

# Korruptsiooni ennetamise **käsiraamat** erasektorile



Välja antud Tallinnas, 2011 aastal

Väljaandja: Ühing Korruptsioonivaba Eesti

Koostajad: Mari Kooskora ja Asso Prii

Kujundus: Ore Multimedia

Ühing Korruptsioonivaba Eesti on avalikes huvides tegutsev mittetulundusühing, mille eesmärgiks on korruptsiooni vastu võitlemine ning läbipaistvuse suurendamine ühiskonnas. Alates 2000. aastast täidab ühing rahvusvahelise korruptsioonivastase liikumise Transparency International esindaja rolli Eestis.

Trükise valmimist toetas Kodanikuühiskonna Sihtkapital

Ühing Korruptsioonivaba Eesti / Transparency International Estonia

Narva mnt. 11d, 10151 Tallinn

info@transparency.ee

+372 6 116 020

www.transparency.ee



# Eessõna

Erasektori korrupsioonile ei ole Eestis senini suurt tähelepanu pööratud, kuna peamiselt nähakse probleeme avaliku sektori vastuvõtlikkuses korrupsioonile. Samas näitab maailmapraktika hoopis vastupidist tendentsi ning kõige ulatuslikumad korrupsioonijuhtumid on olnud seotud ettevõtetega, kes sattunud altkäemaksude andmise tulemusel uurimise alla ning maksavad hiljem sadadesse miljonitesse eurodesse ulatuvaid trahve. Sellele lisandub veel mõõtmatus tunduv kahju, mille toob kaasa maine langusest tingitud investorite ja klientide kaotamine.

Käesoleva juhendmaterjali eesmärgiks ei ole ettevõtetele kõikehõlmavate suuniste andmine korrupsiooni ja pettuseriskide tuvastamisel ning kaardistamisel, vaid peamistele probleemvaldkondadele osutamine ning lahendusvõimaluste pakkumine. Korrupsioonivastase programmi sisu ning ulatus varieeruvad sõltuvalt konkreetse ettevõtte iseärasustest – eelkõige tegevusvaldkonnast ja tegevuspiirkonnast, peamise äritegevuse iseloomust, ettevõtte struktuurist ning mitmetest teistest mõjuteguritest.

Juhendmaterjali ning korrupsioonialase enesekontrolli küsimustiku loomisel on püütud tagada nende võimalikult lai kasutusulatust ning universaalsus. Siiski võivad mõned peatükid ning küsimused olla paremini kohaldatavad suurettevõtetele ning tunduda esmapilgul väikeettevõtja jaoks mittekohalduvad. Sellegipoolest tasuks nendega tutvuda ning läbi mõelda võimalik roll ettevõtte jaoks, kuna korrupsiooniriskid ja vajadus neid maandavate meetmete järele muutuvad ajas pidevalt.

Juhendmaterjali lõpus on viidatud erinevatele rahvusvahelistele materjalidele, mis on ettevõttele abiks enda korrupsiooniriskide kaardistamisel ning korrupsioonivastase programmi loomisel. Samuti võib küsimustega pöörduda Transparency International Eesti poole.

Head kasutamist!

Asso Prii

Ühingu Korrupsioonivaba Eesti tegevjuht



# Sisukord

Korruptsiooni olemus .....	6
Erasektori korruptsioonialastest meetmetest Eestis .....	7
Korruptsioonivastase programmi sisu ja ulatus .....	10
Korruptsioonivastase programmi loomine ja rakendamine .....	14
Lõppsõnad .....	17

## **Korruptsiooniaudit**

Erasektori korruptsiooni ennetav enesekontrolli küsimustik .....	19
Küsimused ärijuhtimise kohta .....	22
Küsimused personalijuhtimise kohta .....	23
Küsimused finants- ning auditeerimissüsteemi kohta .....	24
Küsimused ärisuhete kohta .....	25
Küsimused hankimise kohta .....	26
Sõnastik .....	27

# Korruptsiooni olemus

Korruptsioon on jätkuvalt üks peamisi väljakutseid riikide valitsustele, tööstusharudele, üksikutele äriühingutele ning kodanikele.

Korruptsioon sisaldab laia spektrit tegevusi, mille eesmärgiks on lubamatu kasu saamine ametikohta või positsiooni ära kasutades. Korruptiivne tegu, ametikoha isiklikuks hüvanguks ära kasutamine, võib aset leida nii avalikus-, era- kui ka kolmandas sektoris. Korruptiivse teo vormiks võib olla altkäemaks, nepotism (onupojapoliitika), kellegi põhjusest eelistamine või eeliste andmine või mõni muu korruptsiooni avaldumise viis.

Eesti korruptsioonivastase seaduse järgi on korruptiivne tegu ametiseisundi kasutamine omakasu eesmärgil, tehes põhjendamatuid või õigusvastaseid otsuseid või toiminguid või jättes tegemata õiguspärased otsused või toimingud.

Rahvusvaheline korruptsioonivastane liikumine Transparency International (TI) on korruptsiooni lahti mõtestanud kui usaldatud võimu kuritarvitamist isikliku kasu saamise eesmärgil.

## „Suur“ korruptsioon - Korruptsioon riigi tasandil

Riiklikul tasandil aset leidva korruptsiooni puhul on korruptiivne tegu seotud kõrgete ja/või poliitiliste ametipositsioonidega ning taolise korruptsiooni mõju ja kahjustused võivad olla äärmiselt suured ja ulatuslikud. Siia alla käivad korruptiivsed teod mis on seotud riigihangetega, suurte riiklike tehingutega, poliitiliste parteide, valitsusasutustega seotud tegevused. Inglise keeles nimetatakse sellist korruptsiooni *corruption by greed* ehk ahnusest tingitud korruptsioon. Pakkujaks pooleks on eelkõige eraettevõtted, kes soovivad endale saada või säilitada mingeid eeliseid väljaspool ausat ja avatud konkurentsi.

Taoliste korruptiivsete tegude tagajärjel on kõige suuremaks kaotajaks kodanikud ja ühiskond tervikuna, sest kõrgete ametnike, riigis juhtival positsioonidel olevate isikute omakasu soov kaalub tihtipeale üles riigile ning ühiskonnale tervikuna olulised küsimused ja majanduslikumalt otstarbekamad tehingud.

## „Väike“ korruptsioon

Korruptsioon väiksemas ulatuses on seotud konkreetsete äritehingutega ja avaliku sektori ametnikega. Inglise keeles on seda nimetatud *corruption by need*

ehk vajadusel põhinev korruptsioon. Selle korruptsioonivormi puhul on tegemist oma ametikoha või ametivõimu kuritarvitamisega avalike teenuste osutamisel, litsentside ja lubade väljastamisel, mille tulemusena saab enim kannatada tavakodanik.

Korruptiivsete tegudega võivad olla seotud mitmete ametkondade esindajad, näiteks keskastme riigiametnikud, arstid, haridus- ja lasteasutuste töötajad jt. Kodanikel võib tekkida vajadus nende organisatsioonidega suhtlemisel ning mingite teenuste saamiseks pakkuda esindajatele altkäemaksu või anda pistist.

Eestis tehtud korruptsiooniuuringute kohaselt on just „väike“ korruptsioon üks enam levinud korruptsioonivorm, millega on kokku puutunud paljud kodanikud ning ettevõtjad (vt täpsemalt Justiitsministeerium, Korruptsioon Eestis 2010: kolme sihtrühma uuring).

## Avaliku ja erasektori korruptsioon

Korruptiivsetel tehingutel on alati vähemalt kaks osapoolt. Üldjuhul on avaliku sektori esindajad nõudvaks/küsivaks ja erasektori esindajad pakkujaks/andvaks pooleks.

Erasektori korruptsiooniks loetakse sellist korruptiivset suhet, kus nii nõudjaks/küsivaks kui ka pakkujaks/andvaks pooleks on erinevate ettevõtete esindaja, kusjuures olulisim ajend korruptiivseks tegevuseks erasektoris on püüd maksimeerida ettevõtte kasumit. Sarnaselt riigi tasandiga võib ka erasektoris eristada „suurt“ ja „väikest“ korruptsiooni - „suur“ korruptsioon on seotud ettevõtte juhtide ja juhtkonna korruptiivsete tegudega, „väike“ korruptsioon vastavalt ettevõtte teiste töötajate poolt toime pandud süütegudega.

Ettevõtted, mille peamiseks eesmärgiks on kasumi maksimeerimine, on ka kõige vastuvõtlikumad korruptsioonile ning nende valmisolek korruptiivseteks tegudeks on võrdlemisi suur. Samas ettevõtted, kes tegutsevad eetilise ja vastutustundliku ettevõtluse ja hea valitsemistava printsiipidele vastavalt, on ka palju kindlamad ja tulemuslikumad korruptsioonivastases tegevuses.

Korruptsioon on tihti seotud teiste kriminaalsete ja või seadusevastaste tegudega, näiteks pettuste, varguste, rahapesu, maksudest kõrvale hoidmise ning siseinfo kasutamisega ning tihti ei ole nende eristamine korruptsioonist praktikas otstarbekas.

## Korruptsiooni kahjulikkus

Korruptsioon omab kahjulikku mõju organisatsioonidele/ettevõtetele, ühiskondadele ning riikidele, aga ka üksikisikutele. Korruptsiooni mõjud ja tagajärjed võivad olla otsesed või kaudsed, kuid enamikel juhtudel on need tõsised ja kahjulikud.

Tagajärg ettevõtetele – korruptsioon tõstab tehingute kulusid, pakkumiste hindu, tekitab majanduslikku kahju, suurendades kulutusi projektidele ning võib tähendada kaotatud võimalusi ettevõtetele. Korruptiivne tegevus kahjustab ausat konkurentsi, mis on eelduseks turu iseregulatsiooni tulemusel kujunevale sobivale hinnale, mõistlikule tarneajale ning kvaliteedile.

Tagajärg üksikisikutele – korruptiivne tegevus ettevõtte esindajana võib viia töölepingu lõpetamiseni, kriminaalsüüdistusteni. Tavakodaniku jaoks tõusevad teenuste ja toodete hinnad, kuna konkurents turul on

kahjustatud.

Tagajärg ühiskonnale – korruptsioon on potentsiaalselt ohtlik ühiskonnale tervikuna, tuues kaasa hulgaliselt majanduslikke, poliitilisi ja sotsiaalseid probleeme. Korruptsioon vähendab ühiskonna toimimist, selle tulemusena kaotavad inimesed usalduse juhtide vastu, väheneb seaduste austamine ning neist kinni pidamine. Korruptsioon seab ohtu demokraatia ja inimõigused, õõnestab head valitsemist, sotsiaalset õiglust, halvendab riikide konkurentsivõimet ja majanduslikku arengut, seab ohtu demokraatlikud institutsioonid ning ühiskonna moraalsed alustalad.

