

TARTU ÜLIKOOL

# Ärietiika probleeme tänases Eestis: Korrupsioon

Anne Reino  
TÜ majandusteaduskond  
anne.reino@ut.ee

09.05.2017

## Teemad

TARTU ÜLIKOOL

- Mis on korrupsioon ja kuidas seda ära tunda?
- Millised on korrupsiooni tagajärjed?
- Kas ja mida saavad ettevõtted ja organisatsioonid teha selleks, et korrupsiooni vältida?

## Korrupsiooni määratlemine

- **Korrupsioon** on ametikoha või võimu kuritarvitamine omakasu eesmärgil (Maailmapank)
- **Korrupsioon** tähendab tahtlikku korra, ideaalide ja usalduse moonutamist (Ashforth *et al* 2008)



## Ärisektori korrupsioon

(*business-to-business; private-to-private*)

- Mõlemaks tehingupooleks on erinev ärisektori esindaja
- Juht või töötaja tegutseb:
  - a) **enda huvisid silmas pidades** -ei arvesta oma tegevuses ettevõtte või organisatsiooni poolt pandud kohustusi või eesmärke (Argandoña 2003)
  - b) **ettevõtte hüvanguks**, kasutades ressursse vääralt turu või kogu ühiskonna huvide arvel.

## Näide

Tegemist on suure kaubandusketiga, kus peategelaseks kinnisvaraosakonna projektijuht.

Tööülesanded: tellida arendusprojektide jaoks vajalikke töid ja teenuseid, koordineerida töid, teostada järelevalvet ja võtta vastu tehtud tööd.

Töötaja eelistas töövõtjatena kindlaid äriühinguid ja sai vastutasuks 2 aasta jooksul üle 500 000 eurot. Raha laekus töötaja nimel oleva osaühingu arvele.

Juhtumi avastas kaubanduskett ise ning pöördus politseisse.

- *Kas selline käitumine on aktsepteeritav?*
- *Kuidas oleks saanud sellist juhtumit vältida?*

## Näide. Pealkiri meediast: „Korruptsioonist teatanud ettevõtja sai süüdistuse“

- Osalised: Ehitusettevõtja Alar Seppern (Sepmar)
- Omanikujärelevalve pakkuja: TADF Ehitus (Fjodor Sokolov)
- OÜ Patruul (Andrei Jakovenko)

Sepmar paigaldas hankevõtjana Narva linna tellimisel Paju koolis ja õpilaskodus evakuatsiooni- ja avariivalgustust. Fjodor Sokolov lubas Seppernile, et kui see maksab talle 600 eurot, ei teki probleeme objekti vastuvõtmisega.

Tehing toimus OÜ Patruul kaudu, mille juhatase liige Andrei Jakovenko esitas Sepperni firmale fiktiivse arve 600 euro peale. Arve esitati transporditeenuste eest. Sepmar tasus 400 eurot. Selle kandis Patruul edasi Sokolovi firmale konsultatsiooniteenuse eest. Ülejäänud 200 eurot viis Seppern Sokolovile sularahas.

Allikas: Põhjarannik, 04.05.2017

## Korruptsiooni mõõtmisest

Täpset ulatust võimatu määrata.

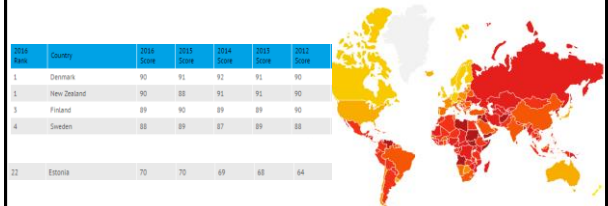
Peitkuritegu: kumbki osaline pole huvitatud selle ilmsikstulekust.

