



JUSTIITSMINISTEERIUM

# Korruptsiooni ja huvide konflikti riskide hindamine

Juhendmaterjali on koostöös Justiitsministeeriumiga koostanud Karin Karpa ja Evelin Pungas.

2024

# Sisukord

1. Asutuse tasandi ohtud .....	4
1.1 Nõrk organisatsioonikultuur ja juhtimine .....	4
1.2 Nõrk kontrollikeskkond.....	5
1.3 Teadlikkuse tõstmisega mitte tegelemine ja puudulik kommunikatsioon .....	6
2. Ametiisikuga seotud ohtud .....	8
2.1 Korruptiivne tulu.....	8
2.2 Ametiseisundi korruptiivne kasutamine.....	9
2.3 Avaliku vahendi korruptiivne kasutamine .....	10
2.4 Mõju korruptiivne kasutamine .....	11
2.5 Siseteabe korruptiivne kasutamine .....	12
2.6 Tegevus- ja toimingupiirangute rikkumine.....	12
Lisa 1 Näide asutuse ülesest korruptsiooniriski pildist .....	17
Lisa 2 Näide ametikohapõhisest korruptsiooniriskide hindamisest.....	19
Lisa 3 Näide struktuuriüksusepõhisest korruptsiooniriskide hindamisest .....	21

## Eessõna

Inimeste usaldus riigi ja riigiasutuste vastu on oluline, mida mõjutab usk, et riigi aparaat toimib igati korrektselt. Oluline roll on siin asutuste ja ametiisikute professionaalsusel, usaldatavusel ja hoolsusel. Korruptsioon riigiasutustes kahjustab kogu valitsusaparaadi mainet ning murendab avalikkuse usaldust oma riigi vastu. Mida kõrgem on korruptsiooni tase riigis, seda nõrgem on riigi vastupanuvõime, elanike kaitsetahe ja usk oma riigi toimimisse. Seega on korruptsiooni vältimine nii riigi kui ka ühiskonna jaoks tervikuna väga oluline.

Seetõttu peab iga asutus rakendama asjakohaseid meetmeid, et vähendada huvide konflikti ja korruptsiooni esinemise riski. Üheks võimaluseks on lähtuda baasohtude ja maandamismeetmete loetelust. Oluline on, et eelnimetatud loetelu ei ole täielik ning kõiki võimalikke olukordi hõlmav. Seega võib asutuse tegevusvaldkonnas või töökorraldusest tulenevalt olla vaja kaardistada ja hinnata täiendavalt riskid, mida käesolevas materjalid toodud ei ole.

Iga asutuse ülesanne on teha kindlaks oma korruptsioonitundlikud ehk kõrgema riskitasemega tegevused (teenused) ja ametikohad ning rakendada meetmeid selliste olukordade ennetamiseks, sh vajadusel täiendavate reeglite, nõuete ja muude meetmete formuleerimine.

Asutuste vastutusvaldkonnad ja juhtimise küpsusastmed on tänapäeval väga erinevad ning seega ei ole mõistlik kõikidele asutustele kehtestada ühtseid reegleid. Kuidas käesolevat baasohtude ja meetmete kataloogi rakendada, on iga asutuse enda otsustada. Seda nii korruptsiooni riskide hindamise metoodika, vastava protsessi dokumenteerimise kui ka meetmete rakendamise osas.

Igal asutusel on talle omased korruptsiooniohtlikud valdkonnad (nt värbamine, hanked, toetused, load ja litsentsid, järelevalve) ning ohtude kaardistamisel ja meetmete rakendamisel tuleb lähtuda nendest.

# Baasohtude ja meetmete kataloog korruptsiooni ja huvidekonflikti riskide analüüsimiseks ning maandamiseks

## 1. Asutuse tasandi ohtud

### 1.1 Nõrk organisatsioonikultuur ja juhtimine

Juhtimine on protsess, mis võimaldab saavutada asutuse eesmärgid oma ressursside planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise kaudu.

Organisatsioonikultuur määrab asutuse teenistujate käitumise. Organisatsioonikultuuri osaks on väärtused, normid, põhimõtted ja hoiakud, millest asutuse teenistujad oma tegevuses ja otsustes lähtuvad.

Korruptsioonivastase seaduse § 3 „Ametiisiku ja avalikku ülasannet täitva asutuse kohustused“ kohaselt peab riigi- või kohaliku omavalitsuse üksuse asutus, avalik-õiguslik juriidiline isik, nende asutatud sihtasutus ja konkurentsiseaduse tähenduses avalik ettevõtja tagama nende nimel, ülesandel või järelevalve all avalikku ülasannet täitva ametiisiku:

1. korruptsiooni ennetamise alase teadlikkuse;
2. kohustustest kinnipidamise kontrolli.

#### Nõrk juhtimine võib väljenduda järgmises:

- ☛ Juhtkond ei pööra tähelepanu eetikale ja eetilisele käitumisele.
- ☛ Juhtkond ei pööra tähelepanu korruptsiooni ennetamisele.
- ☛ Juhtkond ei ole teenistujatele eeskujuks eetilisel ja väärikal käitumisel.
- ☛ Juhtkonna jaoks ei oluline oma tegevuse läbipaistvus.
- ☛ Asutuses ei tegeleta eetika tugevdamise ja korruptsiooni ennetamisega.
- ☛ Asutuses ei ole määratud üksust / teenistukohta, mis vastutab eetika tugevdamise ja korruptsiooni ennetamise eest.
- ☛ Asutuses ei analüüsita korruptsiooniriske.
- ☛ Asutuses ei taunita huvide konflikti sisaldavat käitumist.
- ☛ Esineb käitumist, mis kahjustab asutuse mainet.
- ☛ Asutuses ei juhinduta võrdse kohtlemise põhimõttest.
- ☛ Huvide konflikti ja korruptsiooni juhtumitest ei räägita avatult.
- ☛ Asutuses ei ole määratletud väärtuseid.
- ☛ Asutuses ei ole kehtestatud eetilise käitumise põhimõtteid.
- ☛ Eetikareeglite piisavust, asjakohasust ja rakendamist ei hinnata.

**Maandamismeetmete näited:**

- 📌 Juhtkonna teadlikkuse tõstmine (koolitused, seminarid, infokoosolekud).
- 📌 Huvide konflikti ja korruptsiooni ennetuse teemade käsitlemine asutuse juhtkonna tasandil.
- 📌 Eetika tugevdamise ja korruptsiooni ennetamise eest vastutava üksuse/ametikoha määramine.
- 📌 Huvide konflikti ja korruptsiooniriskide hindamine.
- 📌 Eetikareeglite kehtestamine / rakendamine.
- 📌 Siseveebis teemalehe avamine.
- 📌 Asutuse põhiväärtuste väljatöötamine.
- 📌 Väärtuste teemal sisekoolituste vms korraldamine.
- 📌 Eetika- ja korruptsioonialase e-koolituse läbimine.
- 📌 Väärtuspõhise juhtimise rakendamine.
- 📌 Avatusele ja läbipaistvusele suunatud tegevused (nt avalikud konkursid, lobistidega kohtumiste avalikustamine).