Hoidmaks ära niivõrd raskeid ja ulatuslikke tagajärgi on äärmiselt oluline teadvustada moraali ja eetika vajalikkust ühiskonnas.

## Erasektori korruptsioonialastest meetmetest Eestis

Korruptsioonivaba Eesti viis 2010. ja 2011. aastal läbi pilootuuringu, kus osales 30 erinevate ettevõtete esindajat, kellel palusime täita lühendatud versiooni erasektori korruptsiooni ennetavast enesekontrolli küsimustikust (vt Lisa 1). Uuringu eesmärgiks oli kontrollida korruptsiooni ennetavate meetmete mõistetavust vastajatele ja erasektoris aset leidva korruptsiooni ning selle ilmingute tähtsustamist Eesti ettevõtete esindajate seas. Uuringu käigus püüdsime ka välja selgitada, mis ulatuses on meie ettevõtetes olemas ja rakendatakse erinevaid korruptsiooniga seotud riskijuhtimise meetmeid ning kui tõhusaks neid peetakse.

Uuringus osalejatest olid pooled ettevõtete tegevjuhid, teise poole moodustasid erinevate positsioonide töötajad, sh riskijuhtimise ja siseauditi teenistuse juht, analüütik, tegevjuhi asetäitja ning üks vastaja oli ettevõtteväline konsultant. Ligi 2/3 vastajatest oli pärit üle 50 töötajaga ettevõtetest, 11-50 töötajaga ettevõtte esindajaid osales 7 ning alla 10 töötajaga ettevõtte heaks töötas 5 vastanut. Uuringu käigus ilmnas, et kui väikseimate ettevõtete esindajad loobusid päris mitmele küsimusele vastamisest, siis suuremate ettevõtete esindajad võtsid teemat tunduvalt tõsisemalt, mida eriti sel-

gesti näitab lisatud kommentaaride sisu ja põhjalikkus.

Kindlasti ei võimalda tehtud uuring teha suuri üldistusi korruptsiooniriskide hindamise kohta Eesti ettevõtetes, kuid selle alusel on võimalik näha mõningaid trende ja tuua välja valdkonnad, milles osalevate ettevõtete tegevus on olnud tugevamal tasemel ning millised on need teemad, mis vajaksid põhjalikumat käsitlemist.

### Uuringu tulemused

#### Juhtimine

Uuringus osalenud ettevõtete esindajatest hindasid enam kui pooled väga kõrgelt kirjalike ärieeskirjade ning käitumiskodeksite olemasolu ja nende kättesaadavust organisatsiooni liikmetele ning partneritele. Samas toodi välja, et sellised eeskirjad on suunatud vaid organisatsiooni liikmetele, kuid mitte partneritele. Vastustes mainiti, et ettevõtted on vastu võtnud eetikakodeksid ja ühe ettevõtte puhul märgiti ära ka korruptsioonivastase eeskirja olemasolu. Antud vastused näitavad, et pilootuuringus osalenud organisatsioonide esindajad peavad kirjalike dokumentide olemasolu olu-

liseks, kuid eelkõige on need suunatud organisatsiooni liikmetele.

Kirjalikest tegevust ja käitumist suunavatest dokumentidest hindasid vastajad tunduvalt madalamalt korruptsiooni- ja maineriskidega seotud juhtimissüsteemi olemasolu. Hästi toimiva ja konkreetse ettevõtte vajadustele vastavalt kohandatud süsteemi olemasolu kinnitas 10 ettevõtet 26-st, teistes ettevõtetes eksisteeris see teatud ulatuses ning ei pruukinud leida tõhusat rakendamist. Ühe ettevõtte poolt toodi kommentaarides välja, et iga-aastane riskihindamine toimub 1. kvartalis, riskihindamise tulemuste ja maandamistegevuse ülevaatus ja uuendamine üks kord igas järgnevas kvartalis. Antud vastused näitavad, et korruptsiooni- ja mainega seotud riskide juhtimise temaatika ei ole pilootuuringus osalenud ettevõtete poolt veel oluliselt teadvustatud.

### Personalijuhtimine

Organisatsiooni personaliga seotud küsimusi pidasid vastajad oluliseks. Ligi 2/3 vastajatest kinnitas, et nende organisatsioonides on töötajatel võimalik viidata käitumis- ja eetikakoodeksitele ilma otsese juhiga konfliktimata. Vastustes toodi lisaks välja, et töötajatel on võimalik probleemide korral saada abi anonüümsetelt eetika abiliinidelt, mitmes ettevõttes on loodud eraldi anonüümset tagavad kanalid info edastamiseks. Kahe üle 50 töötajaga ettevõtte puhul on see aga paraku välistatud. Toodud vastused näitavad, et enamikes osalenud ettevõtetes on töötajatele loodud võimalused probleemide korral abi saamiseks, samas kui leidub organisatsioone, kus seda teemat ei peeta siiani oluliseks.

Huvide konflikti vältimisega tegeleb osalenud ettevõtetest aktiivselt 10 ettevõtet ja seda teemat tähtsustab 7 ettevõtet, samas kui kahes organisatsioonis (sh ühes mini ja teises kuni 50 töötajaga ettevõttes) pole teemaga üldse tegeletud. Kommentaarides toodi välja, et kord aastas uuendatakse kõigi töötajate isikuandmeid, sealhulgas töötajate lähisugulastega seotud infot. Andmed esitavad töötajad ise ning kinnitavad kirjalikult nende õigsust. Osakonnajuhtide osas analüüsib personaliosakond võimalikke ettevõtte siseseid ja ettevõtte väliseid huvide konflikte. Samas võib öelda, et seesuguse süsteemi puuduseks on töötaja poolt võimalik valeandmete esitamine, mille osas tööandjal kontrollivõimalus suuresti puudub.

Ärikingituste puhul on enamikes ettevõtetes kehtes-

tatud kindel reeglistik. Vastustes märgiti, et ettevõtte juhised kingituste tegemise ja vastuvõtmise kohta on kehtestatud ja regulaarne koolitus töötajatele toimub järjepidevalt ning täpne regulatsioon on kirjas eetikakoodeksites. Juhiste kohaselt tuleb kõik vastu võetud kingitused ja võõrustamised registreerida. Mõnedes ettevõtetes peeti aga piisavaks seaduslikku regulatsiooni ning toodi eraldi välja keeld teha kingitusi riigiametnikele.

Väärkäitumisest teavitamiseks on ettevõtetes rakendatud vahenditeks vihjetelefon ning on olemas eraldi meiliaadress, teavitamisel tagatakse inimese konfidentsiaalsus. Ühe rahvusvahelise ettevõtte esindaja tõi välja, et kohalikus ettevõttes on töötajad valinud 2 usaldusisikut, kellega suhtlus on töötajale konfidentsiaalne. Usaldusisikud toovad töötajate probleemid, millele nad ise lahendust ei leia, anonüümsena ettevõtte juhtideni. Lisaks on kõigile töötajatele avatud Eetika abiliin (tasuta telefoniliin, millel saab rikkumistest ja riskidest teavitada) ning vastav sektsioon ettevõtte kodulehel.

### Finantsjuhtimine ja audit

Pilootuuringus osalejate vastused näitasid, et ettevõtte rahaliste jm varade liikumisega ning IT-süsteemidega seotud riskide küsimusi hinnati kõigist valdkondadest kõige kõrgemini, väheoluliseks ei pidanud seda mitte ükski vastanutest. Toodi välja, et on olemas avalikud ja kõigile teada kirjalikud reeglid ja protseduurid värbamise, töötajate töötulemuste hindamise ning tulemustest lähtuva karjääriplaneerimise kohta. Rahvusvahelistel ettevõtetel on tugev peakontorite kontroll ja toimuvad kohapealsed auditeerimised. Ühe ettevõtte puhul on emettevõtte Ameerika Ühendriikide börsiettevõtte, mistõttu kehtivad sealsed börsinõuded ning täielikult on juurutatud SOX (Sarbanese Oxley Act) kontrollid (tehingupõhised, perioodipõhised jne) ja ettevõttes on toimivad siseauditi funktsioonid. Finantsauditiit teostatakse selles ettevõttes pidevalt, sh poolaasta lõppedes on vaheaudit ning aasta lõppedes üldaudit.

IT-süsteemide turvalisust peeti veelgi olulisemaks, samas märgiti ka seda, et ei osata hinnata ohtude suurus. Tihti peale on kasutusel tavapärased, OP-süsteemi pakutavad vahendid, kuid tõenäoliselt oleks vaja rakendada lisameetmeid.

### Müügitegevusega seotud riskid

Pilootuuringu tulemused näitasid, et müügiga seotud partnerite taustakontrolli rakendatakse, kuid val-



davalt väiksemas ulatuses, kui näiteks finantskontrolli ja informatsiooni turvamist. Vastajad tõid välja, et taustakontrolli ulatus sõltub ostetava teenuse iseloomust ning ostumahust. Ühe ettevõtte puhul toodi välja, et mis tahes intellektuaalse kapitali müüjad läbivad põhjaliku taustakontrolli kontserni tasandil. Tasumäärade regulaarset hindamist peetakse vastajate sõnul aga olulisemaks, kui koostööpartnerite taustakontrolli teostamist.

### Hankimise ja tarneahelaga seotud riskid

Hinnangud hankimise ja tarneahelaga seotud riskide kohta on enam-vähem sarnased müügitegevusega seotud riskide hinnanguga. Tulemuste põhjal saab öelda, et mainele ja taustale pööratakse küll tähelepanu, aga otsesed koostööpartneritega seotud riskid on veel paljuski läbi töötamata.

Kui enamik vastajaid hindas tarneahelat puudutavate riskide juhtimisega seonduvaid tegevusi mitte väga oluliseks, siis leidis ka ettevõtteid, kus nende riskide juhtimisega tegeletakse põhjalikult nii kontserni kui ka kohalikul tasandil. On ettevõtteid, kus on olemas eraldi hankejuhtimise osakond, koostatakse iga-aastane hankeplaan ning eksisteerivad reglementeeritud ostuprotseduurid.

Ühe ettevõtte puhul tõi vastaja välja, et sisseostuga seotud riske aitavad vähendada konkreetset ostuprotseduurid, mille kohaselt on vajalik, et igale ostule eelneks ostutellimus, mis peab olema aktsepteeritud järgmise tasandi juhi ja hankeosakonna poolt. Kirjalikult on reglementeeritud ka see, et aktsepteerimata oste äriühingu nimel ei ole võimalik sooritada ning keelu rikkumist käsitletakse olulise ametialase rikkumisena, mis võib viia töölepingu kohese lõpetamiseni.