### Mõõtmisvõimalused:

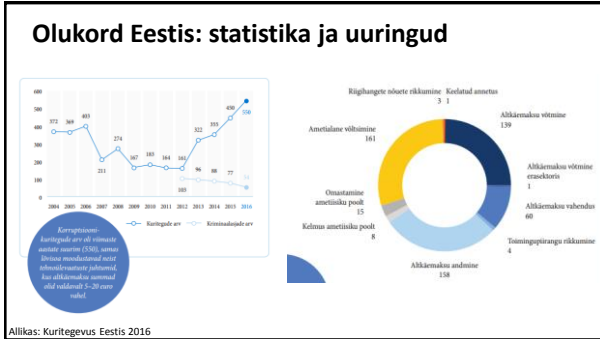
- Kohtuasjad
- Riigi tasandi indeksid (taju või isiklik kokkupuude)
  - a) Corruption Perception Index (CPI) – Transparency International
  - b) World Business Environment Study (WBES)- Maailmapank
  - c) Gallup World Poll, World Economic Forum Global Competitiveness Survey; Business Environment and Enterprise Performance Survey.



## Korruptsiooni levik (2016)



Allikas: [http://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perception\\_index\\_2016](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perception_index_2016)

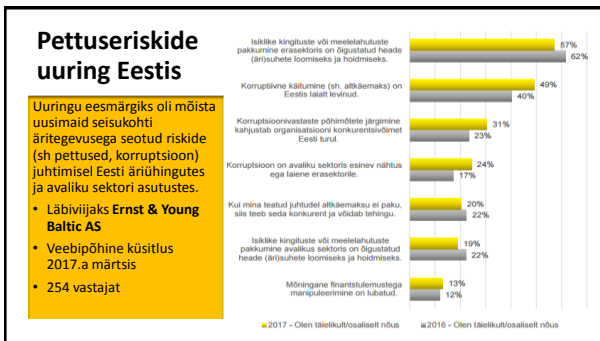


### Teadlikkus korruptsioonist. Suhtumine korruptsiooni. (2016)

- Eesti inimesed teavad, mis on korruptsioon.
- Elanike teadlikkus madalam kui ametnikel ja ettevõtjatel.
- Väikeettevõtete juhid vähem teadlikud kui suurettevõtete juhid
- Oskus ära tunda sõltub korruptsiooni liigist.**

- Üldiselt on suhtumine korruptsiooni **tauniv**.
- Valmidus** korruptsiivset käituda: 27% elanikest, 19% ettevõtjatest 5% avaliku sektori töötajatest
- Arvatakse, et korruptsioon levinud Eestis: Ametlike protsesside kiirendamiseks; trahvide ärahooldamiseks; riigihanke saamiseks; arsti juurde pääsemiseks

Allikas: Justitsministeerium 2017. Korruptsioon Eestis, 2016.  
[http://www.korruptsioon.ee/sites/www.korruptsioon.ee/files/efi/index/dokumentid/korruptsiooniuuring\\_topik.pdf](http://www.korruptsioon.ee/sites/www.korruptsioon.ee/files/efi/index/dokumentid/korruptsiooniuuring_topik.pdf)



### Eesti-Taani äri sektori korruptsiooni uuring (2015)

- Ettevõtete juhtide küsitlus (500 Eestist ja 500 Taanist)
- Eestis rohkem levinud: meelega, huvide konflikt, altkäemaks, pettus.
- 57% eestlastest ja 51% taanlastest** on kursis vähemalt ühe korruptsiivse teoga oma sektoris
- Korruptsioon taunitud mõlemas riigis**
- Altkäemaks ja pettus vähem aktsepteeritud kui meelega ja huvide konflikt (nt pereliikmete või sõprade abistamine)

## Korruptsiooni 50 halli varjundit

Millised on enamelevinud korruptsiooniliigid äri sektoris?

## (Äri)korruptsiooni vormid

### Altkäemaks (bribe) ja pistis (facilitation payment)

Rahalised ja muud hüved selleks, et kiirendada protsesse, saada teavet, teenust, mis poleks muidu kättesaadav, või selleks, et hoida ära mõne teo tagajärgi

### Tehingutasu (kickback)

Kliendi raha suunatakse sinna, kust ettevõtte või selle töötaja saab isiklikku kasu (näiteks sularahas osaliselt tagasi)

### Onupojapolitika

Eelistatakse (nt töölevõtmisel, tehingute sõlmimisel) oma lähisugulasi ja –hõimlasi

### Sisetebega kauplemine

Töölaseks kasutamiseks erahuvides teabe väärkasutamine erahuvides. Näiteks info edastamine konkureerivale ettevõttele, mille eest isik saab varalise või mittevaralise hüve

Korruptsiooni liikide kohta infot: [www.korruptsioon.ee](http://www.korruptsioon.ee)

## Juhtum 1

Ettevõtte X juhtkond teeb suure kaubandusketi ostujuhile ettepaneku, et too saab iga kuu kindla rahasumma, kui ta ei nõua neilt kaupluseketis müüdavatele mittealkohoolsetele jookidele täiendavat hinnasoodustust. Ostujuht teeniks teeninud iga müüdüd kaubaühiku pealt 0,5 – 1 euro senti, mis pikas perspektiivis toob ostujuhile sisse tuhandeid eurosid.