**1.2 Nõrk kontrollikeskkond**

Asutuse juhtkond on teadlik korruptsiooniohtlikest valdkondadest/teenustest/protsessidest ning rakendanud vajalikud kontrollid (sh kehtestanud korrad, loonud asutusesise järelevalve või muu kontrolli funktsiooni).

Kontrollikeskkond loob struktuuri sisekontrollisüsteemi osade toimimiseks. Seega nõrk sisekontrollisüsteem mõjutab rakendatud kontrollide toimimist. Kontrollikeskkond hõlmab ausust, eetikat, juhtkonna ja teenistujate käitumisnorme, juhtimisstiili ja juhtkonna filosoofiat. Kontrollikeskkonna tugevust mõjutab otseselt organisatsioonikultuur ja selle tugevus.

**Nõrk kontrollikeskkond võib väljenduda järgmises:**

- 📌 Asutus ei väljenda oma tegevuses pühendumust eetilistele väärtustele ja aususele.
- 📌 Asutuses ei ole selget ja arusaadavat struktuuri, mis võimaldab aru saada teenistujate alluvussuhetest ja/või vastutustest.
- 📌 Asutuses puudub selge otsustusõiguse ja vastutuse jaotus, sh delegerimine.
- 📌 Asutuse otsustamise protsess ei ole kirjeldatud ning läbipaistev.
- 📌 Asutuses puudub sisemine kontrollifunktsioon (siseaudiitor, sisekontrolör, vastavuskontroll, riskijuhtimine vms).
- 📌 Asutuses ei ole kehtestatud asjakohaseid sisemisi poliitikaid, protseduure ja käitumisjuhiseid.
- 📌 Asutusesisestes kordades ja juhendites ei käsitleta huvide konflikti ja korruptsiooni ennetavaid meetmeid (töökorralduse reeglid, kõrvaltegevustest teavitamise ja kingituste vastuvõtmise põhimõtted<sup>1</sup>, hankekord, raamatupidamise sise-eeskiri, värbamiskord vms).

<sup>1</sup> Kõrvaltegevustest teavitamise ja kingituste vastuvõtmise põhimõtted võivad olla osaks töökorralduse reeglitest või koostatud sellest eraldiseisvana.

- Asutuse juhtkond ei näita eeskuju kehtestatud reeglitest kinnipidamisel ja eetilise käitumise põhimõtete järgimisel.
- Teenistujate värbamine ei toimu selgelt ja läbipaistvalt.
- Teenistujatel puuduvad oma ülesannete täitmiseks vajalikud teadmised, oskused ja vahendid.

#### **Maandamise meetmete näited:**

- Arusaadava ning selgete alluvussuhetega struktuuri loomine, vastutuse määramine;
- Toimiva sisekommunikatsiooni ja selge aruandlusliini rakendamine.
- Juhtkonna poolne positiivne eeskuju eetilise käitumise ning asutuse siseste reeglite järgimises.
- Asutuse sisese kontrollifunktsiooni rakendamine.
- Nn mitme silma printsiibi rakendamine/ kohustuste lahusus tehingute tegemisel.
- Võtmepositsiooni töötajate oskuste ja ametikohtade analüüs.
- Teenistujatel on ajakohased ja selged ametijuhendid.
- Rotatsiooni kohaldamine (vähemalt võtmepositsiooni) ametikohtadel.
- Kõrvaltegevustest teavitamise põhimõtete kehtestamine asutuse teenistujatele.
- Töölaste koolituste /koolitamise tasustamise põhimõtete kehtestamine.
- Töölaste andmebaaside kasutamise põhimõtete kehtestamine.
- Kingituste ja soodustuste vastuvõtmise reeglite kehtestamine.
- Kinnituskirjade, sõltumatuse deklaratsioonide jms esitamine korruptsiooni riskiga valdkondades.
- Huvide deklareerimise kohustuse laiendamine.

### **1.3 Teadlikkuse tõstmisega mitte tegelemine ja puudulik kommunikatsioon**

#### **Teadlikkuse tõstmisega mitte tegelemine võib väljenduda järgmises:**

- Asutuses ei eeldata teenistujatelt (sh uutelt) huvide konflikti ja korruptsiooni teemaliste koolituste läbimist.
- Regulaarselt eetika ja korruptsiooni ennetuse alaste teadmiste värskendamine, nt vastavate sisekoolituse läbimine.
- Uutele teenistujatele ei tutvustata asutuse eetika-reegleid ja väärtuseid.
- Teenistujatele ei võimaldata eetika või korruptsiooni ennetuse alaseid koolitusi.
- Asutuses ei hinnata teenistujate vastavust kehtestatud nõuetele (näiteks kompetentsimudelile).

#### **Nõrk kommunikatsioon võib väljenduda järgmises:**

- Eetika, huvide konflikti ja korruptsiooni vältimisele suunatud info ei ole asutuse teenistujatele kättesaadav.
- Asutuse teenistujad ei tea asutuse põhiväärtuseid ja eetikareegleid.

- 📌 Teenistujad ei tea kelle poole pöörduda, kui vajavad eetika või huvide konflikti alast nõu.
- 📌 Teenistujad ei tea kelle poole pöörduda, kui kahtlustavad korruptsioonivastase seaduse või etikareeglite rikkumist.

**Maandamismeetmete näited:**

- 📌 Siseveebis eetika ja korruptsiooni teemaline alamleht.
- 📌 Uue töötaja koolitusel eetika ja korruptsiooni teema käsitlemine.
- 📌 Teenistujatele korraldatakse regulaarselt eetika ja/või korruptsiooni teemalisi infotunde/koolitusi.

## 2. Ametiisikuga seotud ohud

Korruptsioonivastase seaduse § 2 lg 1 kohaselt on **ametiisik** füüsiline isik, kellel on avaliku ülesande täitmiseks ametiseisund<sup>2</sup> sõltumata sellest, kas ta täidab talle pandud ülesandeid alaliselt või ajutiselt, tasu eest või tasuta, teenistuses olles või vabakutselisena või lepingu, nimetamise või valimise alusel.

Kui ka asutus on jätnud eelnevas peatükis toodud kohustused täitmata või ei ole nendes kõige eesrindlikum, siis ei vabasta see ametiisikut kohustusest täita talle pandud avalikke ülesandeid ausalt ja erapooletult. Selleks määratleb korruptsioonivastane seadus (KVS) ametiisiku kohustused korruptsiooni vältimiseks.