Vastustes toodi veel välja, et lepinguid ei sõlmita kestusega üle 3 aasta ja vähemalt iga 3 aasta järel korraldatakse vastava teenuse uus hange, milles kutsutakse osalema ka senine teenusepakkuja (seda juhul, kui koostöötulemused on olnud head).

Teises näites nimetati, et järeltellimuse esitamiseks tuleb koostada uus ostutellimus ning saada eelnevalt heakskiit. Automaatsed järeltellimused ei ole võimaldatud.

Nii müügitegevuse kui ka hankimisega seotud korruptsiooni- ja maineriskide juhtimise puhul võib välja tuua, et uuringus osalenud ettevõtetes nende valdkondadega küll tegeletakse, kuid põhjalikumalt ning stra-

teegilisemalt läbi mõeldult tegelevad selle valdkonnaga eelkõige rahvusvahelised, suurte kontsernide osadena tegutsevad organisatsioonid. Olulisimateks peetakse eelkõige finantside jm varade liikumisega seotud riskide juhtimist ja informatsiooni turvamisega kaasnevaid tegevusi. Suhteliselt vähe teostatakse veel koostööpartnerite taustakontrolli ning riskide juhtimine pole väga hoolikalt läbi mõeldud ja ulatuslikult rakendatud tegevus.

### Üldiselt korruptsioonist erasektoris

Pilootuuringu viimane osa käsitles vastajate üldist nägemust ja arusaama korruptsioonist äriktoris. Vastustes toodi välja, et see on valdkonniti erinev, kuid levik on ilmselt suurem seal, kus omanikud asuvad operatiivtasandist kaugel ja organisatsioonis puudub toimiv siseaudit. Oli ka vastajaid, kes leidsid, et küsimuse osas hinnangu andmiseks puuduvad isiklikud kogemused ehk kokkupuudet korruptsiooniga ei ole.

Veel leiti, et Eesti ärikeskkond on väga tutvustepõhine, kus tegevuses eelistatakse isiklike tuttavaid ning seetõttu jäävad sageli hanked korraldamata. Nimetati ka seda, et avaliku sektoriga suhtlemisel on korruptsioonirisk eriti kõrge - toodi välja vajadus olla partei liige ja tunda isikult „õigeid inimesi“. Mitmel korral viidati ka ametnikupoolsele survele, mis võib kallutada meelehead pakkuma. Vastajate arvates ametnik tihti otseselt ei küsi altkäemaksu, vaid kasutab ettevõtjale olulise otsuse menetlemisel bürokraatia abil venitamise taktikat (näitena nimetati planeeringuid).

Lisaks toodi välja, et erasektori siseselt saab rääkida pigem isiklike suhetel põhinevast äritegevusest, mitte niivõrd korruptsioonist. Avaliku ja erasektori suhetes võib olla probleemiks parteide rahaline toetamine, mis loob parteile (partei poolt ametisse määratud ametnikule) n.ö. auvõla mõne äriühingu suhtes.

# Korruptsioonivastase programmi sisu ja ulatus

Korruptsioonivastase programmi väljatöötamine nõuab ettevõttelt suuri ressursse. Riskide hindamine, kaardistamine ning ennetavate meetmete väljatöötamine on vaid üks osa programmi kohaldamisest. Lisaks tuleb aega investeerida programmi kohaldamisele ettevõttes - töötajate järjepidev koolitamine

Transparency International on peamiste ettevõtte korruptsioonivastase programmi loomise ajenditena toonud välja:

- ✓ eetilisel turul käituv ning seadusi järgiv ettevõtte omab suuremaid võimalusi olla valitud rahvusvaheliste suurkorporatsioonide tarneaehelasse;
- ✓ ausale käitumisele tuginemine aitab kaasa riiklikel hankepakkumistel osaledes;
- ✓ tõhus korruptsioonivastane programm kaitseb ettevõtet võimalike õiguslike sanktsioonide ning „musta nimekirja“ sattumise eest;
- ✓ ettevõtte müügi korral tagab hea maine soodsamad müügitingimused;
- ✓ kõrgete eetiliste standarditega ettevõtte on hea töökoht, mis loob head töösuhted ning kõrge töömoraali;
- ✓ ettevõtte on finantsasutuste silmis paremal positsioonil;
- ✓ ettevõtte juhtkonnal on parem kontroll ettevõtte käekäigu üle.

Ettevõtte peaks analüüsima, millised on tema igapäevase majandustegevusega seotud valdkonnad, kus korruptsiooni esinemine on kõige tõenäolisem. Vastavalt sellele informatsioonile tuleks välja töötada ka korruptsioonivastane programm.

## Riskivaldkonnad

### Altkäemaks/pistis

Erinevalt paljudest teistest riikidest on Eesti õiguskorras eristatud altkäemaksu (KarS §§ 294, 296 ja 298) kui ebaseadusliku teo eest makstavat hüve ning pis-

tist (KarS §§ 293,295 ja 297) kui õiguspärase teo eest makstavat hüve. Kõige lihtsamalt öeldes on altkäemaksu<sup>1</sup> andmine/võtmine ebaseaduslik tehing, kus üks osapooltest kasutab oma ametipositsiooni isiklikel eesmärkidel. Tavaliselt on see rahasumma, kuid võib esineda ka mõne muu hüvena, mille andmise või võtmise eesmärgiks eeliste saamine.

### Poliitilised annetused

Eestis on juriidiliste isikute poolt erakondadele otseste annetuste tegemine keelatud. Siiski ei välista see ettevõtte töötajate poolt erakondadele tehtavaid eraviisilisi annetusi, mis kaudselt teenivad ettevõtte huve. Töötajate ning teiste seotud isikute poolt tuleks selliste annetuste tegemist vältida, kui ettevõttel on käsil kestvad läbirääkimised, mis puudutavad riiklike- või kohaliku omavalitsuse üksustega püsivate või ühekordsete lepingute sõlmimist, lubade või litsentside omandamist või muud ettevõtet mõjutavat asjaolu.

### Heategevus ning sponsorlus

Altkäemaksu üheks vormiks võib olla ka heategevuslikel eesmärkidel tehtav annetus. See võib seisneda raha andmises heategevuslikele ühendustele (mittetulundusühingud ja sihtasutused) või sotsiaalse investeerimise kogukonda, kus ettevõtte peamiselt tegutseb. Ettevõtte peaks veenduma, et heategevuslikel eesmärkidel antav raha ei täida kaudselt ka otseste äriliste eesmärkide saavutamist (näiteks konkreetse lepingu saamine). Probleemaatilised on olukorrad, kus heategevuslik organisatsioon on seotud valitsusasutustega või selle esindajad omavad suhetes ettevõttega ka muud rolli (ametnikud, äripartnerid). Annetades tuleks silmas pidada, et see on tehtud eelkõige organisatsioonile, mitte üksikisikule.

Sponsorlus on tegevus, kus ettevõtte teeb rahalise või rahaliselt hinnatava panuse, et seostada oma nime/kaubamärki mõne populaarse ürituse (näiteks spordivõistlus) või isikuga (näiteks laulja). Sponsorlustegevuse puhul tuleks tagada selle avalikkus ning vastavate kirjalike lepingute olemasolu.

## Kingitused

Ärilineel eesmärkidel tehtavad kingitused on levinud praktikaks paljudes riikides ning täidavad heade suhete hoidmise eesmärki. Samas võivad kingitused olla üheks osaks protsessist, mis viib ulatuslikumate korruptiivsete suheteni. Seetõttu on oluline, et ettevõtte oleks ühtne protseduur kingituste tegemiseks ning vastuvõtmiseks.

Erilist tähelepanu peaks pöörama kingituste tegemisele kestvate läbirääkimiste ajal avaliku- või erasektori organisatsioonidele ja nende esindajatele. Samuti vajab põhjalikumalt kaalumist kingituste tegemine isikutele, kellel on oluline võimalus mõjutada ärilisi otsused, eeskätt eraõigusliku juriidilise isiku juht või esindaja, kelle pädevuses on järelevalve-, juhtimis- või varaliste väärtuste liikumist korraldavate ülesannete teostamine. Nende isikutele laieneb karistusseadustiku ametialaste süütegude regulatsioon. Lisaks tuleb silmas pidada, et korruptsioonivastase seaduse § 26 järgi on avalikõiguslikel ametiisikutel keelatud kingituste vastuvõtmine, kui see võib otseselt või kaudselt mõjutada tema töö- või teenistuskohustuste erapooletut täitmist. Kingituste vastuvõtmise keeld laieneb ka ametniku lähisugulastele ning hõimlastele.

Ettevõtte peaks langetama otsuse, kust tõmmata piir tavapärase viisakusavaldusena mõeldud kingituse ning võimaliku otsustusprotsessi mõjutava kingituse vahel. Üheks võimaluseks on määrata kindlaks tehtavate ning vastuvõetavate kingituste rahaline piirmäär ja asjakohasus, näiteks kuni 15 eurot ning veenduda, et ettevõtte töötajad ning koostööpartnerid on sellest teadlikud. Juhul, kui ettevõtte töötajale tehakse lubatav kingitus, peaks ta sellest ettevõtet viivitamatult teavitama ning kingituse sisu ja selle teinud isiku kirjalikult fikseerima.

Koostööpartneritele pakutav meeletahutus võib samuti olla teatud juhtudel kingitus, mille puhul tuleb hinnata selle asjakohasust ning vastavust ettevõttes kehtestatud kingituste tegemise-vastuvõtmise reeglitega. Tavapärase ärilõuna ei tohiks tekitada probleeme, kuid koostööpartneri poolt ettevõtte esindajale antud lennupiletite puhul tuleks kaaluda nende vajalikkust ning hilisemat mõju esindaja erapooletusele kinke tegi- ja suhtes.

## Huvide konflikt

Huvide konflikt on olukord, kus ühe või mitme or-

ganisatsiooni liikme (töötaja, agent, konsultant) huvid on seotud ettepoole ettevõtte kui terviku huvidest. Konflikt tekib olukordades, kus töötaja osaleb ettevõtte tegevustes ja otsustusprotsessides, mis võivad olla tema enda, lähisugulaste või sõprade huvides. See võib väljenduda töötaja otsese finantshuvi kaudu või osalise töötamisega konkurendi, varustaja, kliendi või mõne muu koostööpartneri heaks. Kõige enam levinud huvide konflikti olukorrad on seotud sisseostmise, lepingute sõlmimise, turustamise, ärijuhtimise ning personalihõivega. Varalise kasu saamine huvide konflikti situatsioonis võib Eesti seaduste kohaselt kaasa tuua nii kriminaal- kui ka tsiviilõigusliku vastutuse.