- Mida peaks ostujuht tegema?
- Kui ostujuht nõustuks, siis kas oleks tegemist korruptsiooniga?
- Milline oleks selle otsuse mõju (tagajärjed)?

## Juhtum 2

Jüri töötab suure ettevõtte hankeosakonnas. Tööülesanded: hangete korraldamine ettevõtte igapäevatoos vajalike vahendite ostmiseks (kontoritehnika, masinad jne). Hankejuhi ülesandeks on leida tooted, mis on parima hinna ja kvaliteediga.

Ettevõtte vahetab välja arutid ning Jüri peab läbi viima hanke. Ta saabab e-maili teel hinnapäringud Peetri ja Kalle ettevõtetele. Samuti paneb ta hanke üles ettevõtte kodulehele Uudiste rubriiki, kuid ta unustab info edastada Hangete rubriiki.

Ettevõtte saab kaks pakkumist. Ühe maksumus on 10 000 eurot ja teine 9500. Peeter, kes tegi odavama pakkumise on Jüri klassivend. Peeter helistab Jürile ja pakub talle 5% tehingust juhu, kui tema ettevõtte võidab hanke. Jüri võtab mõne päeva mõtlemisega ning nõustub pakkumisega.

Ettevõtte sõlmib ostutehingu Peetri ettevõttega ning Jürile laekub raha nagu lubatud. Jüri usub, et tehing on korrektne, sest Peetri pakkumine oli nagooni odavam ja tehingu maksumus ei ületa ettevõtte juhatuse poolt kinnitatud maksimumi.

Kalle, kelle firma tegi paremuselt teise pakkumise, kuulis kuulujutte selle kohta, kuidas Peeter konkursi võitis ning informeerib sellest hanke korraldanud ettevõtte juhtkonda.

- Mida Sa arvad Jüri kui hankejuhi tegevusest? Kas tegemist on korruptsiooniga?
- Mida Sa arvad Peetri tegevusest?
- Kas ja kuidas peaks tööandja reageerima? Kuidas saaks ettevõtte selliseid olukordi ära hoida?

(Juhtum on valminud Korruptsiooni konverentsi materjalide põhjal)

### Juhtum 3

Oled suurpanga töötaja, kelle otsustest sõltub koostööpartneri valik. Sulle meeldib töötada kahe-kolme kindla partneriga. Nad on professionaalsed ja Sa oled nende tööga rahul. Lisaks on hea ka inimlikul tasandil hästi läbi saada.

Üks Sinu partneritest kutsub Sind pidevalt õhtusöökidele, üritustele ning saadab tähtpäevadeks lilli ja sümboolsest mõnevõrra suuremaid meeneid.

Oled suurpanga töötaja, kelle otsustest sõltub koostööpartneri valik. Sulle meeldib töötada kahe-kolme kindla partneriga. Nad on professionaalsed ja Sa oled nende tööga rahul. Lisaks on hea ka inimlikul tasandil hästi läbi saada.

Üks Sinu partneritest kutsub Sind pidevalt õhtusöökidele, üritustele ning saadab tähtpäevadeks lilli ja sümboolsest suuremaid meeneid.

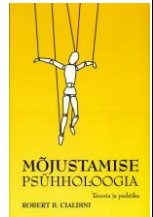
**Viimati andis ta üritusel üle Sulle reisibüroo kinkekaardi usna märkimisväärse väärings.**

- Kas selline olukord on Sinu ärivaldkonnas levinud?
- Kas selline tegevus on Sulle isikult vastuvõetav?
- Kas tegemist on korruptsiooniga?