KVS § 3 lg 1 kohaselt on **ametiisikul keelatud**:

1. korruptiivse tulu nõudmine, vahendamine ja saamine;
2. ametiseisundi korruptiivne kasutamine;
3. avaliku vahendi korruptiivne kasutamine;
4. mõju korruptiivne kasutamine;
5. siseteabe korruptiivne kasutamine.

Nimetatud keeldude rikkumine võib kaasa tuua distsiplinaar- ja väärteovastutuse. Raskema rikkumise korral on tegemist karistusseadustikus (KarS) ettenähtud kuritegudega (alkäemaksu võtmine, mõjuvõimuga kauplemine, omastamine jne).

KVS § 3 lg 2 kohaselt **peab ametiisik** seaduses sätestatud juhul ja tingimustel:

1. pidama kinni tegevus- ja toimingupiirangutest;
2. avaldama oma huvid huvide deklaratsioonis.

### 2.1 Korruptiivne tulu

Korruptiivne tulu (KVS § 4 lg 1) on **ametiisikule endale või kolmandale isikule ametiisiku ametikohustuse tõttu pakutud või ametiisiku poolt nõutud varaline või muu soodustus, samuti ametiisiku kohustusi rikkudes saadud soodustus**. Korruptiivseks ei loeta soodustust, mis ei ole seostatav ametikohustusega (nt pereringis või sõprade kingitud asjad) või mida saab üheselt mõista tavapärase viisakusavaldusena. Tänumeeles toodud kingituse tagasilükkamine võib pigem kahjustada kui tõsta avaliku võimu mainet (nt lilled koolidirektorile, raamat lahkumiskingiks asutuse juhile, meene konverentsil esinejale). Tingimused on seejuures täpselt määratletud: tegu on praktikas levinud viisakusavaldusega, mida ei saa mõjutamisena tõlgendada, ja algatus pärineb täielikult pakkujalt. Kui korruptiivne tulu on seotud vastuteenega, on tegemist altkäemaksu

<sup>2</sup> **Ametiseisund** seisneb õigusaktist, tehingust või asutuse töökorraldusest tulenevas õiguses ja kohustuses avaliku ülesande täitmisel kas teha otsus (sh seadus, määrus, haldusakt, kohtulahend, haldusleping), sealhulgas osaleda selle tegemises või selle sisulises suunamises või teha toiming (sh menetlustoiming), sealhulgas osaleda selles või selle sisulises suunamises. (KVS § 2 lg 2)

Ametiseisundi määratlemisel tuleb lähtuda põhimõttest, et ametiseisundiga on tegemist juhul, kui isiku pädevuses avaliku ülesande täitmisel on tegevused, mis võimaldavad eeliste võtmist endale või andmist teisele isikule ning järelikult on olemas vähemalt abstraktne oht, et isik võib oma pädevust kuritarvitada, sealhulgas võtta korruptiivset tasu oma pädevuse kasutamise, väärkasutamise või kasutamata jätmise eest.








võtmisega (KarS § 294). Kolmandale isikule pakutud soodustusega nõustumine on võrdsustatud ametiisikule mõeldud soodustusega nõustumisega.




Loe ka:

-  [Kingitused ja soodustused | Korruptsioon.ee:](#)
-  [Teenistusülesannetega seotud kingituste ja soodustuste hea tava.](#)

#### Näited:

-  Tänuлик kodanik kingib ametiisikule peale toimingu tegemist (nt loa väljastamist) kommikarbi.
-  Välisriigis diplomaatilisel visiidil viibivatele ametiisikutele tehakse välisriigi ettevõtte poolt kallihinnaline kingitus.
-  Juriidiline isik, kelle üle ametiasutus teostab järelevalvet, teeb asutusele kallihinnalise jõulukingi.
-  Ministeeriumiga lepingulistes suhetes olev Eesti ettevõtte plaanib koostööd välisriigi ettevõttega ning vajab selleks ministeeriumi ametiisikute abi. Seejuures on ettevõtte valmis hüvitama ametiisikute reisimisega seotud kulud (sõidu- ja majutuskulud) välisriigis.
-  Ettevõtja lubab teha ministri erakonnale annetuse, kui minister mõjutab ministeeriumi tegema neile soodsat otsust (nt eraldama neile toetust, väljastama luba).

#### Maandamismeetmete näited:

-  Teadlikkuse tõstmine, vt ptk 1.3.
-  Kingituste või soodustuste vastuvõtmise keeld asutuses põhjendatud juhtudel.
-  Kingituste või soodustuste vastuvõtmise juhis.

## 2.2 Ametiseisundi korruptiivne kasutamine

Ametiseisundi korruptiivne kasutamine (KVS § 5 lg 1) on **ametiisiku poolt ametikohustust rikkudes enda või kolmanda isiku huvides ametiisiku pädevuses oleva otsuse või toimingu tegemine, selles osalemine või selle sisuline suunamine, kui see toob kaasa avaliku huvi seisukohast ebavõrdse või põhjendamatu eelise ametiisikule või kolmandale isikule.**

Selle teo eelduseks on, et ametiisikul on pädevus vastavat liiki tegu teha, kuid ta kas jätab oma kohustuse täitmata, ületab oma pädevust või kasutab seda diskretsioonireegleid rikkudes. Tegevuse resultaadi õiguspärasus ei ole keelatud teo kvalifikatsiooni puhul määrav ning otsustav on see, kas ametiisik rikub ametikohustusi. Ametiisikul peab olema võimalik ette näha, kas on oht kedagi korruptiivselt eelistada. Kuigi ebavõrdse või põhjendamatult eelistava tulemuseni võib jõuda ka ametikohustusi järgides, ei ole see antud sätte alusel keelatud juhul, kui ametikohustusi ei rikutud. Enda või seotud isiku suhtes tehtud otsustus on toimingupiirangu rikkumine.

Ametiseisundi korruptiivne kasutamine ei eelda vastutasu õigusvastase soodustuse saajalt (vastasel korral on tegu altkäemaksuga) ega soodustuse saaja seotust ametiisikuga – oluline on isikliku huvi vastandumine ametiisiku ametikohustustes (pädevuses) väljenduvale avalikule huvile.

Kui ametiseisundit kasutades vastutasu eest antud soodustus on õiguspärane, on tegemist korruptiivse tulu võtmisega.

#### Näited:

- 👉 Tolliametnik võtab kasutusele ära võetud piraatplaadi.
- 👉 Korrakaitse politseinik eirab oma lähedase poolt toime pandud kiiruse ületamist.
- 👉 Ehitusnõunik valmistab oma naabrile ette ehitise kasutusloa, kuigi ehitis ei vasta nõuetele.
- 👉 Maksuametnik teeb maksuasjas ebavõrdset soodsa otsuse oma tuttava suhtes.
- 👉 Ametiisik kutsub kohtumisele vaid asutuse seisukohtasid jagavad huvirühmad ja jätab kutsumata nõ tülikad teist seisukohta väljendavad huvirühmad.
- 👉 Värbamisel „omade“ eelistamine.
- 👉 Uute toetusmeetmete loomine lähtuvalt erakondlikkust eelistusest, mitte tegelikust vajadusest poliitika kujundamisel.
- 👉 Toetuste jagamisel „omade“ eelistamine, sh „omadele“ toetuste jagamine väljaspool tavapärasest konkurssi.