## Due diligence

Korruptsioonialane *due diligence* test tähendab hindamist ning analüüsi, mille ettevõtte viib läbi koostööpartnereid valides, et veenduda korruptiivsete tegevuste puudumises nende eelnevas äritegevuses.

Praktikas ei nõua suur osa ettevõtteid oma töötajatelt selgesõnaliselt eetilist ning mittekorruptiivset käitumist tööülesannete täitmisel. See võib olla tingitud korruptsioonist tulenevate probleemide vähesest teadustamisest, arvamusest, et korruptsioon ei ohusta ettevõtet või soovimatusest töötajate ning koostööpartneritega neid küsimusi arutada. Seepärast on vajalik *due diligence* test läbi viia ennekõike uute ja tundmatute koostööpartnerite puhul.

Ettevõtte peaks määrama kindlaks kriteeriumid, mille esinemisel testi läbiviimist alustatakse. Testi võib, aga ei pea läbi viima koostöös testitava ettevõttega.

*Due diligence* testis tuleks tähelepanu pöörata järgmistele aspektidele:

- ✓ kontrolli ettevõtte organisatsioonilist struktuuri ning omanikeringi;
- ✓ kontrolli, millises riigis toimub ettevõtte peamine majandustegevus;
- ✓ hinda ettevõtte finantspositsiooni;
- ✓ kontrolli ettevõtte reputatsiooni;
- ✓ kontakteeru ettevõtte teiste koostööpartneritega;
- ✓ kontrolli kas ettevõttel on korruptsioonivastane poliitika või -programm;
- ✓ veendu, et lepingu täitmise ja maksete sooritamise tingimused on läbipaistvad;
- ✓ vajadusel korda *due diligence* testi aja möödudes.

*Due diligence* testi läbiviimisel peaksid tähelepanu äratama järgmised asjaolud:

- ✓ äriühinguga on seotud riigiametnik (või tema perekonnaliige), kes on ettevõttes osanikuks või aktsionäriks või omab äriühingus muid isiklikke huve või saab muul moel tegevusest kasu;
- ✓ ettevõtte juhatuse liige või olulisel positsioonil olev töötaja omab huve konkureerivas ettevõttes;
- ✓ ettevõtte ei nõustu avalikustama omanike nimesid;
- ✓ ettevõtte ei nõustu selgitama omanike, juhtkonna või olulisel positsioonil olevate töötajate võimalikke huvide konflikte kujutavaid majanduslikke huve;
- ✓ ettevõtte on tihedalt seotud poliitikute, kriminaalset tausta omavate isikute või konkurentidega.

Riskide esinemine ei pea tähendama automaatselt ärisuhte lõppu, vaid hoiatama võimalike probleemide eest ning viitama vajadusele luua abinõud nende riskide maandamiseks.

### **Tütarettevõtted (filiaalid), ühissetevõtted ning konsortsiumid**

Ettevõtete mainet võivad kahjustada ka tütarettevõtetes ning partneritega loodud ühissetevõtetes ja konsortsiumites esinevad eksimused ausate ärireeglite ning seadusest tulenevate keeldude vastu. Seetõttu on ettevõtete seas üha enam levinud enne partnerluslepingute sõlmimist *due diligence* testide läbiviimine ka korruptsiooni jt majandusõiguslike rikkumiste tuvastamiseks. Paraku on selline praktika võrdlemisi ebaühtlaselt rakendatud.

Ärisuhete arendamine korruptiivsete partneritega võib oluliselt kahjustada ettevõtte mainet. Veelgi enam – teatud tingimustel võib ettevõtte omandada osaluse ka korruptiivses suhtes, millesse partner varasemalt on astunud ning seeläbi muutuda kaasvastutajaks võimalikes kriminaalkuritegudes.

Kriminaalvastutuse tekkimise eeldused võivad muuhulgas olla täidetud ainuüksi sellega, et ühissetevõttega lepingulistest suhetes olev ning mõne karistusseadustiku eriosas kirjeldatud majanduskuriteo (nt altkäemaksu andmine) toime pannud agent või muu esindaja on seda tehes pidanud silmas ühissetevõtte majandushuve. Ühissetevõtete ning konsortsiumite asutamislepingutes

tuleks riskide vältimiseks igakülgset fikseerida korruptsiooniga seonduvad informeerimiskohustused ning reserveerida vetoõigus hääletustel, mis võivad kaasa tuua või mõjutada korruptiivsetesse suhetesse astumist.

Ühing, mille osalus ühissetevõttes või konsortsiumis on rohkem kui 50% peaks tagama oma korruptsioonivastaste põhimõtete ning programmi tingimusteta rakendamise. Vähemusosalust omav ettevõtte peaks kasutama oma mõjujõudu vähemalt keskmiselt aktsepteeritavate standardite kehtestamiseks ühissetevõttes. Ühissetevõtete juhtorganite liikmed jt juhtivtöötajad peaksid läbima eelneva taustakontrolli. Juhul, kui äriühing leiab, et ühissetevõtte korruptsioonivastane programm ei ole piisav või seda ei järgita, tuleks kaaluda ühissetevõtetest lahkumist.

### **Agendid**

Äriühingute puhul on tavapäraseks praktikaks agentide, nõunike ning teiste vahendajate kasutamine nii kodumaisel kui ka välisurgudel tegutsedes. Peamiselt palgatakse ettevõtte nimel tegutsevaid agente ning nõunikke, et olla paremini positsioneeritud võõras kaubanduskeskkonnas vajalikes müügi- ja ärisuhetes ning suheldes valitsusasutustega. Kohalike äritavade ning tingimuste tundmine võib tihti olla määrava tähtsusega lepingute sõlmimisel. Tihti kasutavad ettevõtted agente puhtjuriidilistel põhjustel – paljudes riikides näeb seadus välismaistele äriühingutele ette kohustuse kasutada kohalikke nõustajaid.

Agentide, konsultantide ning teiste vahendajate kaasamisel korruptsioonialastele aspektidele tähelepanu pööramine on eriti oluline, kuna eksisteerib risk, et vahendajad täidavad oma ülesandeid, andes ettevõtte huvide realiseerimiseks altkäemaksu. Agente on peetud kõige suurema korruptsiooniriskiga ärikomponendiks, kuna erinevates riikides peetakse altkäemaksu tavapäraseks ettevõtluse osaks.

Eesti kriminaalõiguses on kohtupraktika poolt veel sisustamata juriidilise isiku vastutust tingiva „pädeva esindaja“ mõiste karistusseadustiku § 14 mõttes, kuid võib eeldada, et agentide ja teiste vahendusisikute poolt toime pandud õigusrikkumiste puhul kannab kriminaalvastutuse riski ka ettevõtte, kelle huvides altkäemaksu on antud. Seetõttu on ettevõtte jaoks oluline kontrollida agentide tegevust järjekindlalt.

Mõned soovitusd selleks:

- ✓ läbi viia taustakontroll enne agendi palkamist;
- ✓ vormistada kirjalik leping;
- ✓ lepingus kirjeldada käsundisaaja ülesandeid ning soovitud tulemusi;
- ✓ määrata konkreetsed ning mõistlikus mahus eelarvelised vahendid käsundi täitmiseks;
- ✓ lepingus korruptiivse tegevuse keelu sätestamine;
- ✓ allutatus auditeerimisele;
- ✓ lepingus viidata võimalusele leping koheselt lõpetada ning esitada tsiviilõiguslikke nõudeid juhul, kui agent seob ennast korruptiivse tegevusega;
- ✓ tutvustada agendile ettevõtte korruptsioonialaseid põhimõtteid;
- ✓ agendi poolt on allkirjastatud kinnitus ettevõtte korruptsioonialaste põhimõtete järgimise kohta;
- ✓ pidevalt teostada järelevalvet agendi tegevuste üle.

### Alltöövõtjad ja varustajad

Ettevõtted on suures osas vastutavad ka oma alltöövõtjate ning varustajate tegevuse eest. Suure maksumusega kaupade ning teenuste ostmine ettevõtte poolt toimub enamjaolt võistleva hinnapakumise teel ettevõtte jaoks majanduslikult kasulikuma võimaluse valimisega. Korruptsioonioht võib esineda pakumuste esitamise faasis aga ka pärast lepingu sõlmimist. Näiteks, kui varustaja soovib kindlustada endale konkursita järeltellimusi.

Korruptiivne suhe võib esineda nii ettevõtte ja varustaja kui ka varustaja ning allvarustajate vahel. Varustaja ning ettevõttes vastutaval positsioonil olev töötaja võivad kasutada näiteks alljärgnevaid korruptiivseid skeeme varjamaks altkäemaksu andmist:

- ✓ varustaja organiseerib töökoha hinnapakumiste üle otsustava töötaja sugulasele;
- ✓ varustaja kaasab hinnapakumiste üle otsustava töötaja, tema lähisugulase või tuttava eraettevõtte tarneahelasse allhankijana;
- ✓ varustaja teostab lepingu saamise korral nt ehitustöid töötaja kodus väga madalate hindade eest või tasuta;
- ✓ varustaja kutsub töötaja ettevõtte firmapeole, kus korraldatakse loterii ning töötaja võidab peaauhinna.

Need näited illustreerivad selgelt vajadust igakülselt reguleeritud hankeprotseduuri olemasolu ning varustajate puhul *due diligence* testi läbiviimise vajaduse järele. Mõned näited, mis võivad tingida *due diligence* testi läbiviimist varustajate valimisel:

- ✓ ettevõttel puudub varustajaga varasem koostöökogemus;
- ✓ sõlmitav leping on suure maksumusega;
- ✓ varustaja päritoluriik on kõrge korruptsioonitasemega;
- ✓ varustaja tarneahel hõlmab mitmeid allhankijaid;
- ✓ varustaja peab tarnimiseks hankima erinevaid avalikõiguslikke lubasid;
- ✓ eksisteerib muu informatsioon, mis annab alust kahtlusteks.

Kliendina on ettevõttel ulatuslik võimalus nõuda varustajatelt eetilist ja korrektset käitumist ning mõjutada neid korruptiivsest käitumisest hoiduma.