#### Maandamise meetmete näited:

- 👉 Teadlikkuse tõstmine, vt ptk 1.3.
- 👉 Kontrollikeskkond, vt ptk 1.2, sh kokkulepitud ja fikseeritud reeglid teenistujate värbamisel, toetuste jagamisel, ostude sooritamisel.
- 👉 Mitme-silma printsibi järgimine otsuste tegemisel.
- 👉 Kõrgete ametiisikute lobistidega kohtumiste avalikustamine.

### 2.3 Avaliku vahendi korruptiivne kasutamine

Avaliku vahendi korruptiivne kasutamine (KVS § 5 lg 2) on **ametiisiku poolt ametikohustust rikkudes avaliku ülesande täitmiseks mõeldud materiaalse või muu ressursi kasutamine ametiisiku enda või kolmanda isiku huvides, kui see toob kaasa avaliku huvi seisukohast ebavõrdse või põhjendamatu eelise ametiisikule või kolmandale isikule.**

Iga asutuse vahendi kasutamine enda vajadusteks (nt asutuse pastapliiatsiga erakirja kirjutamine) iseenesest ei ole korruptiivne kasutamine. KVS loeb keelamis- ja karistamisväärseks ainult vahendi korruptiivse kasutamise juhtumeid. Nt on eeldatav, et ametiisik kasutab ametiasjade ajamisel vajaduse korral ka oma vahendit (nt pastakat, mobiiltelefoni, arvutit) selle eest tasu saamata. Seega ei loeta avaliku vahendi korruptiivseks kasutamiseks igat (tungival vajadusel) ametiauto või -telefoni kasutamist isikliku asja ajamiseks.

#### Näited:

- 👉 Ametiauto kasutamine kõrvalise tulu teenimiseks.
- 👉 Ametiauto kasutamine isiklikeks vajadusteks.
- 👉 Ametiautode eest vastutav isik ostab asutuses kasutusrendil olnud sõiduki välja jääkmaksumusega.
- 👉 Alluva kasutamine isiklike asjade ajamiseks.

- 📌 Asutuse krediitkaardiga asjade soetamine isiklikuks otstarbeks.
- 📌 Teenistuja ostab endale asutuses rendil olnud sülearvuti.
- 📌 Kõrvaltegevusega tegelemine tööandja vahenditega.

#### Maandamismeetmete näited:

- 📌 Teadlikkuse tõstmine, vt ptk 1.3.
- 📌 Kontrollikeskkond, vt ptk 1.2, sh reeglid riigivara kasutamisel.
- 📌 Mitme-silma printsiibi järgimine otsuste tegemisel.

## 2.4 Mõju korruptiivne kasutamine

Mõju korruptiivne kasutamine (KVS § 5 lg 3) on **ametiisiku poolt ametikohustust rikkudes tema tegeliku või eeldatava mõju kasutamine eesmärgiga saavutada teise isiku poolt teo toimepanemist või toime panemata jätmist ametiisiku enda või kolmanda isiku huvides, kui see toob kaasa avaliku huvi seisukohast ebavõrdse või põhjendamatu eelise ametiisikule või kolmandale isikule.**

Mõju korruptiivses kasutamises puudub vastutasu element erinevalt mõjuvõimuga kauplemisest; samuti ei ole korruptsiooni vältimise seisukohast oluline, kas isik, keda ametiisik mõjutab, on ka ametiisik või haldusväline isik. Erinevalt ametiseisundi korruptiivsest kasutamisest ei sisalda mõju korruptiivne kasutamine konkreetset ametiisiku pädevusel põhinevat otsust või toimingut, mida ametiisik teeb. Mõjuvõimu terminit kasutab ka kehtiv karistusseadustik, kusjuures mõju all mõeldakse nimelt kaudset mõju, st võimalust mõjutada pädevat ametiisikut; mõjutajale endale sisulist pädevust ei kuulu ja see ei ole ka vajalik.

#### Näited:

- 📌 Politseinik kasutab oma ametipositsiooni, et aidata sõbral omaabi korras kolmandalt isikult võlga tagasi nõuda.

#### Maandamismeetmete näited:

- 📌 Teadlikkuse tõstmine, vt ptk 1.3.

## 2.5 Siseteabe korruptiivne kasutamine

Siseteabe korruptiivne kasutamine (KVS § 5 lg 4) on **ametiisiku poolt ametikohustust rikkudes talle avaliku võimu teostamisel teatavaks saanud avalikustamata teabe, mis mõjutab või võib tõenäoliselt oluliselt mõjutada kolmanda isiku õigusi või kohustusi, kasutamine ametiisiku enda või kolmanda isiku huvides, kui see toob kaasa avaliku huvi seisukohast ebavõrdse või põhjendamatu eelise ametiisikule või kolmandale isikule.**

Ametialaseks kasutamiseks ettenähtud teave võib olla eriseloomuga, nt avaldamata eelnõud, kodanike kirjad, konfidentsiaalne või salastatud teave. Ametialast ehk siseteavet on võimalik edukalt kasutada ebaausalt, nt lobistina, andes konsultatsioone, eraviisilisi koolitusi, intervjuusid või kasutades teavet oma tegevuses pärast ametist lahkumist. Teatud juhtudel võib salastatud teabe avaldamine olla ka kuritegu, kuid KVS määratleb selle teo korruptsioonivastasest aspektist.

### Näited:

- 📌 Riiklikus andmekogus oleva informatsiooni edastamine tuttavale.
- 📌 Sõbrale informatsiooni andmine peagi algavast järelevamenetlusest tema ettevõtte suhtes.
- 📌 Toetuste jagamise eest vastutanud isik asub tööle mittetulundusühingusse, kes võiks kvalifitseeruda toetuse saajaks.
- 📌 Järelevalve ametnik asub vahetult peale ametiasutusest lahkumist tööle ettevõttesse, kelle üle ta varasemalt järelevalvet teostas.
- 📌 Ametiisik jagab tuttavale ärimehele infot, millised riigile kuuluvad maad peagi ja millise oodatava maksumusega müüki lähevad.
- 📌 Ametiisik avaldab enne hankedokumentide avalikustamist infot hanke tingimuste kohta.

### Maandamismeetmete näited:

- 📌 Teadlikkuse tõstmine, vt ptk 1.3.
- 📌 Kontrollikeskkond, vt ptk 1.2.
- 📌 Seire andmekogude kasutamise üle.