### Ühinemised ja ülevõtmised

Kui ettevõtte kavatses omandada teist äriühingut või suuremat varade kogumit on samuti vajalik eelnev *due diligence* testi läbiviimine õiguslike ja finantsiliste aspektide osas. Selle eesmärgiks on tervikliku informatsiooni saamine ostetava objekti kohta ning võimalike õiguslike ja finantsprobleemide avastamine, mis tingiksid ostust loobumise või annaksid alust pidada edasisi läbirääkimisi hinna ja lepingutingimuste üle. Sellise protseduuri käigus on samuti oluline hinnata omandatava ettevõtte eelneva majandustegevuse seadustele vastavust, sealhulgas korruptsioonikuritegudest hoidumist, et vältida tulevikus kriminaaluurimise alla sattumist ja võimalikke kaasnevaid kulutusi.

Korruptsiooniilmingud paljastuvad tihti just ühinemiste ja ülevõtmiste ajal, mistõttu on enne selliste tehingute sooritamist eriti oluline panustada piisavalt aega, ressursi ning kompetentsi nende igakülseks riskianalüüsiks.

# Korruptsioonivastase programmi loomine ja rakendamine

Regulaarne riskide hindamine on oluline osa organisatsiooni hea juhtimise praktikast. Riskide hindamise projektide väljatöötamine peaks kuuluma ettevõtte strateegilise juhtimise juurde, mille abil on oluline kaardistada kõik ettevõtet mõjutada võivad potentsiaalsed riskid.

Ettevõtte majandustegevuse olemust ning spetsiifikat arvestades läbi viidud riskide hindamise tulemusel saab välja selgitada probleemvaldkonnad, millele korruptsiooniriskide ennetamiseks tuleks tähelepanu pöörata. Potentsiaalsete riskide teadvustamine ja mõjude hindamine annab võimaluse nende esinemiseks valmistuda ning võimaldab anda soovitusi valdkondade tegevuse ja juhtimise paremaks korraldamiseks, mille abil vähenevad korruptsiooniriskid organisatsioonis. Selle põhjal on võimalik alustada ka korruptsioonivastase programmi väljatöötamist ning rakendamist.

Korruptsioonivastase programmi loomise protsessi igas etapis peaks olema tagatud ettevõtte juhtkonna kaasatus. Juhtkond peaks saatma selge signaali programmi loomise vajalikkusest ning prioriteetsusest.

## Riskide kaardistamine

Sarnaselt muude juhtimissüsteemidega on ka korruptsioonialase riskijuhtimise ning korruptsioonivastase programmi loomise aluseks relevantsete riskide hindamine, mis annab ettevõttele süstemaatilise ülevaate võimalikest ohukohtadest, kus korruptsioon võib esineda. Selle tulemusel kujundatakse välja vajalikud eeskirjad ning protseduurid, mida muudetakse ja täiendatakse pidevalt, vastavalt vajadusele (nt toimuvad olulised muudatused ettevõtte äritegevuses ning struktuuris).

Riskide kaardistamiseks kasutusel olevad meetmed ulatuvad statistilistele arvnäitajatele tuginevast riskide hindamisest kuni lihtsate, kvalitatiivsete hindamismeetodikateni. Meetodika valikul peaks ettevõtte lähtuma sellest, milline hindamisviis sobib kõige paremini konkreetse organisatsiooni iseärasustega ning annab kõige tõenäolisemalt adekvaatse ülevaate loodava programmi vajadustest ja eesmärkidest.

Riskide kaardistamise peamisteks valdkondadeks on ettevõtte erinevate osade senine praktika kingituste tegemisel, äripartnerite võõrustamisel, kulutuste tege-

misel, agentide ja vahendajate kasutamisel, nende üle järelevalve teostamisel jms. Selleks on võimalik läbi viia intervjuusid töötajate ning partneritega või kasutada (vajadusel konfidentsiaalseid/anonüümseid) küsimustikke. Hinnata tuleks ka tegevusvaldkondade ning organisatsiooni struktuuriüksuste võimalikku avatust korruptsioonile ning erinevaid avaldumismorme (alkaemaks, huvide konflikt, kingitused jne).

Korruptsiooniriskide analüüsi tulemusel võib mõnel juhul ilmned, et teatud turgudel tegutsemisest või kindlate partneritega koostööst tuleks loobuda, kuna oht saada korruptsiooniskandaali on liiga suur. Teisest küljest on ettevõtte teadlikum riskidest ning suudab olla valmis neid maandama ka sellistes äritegevemise sihtkohtades, kus kohalik kultuur ning äritavad on tundmatud.

Kodulehelt [www.transparency.ee](http://www.transparency.ee) leiab loetelu rahvusvahelistest materjalidest, millele tuginedes kavandada põhjalikumad riskide hindamist.

## Töötajad

Tagada tuleks, et kõik organisatsiooni liikmed on teadlikud korruptsioonivastaste meetmete loomise vajalikkusest ning oskavad tunnetada riske, mida põhjustab nende puudumine. Iga töötaja ja organisatsiooni teised liikmed on vastutavad programmi kohaldamise eest ning seetõttu peavad nad olema teadlikud programmist ja mõistma selle sisu.

Korruptsioonivastane programm võib olla vormistatud lihtsa, kergesti arusaadava käitumisjuhiseks, mis on igale töötajale personaalselt edastatud. Käitumisjuhise peaks katma kõiki võimalikke korruptsiooni avaldumise vorme ja riskivaldkondi. Juhis peaks töötaja jaoks selgelt eristama lubatavad ning mitteaktsepteeritud käitumisvariandid ning seadma konkreetseid nõudmised probleemolukordade lahendamiseks. Samuti tuleks kindlaks määrata, kellel on õigus otsustada võimalike kõrvalekallete üle juhises sätestatust.

Uue töötaja või muu isiku kaasamisel ettevõttesse tuleks veenduda, et ta on tutvunud eeskirjaga ning mõistnud selle vajadust ettevõtte jaoks.

Ettevõttel tuleb tagada, et kõik organisatsiooni liikmed on teadlikud kingituste vastuvõtmise ja nendest

## Korruptsioonivastase programmi loomise ja rakendamise kuus sammu

Samm	1	2	3	4	5	6									
<b>Tegevus</b>	Otsus vastu võtta korruptsioonivastased põhimõtted	Tegevuskava koostamine	Korruptsioonivastase programmi väljatöötamine	Programmi rakendamine	Seire	Hindamine ja täiustamine									
<b>Vastutaja</b>	Ettevõtte omanikud/ juhtkond/tegevjuht	Määratud juht/ projektimeeskond	Määratud juht/ osakondade juhid	Määratud juht/ tugipersonal/ ettevõtte partnerid	Eetika/vastavuskontrolli juht/siseauditorid/ vandeauditor	Ettevõtte omanikud/ juhtkond/tegevjuht/ sisekontroll									
<b>Protsess</b>	Ettevõtte juhtkond deklareerib vajaduse vastu võtta korruptsioonivastased põhimõtted	Ettevõtte korruptsiooniriskide kaardistamine/ senise praktika analüüs	Korruptsioonivastaste põhimõtete lõimimine ettevõtte struktuurüksustes ning vastutavate isikute määramine	Programmist teavitamine ettevõtte siseselt ning väliselt	Regulaarne süsteemi kontroll	Programmi seire tagasiside kogumine									
							Õiguslike nõudmistega ja regulatsioonide ülevaatamine	Olemasolevate tugifunktsioonide võimekuse hindamine programmi toetamisel	Koolituste läbiviimine töötajatele ning partneritele	Ettevõtteväliste osapoolte kaasamine programmi hindamisel	Programmi tõhususe hindamine				
												Kirjalike korruptsioonivastaste põhimõtete fikseerimine, korruptsioonivastase programmi väljatöötamine ning koostamine	Detalise rakendusplaan koostamine:	Juhtumitele reageerimine vastavalt programmile	Programmi loomise protsessi ning tulemuste avalikustamine (vabatahtlik)
Otsuse elluviimise eest vastutava isiku määramine ning vajadusel projektimeeskonna komplekteerimine	Programmi testimine juhtkonna/välitud töötajate peal	Väärkäitumisest teavitamise süsteemi loomine	Võimalikeks juhtumiteks valmistumine												
<b>Ajakulu</b>	1 kuu	3-6 kuud	3-6 kuud	1 aasta	Pidevalt	Vähemalt kord aastas									

teavitamise reeglitest ning oskavad küsida nõustamist võimaliku huvide konflikti tekkimise korral.

Sõltuvalt ettevõtte suurusest võib töötajatele korruptsioonivastase programmi selgitamine toimuda erinevates vormides. Väiksemate ettevõtete puhul piisab ühtsest sisekoolitusest, mille käigus selgitatakse korruptsioonivastase programmi sisuelemente ning kohaldamist praktikas. Suuremates ettevõtetes tuleks korruptsioonivastast programmi puudutavad koolitused viia läbi igas osakonnas eraldi, keskendudes riskidele, mis nende töös kõige tõenäolisemalt realiseeruda võivad.

### Sisekontroll

Korruptsioonivastane programm on samavõrd tõhus kui seda on programmi elluviija. Ettevõtte peaks otsustama, millised on kõige tõhusamad protseduurid programmi rakendamiseks ning kuidas neid kõige paremini kontrollida. Sõltumata ettevõtte suurusest on vajalikud teatud sisekontrollimeetmed nagu kahe allkirja nõue ostudokumentidel ja lepingutel, kulude kontroll ning sissetuleva kauba ostmise ning ülevaatusse eksisteerimine teineteisest lahus.

Arvestada tuleks järgmist:

- ✓ finantskontroll on oluline ning aitab korrektsel rakendamisel välja tuua ebakõlad. Läbipaistvus ja täpsus omavad võtmetähtsust;
- ✓ hästi korraldatud suhted töötajatega ning ettevõtte poliitika soodustavad avatust ja vastutavust;
- ✓ juhtkonna hoiak määrab organisatsiooni kultuuri;
- ✓ korrapärane korruptsioonivastase programmi jälgimine on oluline ning peaks olema regulaarse päevakorrapunktina juhtkonna koosolekutel arutluse all;
- ✓ täpsed kirjalikud dokumendid peaksid olema saadaval hilisemaks inspekteerimiseks;
- ✓ kontrollimeetmed töötavad vaid juhul, kui järgitakse protseduure nende rakendamiseks!

### Väärkäitumisest teavitamine ja sisekommunikatsioon

Üheks kõige olulisemaks korruptsioonivastase programmi osaks on ettevõttesisesed võimalused teavitada mitmesugusest väärkäitumisest (ingl. k. *whistleblowing*), mille all mõistetakse organisatsiooni endiste või praeguste töötajate poolt neile teadaolevast õigusvastasest teost teatamist. Korruptsioon, huvide konflikt, pettus ning teised majandustegevusele kahjulikku mõju omavad teod on tüüpiliselt peitkuriteod, mille puhul otsene kannataja puudub, mistõttu väheneb oluli-

selt nende avalikuks tuleku tõenäosus.