## 2.6 Tegevus- ja toimingupiirangute rikkumine

Ametiisikul on õigus tegeleda väljaspool ametikohustusi mis tahes muu tegevusega (kõrvaltegevus<sup>3</sup>), kui see ei ole seadusega keelatud ja järgitakse toimingupiiranguid. Seadusega võib kehtestada teatud ametiisikutele (nt Riigikogu liige, riigikontrolör, õiguskantsler, kohtunik) kõrvaltegevuse piiranguid ja tegevuskeelde. Siinkohal kehtib põhimõte, et mida vastutusrikkamal kohal on ametiisik, seda suuremad on temale laienevad piirangud.

<sup>3</sup> Kõrvaltegevuseks on näiteks:

- 1) tegutsemine töölepingu või teenuse osutamise lepingu alusel;
- 2) tegutsemine valitaval või nimetataval ametikohal;
- 3) tegutsemine ettevõtjana või täisosanikuna täis- või usaldusühingus;
- 4) tegutsemine juriidilise isiku juhtimis- või kontrollorgani liikmena;
- 5) oma vara valitsemine ja loominguiline tegevus;
- 6) tasuta tegevus.

**Ametiisikul on keelatud toimingu või otsuse tegemine, kui esineb vähemalt üks järgmistest asjaoludest (KVS § 11 lg 1):**

1. otsus või toiming tehakse ametiisiku enda või temaga seotud isiku<sup>4</sup> suhtes;
2. ametiisik on teadlik tema enda või temaga seotud isiku majanduslikust või muust huvist, mis võib mõjutada toimingut või otsust;
3. ametiisik on teadlik korruptsiooniohust.

KVS ei kasuta siinkohal terminit „huvide konflikt“, kuna sel võib olla rahvusvahelisest praktikast tulenevalt nii lai kui ka kitsas käsitlus.

#### **Näited:**

- 👉 Ametiisik sõlmib lepingu juriidilise isikuga, mille juhatusse ta kuulub.
- 👉 Ametiisik ostab kaupa oma elukaaslasel kuuluvast kauplusest, kuigi tal on võimalus osta sama toodet ka teisest kauplusest.
- 👉 Ametiisik teeb otsuse, mille adressaadiks on tema abikaasa ema.
- 👉 Toetuse jagamisel eelistab ametiisik oma vanaisa asutatud sihtasutust.
- 👉 Ametiisik töötab lisaks ametikohale ettevõttes (nn kõrvaltegevus). Asutus tellib sellelt ettevõttelt teenust eirates kehtivat hankekorda.

Toimingupiirang rakendub põhimõtteliselt ka juhul, kui nt asutuse juht sõlmib asutuse nimel liisingulepingu auto kohta, mida ta tulevikus ise kasutama hakkab, määrab endale telefonilimiidi, tellib oma kabinetti uue sisustuse.

#### **Maandamisemeetmete näited:**

- 👉 Teadlikkuse tõstmine, vt ptk 1.3.
- 👉 Kontrollikeskkond, vt ptk 1.2.
- 👉 Välisauditid.

<sup>4</sup> Seotud isik KVS § 7 tähenduses on:

1) ametiisiku abikaasa, vanavanem, ametiisiku või tema abikaasa vanem ning ametiisiku vanema alaneja sugulane, sealhulgas ametiisiku laps ja lapselaps;  
 2) juriidiline isik, milles vähemalt 1/10 osalusest või osaluse omandamise õigusest kuulub ametiisikule endale või temaga seotud isikule;  
 3) juriidiline isik, mille juhtimis- või kontrollorgani liige tulumaksuseaduse tähenduses on ametiisik ise või tema lähedane;  
 4) isik, keda seob ametiisikuga ühine majapidamine, samuti muu isik, kelle seisund või tegevus ametiisikut väljaspool ametiseisundit oluliselt ja vahetult mõjutab või keda ametiisiku seisund või tegevus väljaspool ametiseisundit oluliselt ja vahetult mõjutab või kes väljaspool ametiseisundit allub ametiisiku korraldustele või tegutseb ametiisiku huvides või arvel.  
 Juriidilist isikut ei loeta seotud isikuks juhul, kui ametiisiku ja juriidilise isiku seos tuleneb eranditult ametiisiku ametikohustusest. Riigi, kohaliku omavalitsuse üksuse või avalik-õigusliku juriidilise isiku esindamise pädevust juriidilise isiku juhtimis- või kontrollorganis loetakse ametikohustuseks käesoleva seaduse tähenduses.

## Huvide konflikti ja korruptsiooni riskide analüüs

Huvide konflikti ja korruptsiooni riskide analüüs võib olla osa asutuse riskihalduse protsessist, aga ka eraldiseisev tegevus. Olulisimad on sammud 1-3 ja 6, ülejäänud sammude rakendamine on asutuste endi otsustada.

### Samm 1: Kaardista teenused, protsessid, ametikohad

Huvide konflikti ja korruptsiooni riskianalüüsi edukaks läbiviimiseks on soovitatav välja selgitada asutuses valdkonnad/teenused/protsessid, mis on huvide konfliktile ja korruptsioonile avatud. Vajadusel võib välja tuua ka ametikohad või ametikoha grupid (näiteks on GRECO soovitanud kõrgete ametiisikute puhul läbi viia korruptsiooni riskide hindamine).

### Samm 2: Tuvasta ohud teenuste, protsesside, struktuuriüksuste või ametikohtade vaates

Ohuks võib olla isik või tegevus, mis võib kaasa tuua potentsiaalse kahju varale, teabele või üldisele keskkonnale. Tüüpilised ohutegurid huvide konflikti ja korruptsiooni riskide kontekstis on näiteks teabega manipuleerimine, ressursside, sh personali, puudumine, volituste rikkumine, lepingute rikkumine, õigusaktide rikkumine jms.

Ohtude tuvastamisel võib aluseks võtta baasohtude kataloogi. Silmas tuleb pidada, et tegemist ei ole lõpliku ohtude loeteluga ning asutuse tegevusvaldkonnast, ülesehitusest vms võib esineda täiendavaid ohte, mida siin välja toodud ei ole. Asutus võib kataloogi enda vajadustest lähtuvalt täiendada.

Kui ohud on kaardistatud, siis tuleb märkida, mis või kes on sellest ohustatud.

**Oht muutub riskiks, kui asutuse vaatest on võimalik kokkupuude nimetatud ohuga ning on hinnatud ohu realiseerumise tõenäosus ja selle realiseerumisega kaasnev mõju.**

Riski osas võidakse eraldi välja tuua ka põhjus ehk vastus küsimusele, miks risk on võimalik ja riski realiseerumise tagajärg ehk mis juhtub, kui risk realiseerub. See on põhjus-tagajärg seos.

### Samm 3: Tuvasta võimalikud nõrkused ehk haavatavused.

Nõrkus ehk haavatavus (inglise keeles "vulnerability") viitab seisundile, kus inimene, süsteem, organisatsioon või objekt on avatud või vastuvõtlik ohtudele. See tähendab, et nõrkust omav subjekt (vara, mida kaitseme) ei suuda end piisavalt ebasoodsate sündmuste või ohtude eest.

Nõrkus võib ilmneda mitmel erineval viisil ja erinevates kontekstides – näiteks tehniline haavatavus, inimfaktor jms.

Haavatavuste kontseptsiooni mõistmine on oluline, sest see aitab tuvastada ja maandada riske ning rakendada meetmeid haavatavuse vähendamiseks. Näiteks võivad turvameetmed ja turvaparandused aidata vähendada tehnilisi haavatavusi, samas kui teadlikkuse suurendamine

võib vähendada inimfaktori haavatavusi. Sotsiaalsete ja majanduslike haavatavuste leevendamiseks võivad olla vajalikud sotsiaalpoliitilised meetmed ja ressursside jagamine.

#### **Samm 4: Riskide hindamine hinnates ohu realiseerumise tõenäosust ning mõju ning prioriseerimine**

Kui ohud on tuvastatud, siis tuleb hinnata, kui tõenäoline on iga ohu realiseerumine. Tõenäosuse all mõistame konkreetse riski avaldumise võimalikkust/ sagedust, mida mõjutavad olemasolevad kontrollid ja nende tõhusus. Tõenäosuse hindamisel võib kasutada kvalitatiivset või kvantitatiivset meetodit.

Mõju hindamise käigus analüüsitakse, milline tagajärg (näiteks rahaline või poliitiline mõju) võib ohu realiseerumisel olla. Ka mõju hindamisel võib kasutada nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset skaalat. Mõju ja tõenäosuse skaaladena võib kasutada ka õigusaktide või heade tavadena kehtestatud astmestikke, kui asutusel endal puuduvad. Näiteks E-ITS riskihaldusjuhendis kasutatud skaalad.

Iga oht ei ole veel risk. Oht muutub riskiks, kui sellega on nõ kokkupuude. Selleks võib riskide hindamise tabelisse teha juurde veeru, milles on märgitud kas vastava ohuga on kokkupuude või mitte.

Numbrilise skaala puhul on soovitatav kasutada paarisarvulist skaalat, kuid samas võib kasutada ka kategooriaid kriitiline, kõrge, keskmine, madal või ka kindel, tõenäoline, võimalik ja vähetõenäoline. Riskide hindamiseks võib kasutada klassikalist tõenäosuse ja mõju skaalat. Kahe teguri, riski tõenäosuse ja mõju, koosmõjus leitakse riski tase.

#### **Samm 5: Kontrollide hindamine**

Riskianalüüsi ühe osana on mõistlik kaardistada olemasolevad maandamismeetmed ehk kontrollid. Kontrollide eesmärk on minimeerida ohtude realiseerumise võimalust.

Tüüpilised kontrollid ehk maandamismeetmed on näiteks:

- poliitika, protseduurid,
- teadlikkuse tõstmine,
- kõrvaltegevustest teavitamise süsteemi rakendamine,
- vihjeandmise süsteemi rakendamine,
- lobistidega kohtumiste avalikustamine,
- nn mitme silma printsiibi rakendamine / kohustuste lahusus tehingute tegemisel,
- asutusesisese kontrollifunktsiooni üles ehitamine (riskijuhtimine, sisekontroll, siseaudit, vastavuskontroll vms).

Maandamismeetmeid vt ka ohtude kataloogist.

#### **Samm 6: Täiendavate maandamismeetmete rakendamine**

Sõltumata rakendatud meetodist, võib aktsepteerida ainult tasemel „madal“ olevaid riske. Ülejäänud tasemetele jäävad riskid peavad liikuma riskikäsitluse etappi, kus otsustatakse täiendavate meetmete rakendamine.

Madalatele riskidele täiendavate maandamismeetmete kohaldamine ei ole sageli majanduslikult otstarbekas. Samas huvide konflikti ja korruptsiooni riskide suhtes eksisteerib paljudes asutustes nulltolerants. Seega võib olla vajalik ka madala taseme riskide osas täiendavate kontrollide ehk maandamismeetmete rakendamine.

**Riskide käsitlemise neli peamist viisi** on vältimine, vähendamine, üle andmine ja aktsepteerimine.

- **Vältimine** tähendab riskiallika kõrvaldamist või millestki loobumist. Näiteks protsessi ümber korraldamine, mingist lepingust loobumine, mingi uue lahenduse, lähenemise või põhimõtte rakendamine.
- **Vähendamine** tähendab eelkõige täiendavate maandamismeetmete rakendamist tõenäosuse või mõju vähendamiseks. Tavaliselt vähendab maandamismeede kas riski realiseerumise tõenäosust või mõju, harva mõlemat tegurit korraga. Maandamismeetmete rakendamise otsustamisel on kriteeriumiteks meetme rakendamisega kaasnev ressursi vajadus – rahaline, tööjõud jne.
- **Üle andmine** tähendab riski jagamist kellegi teisega (millegi sisse ostmine väliselt osapoolelt) või riskist tingitud kahju hüvitamine (tüüpiline näide on kindlustus).
- **Aktsepteerimine** tähendab olukorra aktsepteerimist ehk leppimine tõsiasiaga, et teatud olukordadega on seotud riskid. Riski aktsepteerimine tähendab, et riskiga hetkel ei tegeleta, vaid püütakse hoida riski sellel astmel, kus ta on, et ta ei suureneks. Aktsepteerimise põhimõtet rakendatakse, kui riski mõju on väike ja selle maandamiseks ei ole lihtsaid valikuid. Avalikus sektoris on riski aktsepteerimise võimalused üldjuhul piiratud.

Maandamismeetmete valikul tuleb lähtuda konkreetsest riskist ning riski skoorist. Samuti tuleb määrata maandamistegevuse elluviimise eest **vastutaja**.

### **Samm 7: Dokumenteerimine**

Viimane samm huvide konflikti ja korruptsiooni riskide hindamise protsessis on riskiraporti koostamine. Raporti sisu ja vorm on asutuse enda määrata. Aruanne võib olla traditsiooniline aruanne, slaidiesitus, graafiline kujutis vms.

Riskid ja nende tasemed on ajas muutuvad. Seetõttu on vaja riske seirata. Seirata tuleb kõiki riske, kuid kriitilise tähtsusega on nende riskide seire, mille esinemise tõenäosuse on hinnatud kõrgeks.

**Seire** riskide maandamismeetmete rakendamise üle toimub asutuses kokku lepitud vormis. Sageli toimub see paralleelselt tööplaani perioodilise üle vaatamisega. Asutuse üleste kriitiliste riskide jälgimine on juhtkonna ülesanne.



## Lisa 1 Näide asutuse üleseset korruptsiooniriski pildist

Asutusepõhine korruptsiooni riskide hindamine on üldine ja reeglina tehakse üks kord perioodi jooksu.