Ettevõtte peaks tagama piisavad teavitamisvõimalused ja kaitse neile töötajatele, kes soovivad ettevõtte juhtkonda informeerida töökohal täheldatud eetilistest, aga ka õigusrikkumistest. Selleks otstarbeks võiks olla ettevõttes käivitatud telefoninumber konfidentsiaalsete vihjete adresseerimiseks või internetipõhine teavituskanal. Samuti on mõned ettevõtted kasutanud postkastide süsteemi, kuhu töötajad saavad jätta anonüümseid/konfidentsiaalseid vihjeid.

Teavitamiskanali peaksid olema ligipääsetavad ka ettevõtte partneritele ning teatud juhtudel ka avalikkusele (näiteks klientidele).

On oluline, et:

- ✓ teavitamiskanali oleks hallatud sõltumatult (nt töötajate usaldusisiku või kolmanda organisatsiooni poolt) ning kaebused edastatakse tegevjuhtkonnale;
- ✓ eksisteeriks võimalus anonüümseks teavitamiseks;
- ✓ teavitatud juhtumeid käsitletakse konfidentsiaalselt, tagades piisava ja asjakohase kaitse nii teavitatud isikule kui ka isikule, kelle kohta kaebus esitati;
- ✓ iga kaebust uuritakse põhjalikult ning antakse selles osalenud isikutele tulemuste kohta tagasisidet;
- ✓ eksisteerib kindel protseduur kaebuste registreerimiseks, dokumenteerimiseks ning menetlemiseks.

### Korruptsioonivastane programm ja koostööpartnerid

Ettevõtte töötajaskonda püsivalt mittekuuluvatele osapooltele – agendid, töövõtjad, varustajad ning kliendid – ettevõtte korruptsioonivastase programmi tutvustamine ja kohaldamine on võrreldes töötajatega keerulisem, kuid olulise tähtsusega samm, tagamaks programmi terviklikku rakendamist.

- ✓ Ettevõtteväliste osapooltega koostööd tehes veendu, et nad on teadlikud ettevõtte korruptsioonivastase programmi sisust ning ulatusest. Selgita välja, kas neil endal eksisteerib korruptsiooniriske käsitlev dokument ning küsi sellest koopia.
- ✓ Koostööpartnerid peaksid mõistma, et ettevõtte korruptsioonivastane programm laieneb ka neile.
- ✓ Viita ettevõtte korruptsioonivastasele programmile ka lepingutes ja kokkulepetes ning sätesta neis võimalus lepingulise suhte lõpetamiseks, kui koostööpartner satub korruptiivsetesse suhetesse.



# Lõppsõna

Ettevõtted võtavad suuri riske, jättes muude äririskide kõrval tähelepanuta korruptsiooniriskid. Pidevalt suureneva konkurentsiga turuolukorras on ettevõtjail tihtipeale üha keerulisem järgida ausaid ning eetilisi ärivõtteid, kuna üldine ärikultuur võib suruda peale käitumismalle, mis ei ole kooskõlas seaduse ning ärieetikaga.

Mida suurem hulk ettevõtteid langetab põhimõttelise otsuse seista vastu korruptiivsele käitumisele ning nõuab seda ka oma töötajatelt ning partneritelt, seda raskem on turul läbi lüüa neil, kes ausatest reeglitest kinni pidada ei soovi.

Loodetavasti algatab käesolev trükis arutelusid nii suur- kui ka väikeettevõtetes, aga ka selle ettevõtja mõtetes, kes alles kavandab oma tulevase organisatsiooni olemust.

Erilist tänu tahaksime avaldada ettevõtetele, kes aitasid kaasa Eesti erasektori korruptsioonialase enesekontrolli küsimustiku loomisel: Johnson&Johnson AB Eesti filiaal, AS Eesti Statoil, AS Tallinna Kaubamaja, Selver AS ning Kodanikuühiskonna Sihtkapitalile, kes finantseeris käesoleva trükise loomist.

Viited trükise koostamisel kasutatud allikatele on saadaval kodulehel [www.transparency.ee](http://www.transparency.ee)



# Korruptsiooniaudit

## Erasektori korruptsiooni ennetav enesekontrolli küsimustik

### Sissejuhatus ja eesmärgid

Korruptsioon on usaldatud võimu kuritarvitamine isiklikul eesmärgil, mis võib esineda kõikides ühiskonna valdkondades. Avaliku sektori korruptsiooni väljendusvormiks on avalike teenuste kättesaadavuse piirangud, kvaliteediriskide esinemissageduse suurenemine avaliku halduse pädevusalas ning usalduse vähenemine riigivalitsemise suhtes. Erasektori korruptsioon toob kaasa vaba konkurentsi kahjustumise ning mõjutab üleüldist turutasakaalu.

Käesolev küsimustik ei ole suunatud konkreetsete korruptsiooni- ja pettusejuhtumite avastamiseks, vaid aitab tuvastada ettevõttes valdkondi, kus risk on suurem. Küsimustiku eesmärgiks on ettevõtete abistamine võimalike korruptsiooniriskide analüüsimisel ning ennetamisel.

Ettevõtte korruptsioonile ja pettusele vastuvõtlikkuse hindamiseks korruptsiooniauditi läbiviimisel on see küsimustik oluliseks abiks, kuna aitab süstemaatiliselt esile tõsta riskivaldkondi ettevõttes.

Küsimustiku põhjal läbi viidud enesekontrolli tuleks mõista kui teadlikkuse tõstmise vahendit ettevõtte võimalikest korruptsiooni- ja pettuseriskidest. Seetõttu on käesolev küsimustik vaid tööriistaks ning esimeseks sammuks kogu ettevõtet hõlmava korruptsioonivastase programmi loomisel.

### Kommentaaris sisu, küsimuste ning küsimustiku piirangute kohta

Käesolev küsimustik käsitleb kõige sagedasemaid korruptsioonivorme äri sektoris. Konkreetsemalt keskendub see otsestele ning kaudsetele boonustele, varjatud hüvedele, ebaausatele eelistele ning teistele valdkondadele, kus korruptsioon ning altkäemaks võivad esineda. See ei tähenda, et küsimustikuga katmata valdkonnad on korruptsiooni eest kaitstud.

Iga ärijuhtimismeeskond peab tegema kindlaks, arvestades ettevõtte suuruse, tüübi ja tegevussektoriga, kõige korruptsioonialtimate valdkonnad ning meetmed, mis tuleks korruptsiooni vältimiseks kasutusele võtta.

Küsimuste kaudu püütakse anda suuniseid riske en-

netavate meetmete kujundamiseks ning edasiseks rakendamiseks. Rõhku pööratakse eesmärgile luua läbipaistev ning õiguslikult korrektne töökeskkond, identifitseerida võimalikud järelevalveta piirkonnad ning ennetada süstemaatilisi korruptiivseid võrgustikke ettevõttes.

Küsimustiku esmaversioon põhineb peamiselt Transparency International Germany poolt välja töötatud erasektori enesekontrolli küsimustikul.

### Küsimustega kaetud valdkonnad

Järgmised valdkonnad on küsimustikus käsitletud detailsemalt:

- ✓ Vastavuspoliitika
- ✓ Riskijuhtimine ning kontroll
- ✓ Hüved ning õigustamatud soodustused kolmandalt isikutelt ja kolmandatele isikutele
- ✓ Liikmelisus ning seotus teiste ettevõtetega
- ✓ Poliitiliste organisatsioonide toetamine ning sponsorlus
- ✓ Personalipoliitika põhimõtted (nt teise töökoha omamise reguleerimine)
- ✓ Klientide ning konkurentidega käitumise põhimõtted
- ✓ Alltöövõtjate ning teiste äripartneritega käitumise põhimõtted (nt konsultandid, hindajad, agendid ning koosseisuväline personal)
- ✓ Tütarettevõtete ning osanike ja aktsionäride järelevalve
- ✓ Ettevõttesiseste süsteemide järelevalve (nt raamatupidamine)

Küsimused on suunatud ettevõtluse valdkondadele, kus korruptsioonivastased meetmed on kõige vajalikumad:

- ✓ ärijuhtimine;
- ✓ personalijuhtimine;
- ✓ finantsjuhtimine ja audit
- ✓ müük; ning
- ✓ hankimine.

Esimene osa sisaldab teemasid, mis on seotud **organisatsiooni juhtimisega, kirjalike põhimõtete ja käitumiskoodeksite ning riskijuhtimissüsteemi olemasoluga**. Juhtimist peetakse hea valitsemise ja riskijuhtimise üheks olulisemaks võtmeküsimuseks, sest kui ettevõtte juhtkond ei võta korruptsioonivastast tegevust eriti tõsiselt, siis ei tee seda ka teised töötajad. Mitmesuguste kindlate väärtuste, põhimõtete, sh. kirjalike dokumentide, relementide jmt olemasolu aitab oluliselt suurendada ettevõtte tegevuse selgust ja erinevate tegevuste läbipaistvust. Nende põhimõtete järgimine organisatsiooni kõikide töötajate poolt ja selgesti sõnastatud ja kirja pandud juriidilised ning eetilised juhtnõõrid on olulised hea juhtimise tingimused. Tähtis on konkreetse riskijuhtimise süsteemi olemasolu, kuid eelkõige selle kohandamine vastavalt konkreetse ettevõtte vajadustele. Kõikide organisatsioonide riskid ja vajadused pole sarnased ning seetõttu on vajalik süsteemi loomisel arvestada lisaks huvidele ja vajadustele ka konkreetse ettevõtte juhtimist, struktuuri, suurust jne. Seetõttu on kõige olulisem sellise organisatsioonikultuuri loomine, mis toetab ja aitab kaasa õigete ning heade äritegevuse standardite ning tegevuspraktikate rakendamisele. Väga oluline on ühtse eetilise organisatsioonikultuuri loomine näiteks ettevõtetel, mille äritegevus toimub erinevates riikides, kus ühiskondlikud väärtused võivad olla erinevad kultuuriliste erinevuste tõttu. Neis organisatsioonides on tähtis välistada ahvatlused ja rakendada tõhusamat kontrolli ettevõtte liikmete tegevuse üle.

Ankeedi teine osa sisaldab **personalijuhtimisega seotud küsimusi**. Korruptsioonivastane tegevus ja võimalike riskide hindamine peab olema rakendatud ettevõtte kõigil tasanditel. Oluline on töötajate kaasamine riskide juhtimisega seotud tegevustesse, nende teavitamine organisatsioonis toimuvast, samuti võimaluste pakkumine väärkäitumistest ning korruptiivsest tegevustest teavitamiseks (ik. *whistleblowing*). Personalijuhtimise korraldamise kaudu on võimalik vähendada töötajatega seotud riske ning suurendada võimalusi probleemide kiireks tuvastamiseks ning nende ennetamiseks. Riske, mis võivad olla seotud töötajate värbamise ja edutamise, saab ennetada selgete ja läbipaistvate poliitikate väljatöötamisega, huvide konfliktidest tulenevatest riskidest saab hoiduda, deklareerides võimalikud huvide konfliktid ning võttes neid arvesse ettevõtte tegevust kavandades. Oluline on vähen-

dada töötajate motivatsiooni ja võimalusi seadusevastasteks tegudeks ning suurendada nende tuvastamise ning avastamise tõenäosust. Väärkäitumisest teavitamist soodustav süsteem aitab ära hoida suurema kahju ja kiiresti reageerida võimalikele korruptsioonilimingutele. Usaldusisikute olemasolu ja mitmesuguste anonüümsete võimaluste loomine töötajatele väärkäitumisest ja riskidest teavitamiseks võimaldab ettevõttel saada olulist informatsiooni kahjude ennetamiseks ja nende minimeerimiseks.

Kolmas osa puudutab **finantsjuhtimise ja auditiga seotud küsimusi**. Tõhusa sisekontrolli ja auditi abil on võimalik ennetada ja kindlaks teha ettevõtte rahaliste jm varadega seotud korruptsiooniriske. Ettevõtte sisekontrolli ja auditeerimise olemasolu, rahaliste jm vahendite liikumise ning raamatupidamise dokumentide kontroll on oluliseks eelduseks korruptsiooni ennetamisel ning selle ilmingute kiirel tuvastamisel. Rahade jm varade liikumise kohta tehtud selgete ja detailsete kirjade ning konkreetsete dokumentide olemasolu on eelduseks sooritatud maksete jälgimisele, raamatupidamisest mitte läbi kantavate tehingute kiirele tuvastamisele ja lepingutingimuste täitmise jälgimisele ja kontrollile. Siseaudit aitab tagada kindlustunde, et ettevõttes tehtavad otsused ja tegevused on õiged, need on kooskõlas õigusaktide ja ettevõtte enda tegevuse põhimõtetega ning vahendeid kasutatakse säästlikult ja efektiivselt. Siseaudit hindab olemasolevate süsteemide tõhusust, aitab märgata võimalikke riskitegureid ja annab vajadusel soovitusi situatsiooni parandamiseks. Hästi toimivad ja tugevasti kaitstud IT-süsteemid aitavad ära hoida konfidentsiaalse informatsiooni sattumise võrasteresse kätte ning ennetada sellest tulenevaid kahjusid.

Neljas osa keskendub võimalikele riskidele, mis on seotud **ettevõtte koostööpartnerite tegevuse ning müügiprotsessiga**. Erinevate huvigruppide ja nende tegevusega seotud riskide ennetamine sisaldab töötajate ning koostööpartnerite taustakontrolli. Taustakontroll hõlmab süstemaatilist andmete kogumist ja analüüsi, et hinnata konkreetse partneriga seotud erinevaid riske. Taustakontrolli eesmärgiks on tunda partnerit, tema omandisuhteid, struktuuri, varasemat äripraktikat, huvide konflikte jms, et vähendada korruptsiooni või mainekahjuga seotud riske.

Ankeedi viies osa käsitleb teemasid, mis on seotud **tarneahelaga ning sellest tulenevate korruptsioo-**

**niriskidega.** Siingi on oluline tarnijate eelneva taustakontrolli teostamine, pöörates tähelepanu ka nende mainele ning varasematele tegevuspraktikatele. Lisaks on tähtis konkreetse, selge ja läbipaistva hankeprotseduuri olemasolu ning selle järgimine tarnijatega seotud tegevustes. Tihti on tarnijad pärit ka teistest riikidest, kus võib olla teistsugune kultuurikontekst, seetõttu tuleb riskide analüüsimise juures võtta arvesse ka asjaolu, et erinevatel ühiskondadel võib olla erinev arusaam õigest ja valest, sealhulgas ka suhtumises korruptsiooni. Äritegevuse ja tehingute korral riikides, kus korruptsiooni suhtumine on leebem kui teistes riikides, tuleb olla eriti hoolikas teostades taustakontrolli ning korraldades tegevuste ja tehingute järelevalvet.

### Küsimustiku kasutamine

Iga küsimus esitab soovituslikku parimat praktikat. Küsimustik ei sobi universaalselt kõikide ettevõtete ning ettevõtlusvaldkondade jaoks ning seetõttu võib küsimusi sõnastada vastavalt vajadusele.

Kontrolllehe täitmiseks peaks ettevõtte juhtkond määrama selleks vajalikku kogemust ning kvalifikatsiooni omava isiku ja määrama kindlaks need töötajad, kellele tuleb kontrolllehe täitmiseks läbi viia intervjuu.

Vastutaval isikul peaks olema teadmised:

- ✓ ettevõtte turust ning organisatsioonilisest struktuurist;
- ✓ ettevõttesisestest poliitikatest;
- ✓ vastavatest õiguslikest regulatsioonidest, mis puudutavad omastamist, altkäemaksu, pistist, kõlvatut konkurentsi jms;
- ✓ muudest reeglitest, mis puudutavad ettevõtte vasta-

- vust (näiteks EL-i ja OECD juhised); ning
- ✓ juhtimiskontrollist.

Vajaduse korral on soovituslik konsulteerida teiste töötajaskonna liikmetega.

Küsimustikule tuleks vastata skaalal 1-3, mis kirjeldab vastavaid hinnanguid ettevõtte korruptsiooni- ja pettusevastastele meetmetele:

1 - põhimõte või meede on rakendatud (tähistab põhimõtte, meetme või hinnangu täielikku rakendamist ettevõttes)

2 - põhimõte või meede on osaliselt rakendatud (põhimõtte suures osas eksisteerib, ulatuslikud meetmed kohaldatud ning aeg-ajalt jälgitud)

3 - põhimõte või meede ei ole rakendatud (põhimõtte või meetmete puudumine)

N/A - põhimõte või meede ei ole ettevõttes rakendatav

# Küsimused ärijuhtimise kohta

		rakendatud	osaliselt rakendatud	pole rakendatud	pole rakendatav
1	Ettevõttes eksisteerivad kirjalikud eetilise ja vastutustundliku ettevõtluse põhimõtted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ettevõttes eksisteerivad käitumis- või eetikakoodeksid, mis on kättesaadavad, teadvustatud ning omaks võetud organisatsiooni liikmete (töötajate) ning partnerite poolt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ettevõttes eksisteerib riskijuhtimissüsteem, mida kohaldatakse ning jälgitakse regulaarselt ettevõtte kõikides osakondades ja harudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ettevõttes on sisekontrollisüsteem, mille põhjal sõltumatud kontrolliorganid (näiteks audit, sisekontroll) saavad regulaarse ülevaate kõikidest osakondadest ning tütarettevõtetest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ettevõttes on kindlaks määratud kontaktisik võimalike küsimuste jaoks, mis puudutavad vastavust õiguslike ja korporatiivsete juhistega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ettevõttes eksisteerib standardiseeritud protseduur esmaste korruptsiooninähtude või tõenditega tegelemiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Ettevõttel on selgelt eristatav kommunikatsioonistrateegia (nii sisemine kui välimine), et ennetada võimalikku reputatsiooni kaotust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ettevõttes tehakse regulaarseid analüüse ja ülevaateid erinevate osakondade korruptsiooni- ja pettuseriskidest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Juhtkonna liikmetel on keelatud (tegevjuht, juhatus, nõukogu jm) kuulumine konkureerivate ettevõtete juhtorganitesse või muu konsulteerimisalane tegevus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	On olemas selged reeglid ettevõtte aktsiate ning osade eritingimustel omandamiseks töötajate, tütarettevõtete ning äripartnerite poolt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Eraviisilised finantsinvesteeringud organisatsiooni liikmete poolt teistesse ettevõtetesse vajavad ametlikku heakskiitu, eriti juhul kui tegemist on konkureerivate ettevõtete või äripartneritega (nt kliendid, varustajad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ettevõtte poolt tehtavad annetused (nt poliitilistel või mittetulunduslikel eesmärkidel) on kontrollitud ning avalikustatud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Laenu andmine töötajatele, partneritele ning tütarettevõtetele on selgelt reguleeritud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Teostatakse lisajärelevat ettevõtmiste üle riikides, mida peetakse korruptsioonile vastuvõtlikuks (näiteks Transparency International'i korruptsiooni tajumise indeksi (CPI) põhjal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Küsimused personali-juhtimise kohta

		rakendatud	osaliselt rakendatud	pole rakendatud	pole rakendatav
1	Ettevõtte töötajad on kinnitanud kirjalikult või töölepinguga, et järgivad organisatsiooni ettevõtluspoliitikat ning käitumiseeskirju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ettevõtte töötajad kinnitavad perioodiliselt, et on tutvunud organisatsiooni ettevõtluspoliitika ning käitumiseeskirjadega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ettevõtte töötajatel on võimalus ilma takistusteta tugineda käitumis- ja eetikakoodeksitele olukordades, kus see võiks kaasa tuua kasumi vähenemise või konflikti ülemustega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ettevõttes korraldatakse regulaarseid koolitusi töötajatele organisatsiooni siseste ning väliste tegevusjuhiste ja eeskirjade kohta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	On reguleeritud ning vajab ametlikku heakskiitu ettevõtte töötajate töötamine teiste tööandjate juures (eriti ettevõtetes, mis on konkurentideks, klientideks või varustajateks)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ettevõttevälised organisatsiooni liikmed (näiteks konsultandid, koosseisuvälised töötajad, teiste teenusepakkujate töötajad) on kohustatud järgima ettevõtte siseeeskirju ja käitumisjuhiseid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Töötajad on kohustatud viivitamatult teatama korruptsioonijuhtumitest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ettevõttes on võetud tarvitusele meetmed huvide konflikti vältimiseks töötajate vahel, kes on omavahel sugulussidemetes (nt otsene järelevalve teostamine sama perekonna liikmete vahel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Töötajatele makstav töötasu (eriti välisriikides töötamisel) on piisav, et tagada nende majanduslik toimetulek ilma muude sissetulekuteta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Töötajate poolt väljaspool ettevõtet osutatavad teenused (nt ekspertarvamused, raportid, publikatsioonid) vajavad ametlikku heakskiitu ning nende sisu ja tasustamise üle teostatakse järelevalvet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Teostatakse regulaarset järelevalvet ettevõtte poolt sotsiaalseteks kulutusteks ning annetusteks (nt ettevõtte spordiklubi, fondid jne) ette nähtud eelarve üle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ettevõttes on kehtestatud kindel reeglistik äriistel eesmärkidel kingituste tegemiseks (sh kingituste tegemine ametnikele)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Ettevõttes on kehtestatud kindel reeglistik äriistel eesmärkidel tehtud kingituste vastuvõtmiseks?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Ettevõttes on funktsioneeriv väärkäitumisest teavitamist soodustav süsteem, mis annab organisatsiooni liikmetele võimaluse teatada täheldatud õigusrikkumistest ja turvalisusriskidest (vihjetelefon või -mailiaadress, usaldusisik jne)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Töötajaskonna jaoks eksisteerivad institutsionaalsed võimalused (nt töötajate nõustaja) eetilise dilemma korral nõustamise saamiseks ning need on vajadusel anonüümsed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Ettevõtte personalihõive- ning edutamisprotseduur on ühtne ja läbipaistev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Kriitilistel (nt rahade liikumise korraldamine ning järelevalve) ning juhtivatel ametikohtadel töötavate inimeste töölevõtmisel viiakse läbi aususkontroll (integrity test) (nt finantsjuhid, ärijuhid, juhatuse liikmed, osakonnajuhatajad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Ettevõttes edastatakse korruptsiooni- ning muu kuriteokahtlusega juhtumid õiguskaitseasutustele edasiseks uurimiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Töötajate tasustamissüsteem on korraldatud viisil, mis minimeerib ebaausale käitumisele mõjutamise riski	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Küsimused finants- ning auditeerimissüsteemi kohta