Asutuse tasandil korruptsiooni riskide hindamisel on põhifookus baasnõuete ja kontrollikeskkonna hindamisel.

Asutuse tasandi riskid sõltuvad asutuse juhtimiskultuurist, tegevustest, kontrollikeskkonnast, sh teenistujate teadlikkusest.

Järgnevalt on toodud näitlik loetelu ohtudest:

- 🚩 Juhtkond ei pööra tähelepanu eetikale ja eetilisele käitumisele.
- 🚩 Juhtkond ei pööra tähelepanu korruptsiooni ennetamisele.
- 🚩 Juhtkond ei ole teenistujatele eeskujuks eetilisel ja väärikal käitumisel ning kehtestatud reeglite järgimisel.
- 🚩 Juhtkonna jaoks ei oluline oma tegevuse läbipaistvus.
- 🚩 Asutuses ei tegeleta eetika tugevdamise ja korruptsiooni ennetamisega.
- 🚩 Asutuses ei ole määratud üksust / teenistusk kohta, mis vastutab eetika tugevdamise ja korruptsiooni ennetamise eest.
- 🚩 Asutuses ei analüüsita korruptsiooniriske.
- 🚩 Asutuses ei taunita huvide konflikti sisaldavat käitumist.
- 🚩 Esineb käitumist, mis kahjustab asutuse mainet.
- 🚩 Asutuses ei juhinduta võrdse kohtlemise põhimõttest.
- 🚩 Huvide konflikti ja korruptsiooni juhtumitest ei räägita avatult.
- 🚩 Asutuses ei ole määratletud väärtuseid.
- 🚩 Asutuses ei ole kehtestatud eetilise käitumise põhimõtteid.
- 🚩 Eetikareeglite piisavust, asjakohasust ja rakendamist ei hinnata.
- 🚩 Asutus ei väljenda oma tegevuses pühendumust eetilistele väärtustele ja aususele.
- 🚩 Asutuses ei ole selget ja arusaadavat struktuuri, mis võimaldab aru saada teenistujate alluvussuhetest ja/või vastutustest.
- 🚩 Asutuses puudub selge otsustusõiguse ja vastutuse jaotus, sh delegeerimine.
- 🚩 Asutuse otsustamise protsess ei ole kirjeldatud ning läbipaistev.
- 🚩 Asutuses puudub sisemine kontrollifunktsioon (siseaudiitor, sisekontrolör, vastavuskontroll, riskijuhtimine vms).
- 🚩 Asutuses ei ole tagatud rikkumisest teavitajate kaitse.
- 🚩 Asutuses ei ole kehtestatud asjakohaseid sisemisi poliitikaid, protseduure ja käitumisjuhiseid.

- Asutusesisestes kordades ja juhendites ei käsitleta huvide konflikti ja korruptsiooni ennetavaid meetmeid (töökorralduse reeglid, kõrvaltegevustest teavitamise ja kingituste vastuvõtmise põhimõtted<sup>5</sup>, hankekord, raamatupidamise sise-eeskiri, värbamiskord vms).
- Teenistujate värbamine ei toimu selgelt ja läbipaistvalt.
- Teenistujatel puuduvad oma ülesannete täitmiseks vajalikud teadmised, oskused ja vahendid.
- Asutuses ei hinnata teenistujate vastavust kehtestatud nõuetele (näiteks kompetentsimudelile).
- Asutuses ei eeldata teenistujatelt (sh uutelt) huvide konflikti ja korruptsiooni teemaliste koolituste läbimist ja eelnimetatud teadmiste värskendamist, nt vastavate sisekoolituste läbimist.
- Uutele teenistujatele ei tutvustata asutuse eetika-reegleid ja väärtuseid.
- Teenistujatele ei võimaldata eetika või korruptsiooni ennetuse alaseid koolitusi.
- Eetika, huvide konflikti ja korruptsiooni vältimisele suunatud info ei ole asutuse teenistujatele kättesaadav.
- Asutuse teenistujad ei tea asutuse põhiväärtuseid ja eetikareegleid.
- Teenistujad ei tea kelle poole pöörduda, kui vajavad eetika või huvide konflikti alast nõu.
- Teenistujad ei tea kelle poole pöörduda, kui kahtlustavad korruptsioonivastase seaduse või eetikareeglite rikkumist.

---

<sup>5</sup> Kõrvaltegevustest teavitamise ja kingituste vastuvõtmise põhimõtted võivad olla osaks töökorralduse reeglitest või koostatud sellest eraldiseisvana.

## Lisa 2 Näide ametikohapõhisest korruptsiooniriskide hindamisest

Ametikohapõhine korruptsiooni riskide hindamine on protsess tuvastamiseks ja maandamiseks konkreetse ametikohaga seotud riske organisatsioonis.

Ametikoht: projektijuht

Kuidas alustada võimalike ohtude tuvastamist:

- 📌 Tuvasta kõik ametikohaga kaasnevad ülesanded / kohustused – nendeks võivad mh olla hankija valimine, lepingu läbirääkimised, ostude kinnitamine vms.
- 📌 Kas ja milliste asutuse väliste osapooltega projektijuht suhtleb: hankijad, töövõtjad (lepingupartnerid), konsultandid.
- 📌 Tuvasta asutusesised kootööpartnerid, sh koostöö finantsosakonna, juriidilise osakonna ning juhtkonnaga.

Kaardista võimalikud nõrkused ehk haavatavused:

- 📌 Juurdepääs rahalistele vahenditele: kas projektijuhil on otsene või kaudne juurdepääs rahalistele ressurssidele või kas ta saab mõjutada eelarve jaotamist.
- 📌 Otsustusõigus: kas projektijuhil on pädevus teha ise otsuseid, mis tüüpi ja millises ulatuses, kas hankejuhil on lepingute sõlmimise õigus.
- 📌 Huvide konflikt: võimalikud huvide konfliktid, mis on seotud isiklike suhetega hankijatega või finantshuvidega

Projektijuhil ametikohaga seotud riskid erinevad sõltuvalt asutusest, projektist, tegevusvaldkonnast ning ka konkreetsetest tööülesannetest. Järgnevalt on toodud loetelu võimalikest ametikohaga seotud ohtudest:

- 📌 Tehingutasu (*kickbacks*)<sup>6</sup>.
- 📌 Hankedokumentide võltsimine.
- 📌 Huvide konflikt.
- 📌 Altkäemaksu võtmine.
- 📌 Hinna manipuleerimine (ülepakkumine näiteks).
- 📌 Töö kvaliteedi kontrollitulemuste võltsimine.
- 📌 Üleandmis-vastuvõtmisaktide manipuleerimine / võltsimine.
- 📌 Projekti eelarve vale kasutus.
- 📌 Ebaaus pakkuja valik.
- 📌 Ebapiisav vastavuskontroll (*Due Diligence*)<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Tehingust saab keegi isiklikult lisatasu, kui tehingud on positiivsed, ja see tasu ei suurenda ostjate heaolu.