		rakendatud	osaliselt rakendatud	pole rakendatud	pole rakendatav
1	Ettevõtte maksetehingud toimuvad kviitungi alusel ning ainult kviitungil märgitud eesmärgil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Maksetehingutele, mis on eeskätt seotud kingituste, võõrustamise, annetuste, sularaha või konsultatsiooni eest tasumisega, on kehtestatud lisakontroll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ettevõttes teostatakse regulaarset järelevalvet organisatsiooni liikmete üle, kes puutuvad kokku varaliste väärtuste liikumisega ning hinnatakse nende tegevuse vastavust hea raamatupidamistavaga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ettevõtte raamatupidamiskontroll ning ülekannete tegemine kujutavad endast kahte erinevat ja eraldiseisvat funktsiooni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Eraviisilistel eesmärkidel partnerite ning osanike poolt ettevõttest summade väljavõtmised on registreeritud läbipaistvalt ning eraldiseisvana sisemisest raamatupidamisest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ettevõtte kõik struktuuriüksused on allraamatupidajate kaudu ühendatud tervikraamatupidamisesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Ettevõtte IT struktuurid on kaitstud organisatsiooniliste ning tehniliste vahenditega, et takistada kolmandate isikute juurdepääsu informatsioonile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ettevõtte investeerimisprotsessid on reguleeritud selgete juhistega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Ettevõttes praktiseeritakse süstemaatilist töökohtade roteerumist riskidele vastuvõtlikes valdkondades (nt ülekannete tegemine). Kui see ei oleks praktiline, siis on olemas muud kontrollimeetodid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ettevõttes kasutatakse süstemaatiliselt järelevalvemehhanisme (nt vähemalt kahe isiku informeeritus) riskidele vastuvõtlike tegevuste elluviimisel (nt ülekannete tegemine)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Sellised tegevused nagu sissetuleva kauba ostmine ning ülevaatus eksisteerivad teineteisest lahus ning kuuluvad süstemaatilise järelevalve alla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Töötajate reisikulude hüvitamine ning kulueelarved on regulaarselt kontrollitud kolmandate isikute poolt (lisaks pistelisele kontrollile ning otsese ülemuse poolt teostatavale kontrollile)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



# Küsimused ärisuhete kohta

		rakendatud	osaliselt rakendatud	pole rakendatud	pole rakendatav
1	Kokkumängitud pakkumuste esitamine on ettevõttes kategooriliselt keelatud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Võimalikud konkurentsi kahjustavad kokkulepped ning korraldused vajavad spetsiaalset kinnitust ning nende seaduslikkust analüüsitakse igakordselt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Kõrvalekalded standardlepingutest, kehtivate lepingute muutmine, erikokkulepped ja/või lisakokkulepped vajavad ametlikku kinnitust ning õiguslikku analüüsi enne teostamist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ettevõttes viiakse läbi taustakontroll enne töötajate, agentide, konsultantide ning vahendajate palkamist, et veenduda nende professionaalse pädevuse, maine ja tausta sobivuses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ettevõtte hindab regulaarselt konsultantide ning vahendajate tasumäärade asjakohasust ning osutatud teenuste kvaliteeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ettevõttes hinnatakse regulaarselt, kas agentidele ja esindajatele nii Eestis kui ka välisriikides makstav tasu on asjakohane ning õigustatud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Kontrollitakse esindajate/agentide tegevuse vastavust majasiseste eeskirjade ning käitumisjuhistega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ettevõtte pakkumiste esitamise protsess (st tehniliste pakkumiste koostamine ning esitamine ja hinnapakumised) on läbipaistev ning selgelt reguleeritud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Toimuvad regulaarsed lepingute ülevaatamised kõikides rahvusvahelistes ning siseriiklikes üksustes (lepingute haldamine)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ettevõttes jälgitakse kliendisuhete loomise asjakohaseid aspekte (nt „külalislahkuse“ ulatus, kingitused, sponsorlustegevused)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Töötajatel on keelatud informatsiooni kogumine turu ning konkurentide kohta, kasutades selleks ebaausaid võtteid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Kõikide siseriiklike ning rahvusvaheliste üksuste töötajaid on kohustatud järgima seadusi ning neid on vastavalt koolitatud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Ettevõttes nõutakse, et lepingud agentidega tuleb kooskõlastada ettevõtte peakorteriga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Ühinemiste ning ülevõtmiste korral viiakse eelnevalt läbi due diligence test	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Ettevõtte äripartnerid on teadlikud ettevõttes eksisteerivatest käitumis- ja eetikakoodeksitest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Küsimused hankimise kohta

		rakendatud	osaliselt rakendatud	pole rakendatud	pole rakendatav
<b>1</b>	Töötajatel, kellel puudub otsene pädevus sooritada ostutehinguid on keelatud õiguslikult siduvaid ostutellimusi teha (nii suuliselt kui ka kirjalikult)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2</b>	Rahatud tehingud asjade ning teenustega on ettevõttes keelatud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3</b>	Ettevõtte pöörab koostööpartnerite valikul lisaks eelnevale koostöökogemusele, kasumlikkusele ning kvaliteedile tähelepanu ka nende mainele ja taustale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	Ettevõtte hankeprotseduur (spetsifikatsioonide koostamine, pakujate leidmine, lepingute sõlmimine ning tasustamine) on kõikides aspektides reguleeritud ja läbipaistev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5</b>	Ettevõttes on kehtestatud minimaalne pakumiste arv, et kindlustada piisav konkurents hankimis- või personalihõive protsessides	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6</b>	Ettevõttes viiakse läbi õiguslike analüüse enne lepingute sõlmimist (eriti pikaajaliste teenuse või varustamislepingute puhul või lepingute puhul agentide ja alltöövõtjatega)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7</b>	Ettevõtte hindab järeltellimuste vajalikkust ning asjakohasust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8</b>	Ettevõttes praktiseeritakse regulaarset lepingute ülevaatamist kõikides ostuvaldkondades (lepingute haldamine)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9</b>	Ettevõtte nõuab varustajatelt ning teistelt organisatsioonivälistelt partneritelt konfidentsiaalsust informatsiooni käsitlemisel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10</b>	Varustajad ning teised organisatsioonivälised partnerid on kohustatud allkirjastama ausa käitumise deklaratsiooni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11</b>	Ettevõttes praktiseeritakse süstemaatilist töökohtade roteerumist kõikides ostuvaldkondades (või muud alternatiivset kontrollimehhanismi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Sõnastik

Siin on defineeritud peamised märksõnad, mis aitavad paremini mõista küsimustiku sisu:

**Agent:** Esindaja, kellel on tavaliselt pädevus sõlmida esindatava nimel siduvaid kokkuleppeid ja teha tehinguid.

**Korruptsioon:** Transparency International defineerib seda kui „usaldatud võimu kuritarvitamist isikliku kasu saamise eesmärgil“.

**Sisekontroll:** Juhtkonna poolt rakendatud protseduurid, mis tagavad ettevõtte toimimise efektiivsuse, finantsaruandluse usaldusväärsuse ning organisatsiooni kooskõla seaduste ja regulatsioonidega.

**Lobby:** Iga tegevus, mille eesmärgiks on valitsuse või riiklike asutuste poliitika ja otsuste mõjutamine konkreetse eesmärgi või tulemuse saavutamiseks.

**Poliitiline annetus:** Iga rahaline või mitterahaline annetus, mille eesmärgiks on mõjutada poliitilisi otsustusi. Mitterahalised annetused võivad esineda kingituste, kinnisvara tasuta kasutusse andmise, teenuste, reklaami või muude tegevuste näol, mis toetavad otseselt või kaudselt poliitilist erakonda. Samuti võib poliitilise annetusena olla käsitletav ettevõtte töötajate osalemine erakonna kampaaniate läbiviimisel.

**Poliitiliselt seotud isik:** Isik, kes täidab olulist avalikku funktsiooni, on kõrgel tasemel tegevpoliitik või seotud selliste isikutega. Olulise avaliku positsiooniga seotud mõjuvõimu tõttu on poliitiliselt seotud isiku puhul suurenenud oht sattuda korruptiivsesse suhtesse.

**Korruptsioonivastane programm:** Ettevõtte korruptsioonivastaste meetmete kogum, mis hõlmab väärtusi, käitumis- või eetikakoodeksit, poliitikaid ja protseduure, riskijuhtimist, sise- ja väliskommunikatsiooni, koolitusi, sisekontrolli, järelevalvet ning jooksvat hindamist.

**Väärkäitumisest teavitamine (ik. whistleblowing):** organisatsiooni endiste või praeguste töötajate poolt neile teadaolevast õigusvastasest teost teatamine.



Ühing Korruptsioonivaba Eesti / Transparency International Estonia

Narva mnt. 11d, 10151 Tallinn

[info@transparency.ee](mailto:info@transparency.ee)

+372 6 116 020

[www.transparency.ee](http://www.transparency.ee)