<sup>7</sup> See on protsess, mida kasutatakse enne lepingu sõlmimist või olulise tehingu sooritamist, et hinnata ja uurida hoolikalt kõiki seotud asjaolusid ja riske. Asjakohane hoolsus hõlmab tavaliselt taustakontrolli, dokumentatsiooni läbivaatamist, finantsanalüüsi ja muud teavet.

- 📌 Aruandluses valeandmete esitamine.
- 📌 Alakvalifitseeritud lepingupartnerite valik.
- 📌 Puudulik projekti arvestus.
- 📌 Läbipaistvuse puudumine.
- 📌 Riskid on kaardistamata.
- 📌 Vastuoludest ja puudustest mitteraporteerimine.
- 📌 Projekti reeglite mittejärgmine.

Tuvasta olemasolevad kontrollid:

- 📌 Vaata üle juhendid ja korrad, mis reguleerivad projektijuhtimist ning korruptsiooni ennetust.
- 📌 Seire ja jooksva kontrolli sagedus, ulatus.
- 📌 Auditeerimine: kas, kui sageli ja millised auditid on läbiviidud.

Soovi korral on võimalik leida ka ametikoha no riskiskoor. Oluline on meeles pidada, et tegemist on ametikoha, mitte isiku riskiskooriga. Koondhinnangu võib leida näiteks skoori keskmist või kaalutud keskmist meetodikat kasutades.

Ametikohapõhine riskide hindamine on ressursi ja ajamahukas ning selle vajalikkust peab hindama igas olukorras eraldi.

## Lisa 3 Näide struktuuriüksusepõhisest korruptsiooniriskide hindamisest

Struktuuriüksus: personaliosakond

Kuidas tuvastada konkreetse struktuuriüksusega seotud võimalikud riskid:

- 📌 Vaata läbi personaliüksuse protsessid nagu värbamine, uute töötajate sisseelamisprogramm, tulemushindamine, tasustamise süsteem ning teenistujate arendamine, sh koolitused.
- 📌 Tuvasta asutuse sisesed ja välised huvigrupid, kes suhtlevad personaliosakonnaga, sh juhid, tööotsijad, teised riigiasutused, jt.
- 📌 Andmete ja dokumentide käitlemine personaliosakonnas: kuidas hallatakse delikaatseid andmeid, andmekogusid, dokumentatsiooni.

Kaardista võimalikud nõrkused / haavatavused:

- 📌 Volitused ja õigused värbamis- ja palkamisprotsessis, sh kas eksisteerib nepotismi (onupojapoliitika) ja kellegi põhjendamatu eelistamise /soosimise ohtu.
- 📌 Juurdepääs delikaatsele informatsioonile, sh kas ja millist delikaatset teavet personaliosakond omab ning kas eksisteerib teabe ärakasutamise oht.
- 📌 Huvide konflikt, kas personaliosakonna teenistujatel võib esineda seotus tööle kandideerijatega või väliste teenuseosutajatega.

Struktuuriüksuse põhine korruptsiooniriskide hindamine hõlmab korruptsiooniriskide tuvastamist ja hindamist konkreetsetes osakonnas või üksuses. Näites on kasutatud personaliosakonda ning järgnevalt on toodud loetelu võimalikest personaliosakonnaga seotud ohtudest:

- 📌 Nepotism ja soosimine värbamisel, edutamisel ning teenistujatele suunatud arendusprogrammides ja koolitustel osalemise võimaldamisel.
- 📌 Nõ meelespidamine värbamisel ning teenistujate suunatud arendusprogrammide ja koolituste sisse ostmisel (meelehea, altkäemaks tööotsijatelt, värbamisagentuuridelt).
- 📌 Fiktiivsed töötajad palgalehel või koostööpartnerid (värbamisbürood, konsultandid vms).
- 📌 Andmete väärkasutus (volitamata ligipääs tundlikele töötajaandmete või väärkasutus isikliku kasu saamiseks või töötajate privaatsuse ohustamiseks).
- 📌 Huvide konfliktid, mis viivad kallutatud otsuste tegemiseni. Topeltrollid - koolituste ja töötajate arendamisega seotud teenistujad võivad otsustada või osaleda lepingupartnerite valimisega seotud toimingutes ja olla samal ajal tegevad lepingupartneri juures (kõrvaltegevus).
- 📌 Puudulik eetikakoolitus, st eetilise käitumise ja korruptsiooni ennetamise teemadel.
- 📌 Vale kvalifikatsioon. Hariduse- või kutsekvalifikatsiooni võltsimine.
- 📌 Palgapettus. Palga, tulemustasu volituseta maksmine / tõstmine.
- 📌 Ebaõiglasel vallandamised.
- 📌 Ebapiisavad taustakontrollid.
- 📌 Ebaõiglane (isiklike suhete alusel vms) teenusepakkujate valik. Väline mõjutamine – konsultandid, koolitajad jt võivad proovida mõjutada asutuse otsustajaid, tehingu (kasumliku tehingu) saamiseks.
- 📌 Dokumentide võltsimine näiteks töölepingute, töötulemuste hindamiste võltsimine või nendega manipuleerimine.

- 📌 Rahaliste vahendite väärkasutus – koolitus- ja arendusressursside kasutamine isiklikuks otstarbeks / isikliku kasu eesmärgil.
- 📌 Vihjeandjate kiusamine.
- 📌 Personalipoliitika ja menetluste ebaühtlane jõustamine, mis võimaldab subjektiivsust ja võimalikku väärkasutust.
- 📌 Läbipaistvuse puudumine, mis raskendab korruptsiooni tuvastamist ja ennetamist. Näiteks läbipaistmatu teenusepakkuja valimise protsess, selgete kriteeriumite puudumine. Teenusepakkuja valimise protsessid võivad mõjutada tehingutasu (*kickbacks*) või altkäemaks, mis võivad viia lepingute sõlmimiseni isikliku kasu ajendil.
- 📌 Võimalikest huvide konfliktidest mitte teadaandmine.

Tuvasta olemasolevad kontrollid:

- 📌 Vaata üle juhendid ja korrad, mis reguleerivad personalijuhtimist, personali arendamist ja -arvestust ning korruptsiooni ennetust.
- 📌 Teadlikkus ja koolitused. Kas ja millised koolitused on personaliosakonna teenistujad läbinud.
- 📌 Seire / aruandlus ja auditeerimine: kas, kui sageli ja millised auditid on läbiviidud, tuvasta ebakorrapärasused.

Struktuuriüksuse asemel võib riskianalüüsi üles ehitada ka teenuste, toodete, valdkondade vms põhiselt, mis koos annavad asutuse tervikpildi.