### „Miski inimlik ei ole mulle võõras“

Üldlevinud hoiakud, millele tugineb mõjutamine ja manipuleerimine:

- Võlgu ei tohi olla
- Lubadusi tuleb täita
- Autoriteeti peab usaldama
- Küllap teised teavad
- Vähem on väärtuslikum



### Ärisesktori korruptsiooni tagajärjed ja mõju

#### Otsene tagajärg korruptsioonis osalejale

- Karistus (Eestis juriidilisele isikule rahaline karistus 3200–16 milj EUR või sundlõpetamine)

#### Kaudsed ohud osalejale

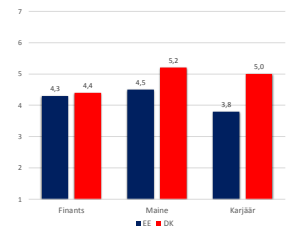
- suurenenud kulud – tooteid ja teenuseid ostetakse sisse kallimalt, kuna lepingud ei ole sõlmitud lahtuvalt ettevõtte parimatest huvidest
- maine langus, usalduse kahanemine
- tegevuspiirangud ja keelud – nt riigihangetel osalemisel

#### Mõju riigi/regiooni tasandil

- Ebaaus konkurents
- tekitab ebavõrdsust, taastoodab vaesust
- poliitiline ja majanduslik ebastabiilsus
- vähenevad (välis)investeeringud
- kahaneb majanduskasv

### Tajutud tagajärjed (Eesti ja Taani võrdlus)

- Juhid saavad aru korruptsiooni negatiivsetest järelmitest
- Taanis juhid muretsevad tagajärgede pärast rohkem
- Peamine kahju: ettevõtte maine ja finantskahju (trahvid jmt)
- Väikeettevõtete juhid rohkem mures finantstagajärgede pärast ning ärivärgustiku kadumise pärast
- Taanlased eestlastest rohkem mures ka isikliku karjääri pärast



Hinnangud 7-pallisel skaalal (Mida kõrgem hinnang, seda tõenäolisem tagajärg)

## Korruptsiooni põhjused (Loe: õigustused)

Inimesed võtaksid/annaksid altkäemaksu, kui

- Juhtkond käsib;
- Kui konkurendid teevad sama;
- Kui sellest sõltuks ettevõtte heaolu;
- Kui sellest sõltuks minu töökohta säilimine.

Allikas: Eesti-Tooni võrdlev uuring

### Lisaks mõjutab korruptsiooni levikut

- Õigusruumi toimimine (kohtute sõltumatus; õiguskaitse suutlikkus; karistuste rangus ja kohaldamine)
- Sektorite eripära
- Organisatsioonist tulenevad võimalused (väärtused, kultuur, teadlikkus, organisatsioonised protseduurid)



## Korrumpeerunud organisatsioonikultuur (Campbell, Göritz 2014)

### Eristada:

- Aktiivne korruptsioon: töötaja otseselt korruptsiooniga seotud (kurjategija, kaasosaline kes teeb pangavõltsid jmt)
- Passiivne korruptsioon: tolerantne suhtumine, „vaikne vaateleja“.

### Peamised tunnused:

- Korruptsiooni ei mõisteta hukka!
- Strateegiline agressiivsus ja lühiajaline vaade.

## Korrumpeerunud kultuuri tunnused

- Sõja metafoor: kes ei ole meiega, on meie vastu
- „Eesmärk pühitseb abinõu“ – kõik on lubatud, kui see tagab ellujäämise.
- Ettevõtte ellujäämine seotakse töötajate töökohtade säilimisega - õigustatakse töötajate silmis korruptsiooni.
- „Kookonid“, kus töötajad „karistavad“ mittekorrumpeerunud töötajad
- Töökorraldus, otsustusprotsess – „lülid“, pole ülevaadet tervikust.
- Nõudlikkus juhtide suhtes (ambitsioonikad eemärgid, karjäär seotud eesmärkide täitmisega).
- Kandub edasi nõudlikkuseks töötajate suhtes (eesmärgid, mida võimalik saavutada ainult korruptiivsel teel).
- Madal põhipalk, suur osa boonustel + kontrolli puudumine protsessi osas.



## Eetilise kultuuri tunnused (Kaptein 2008)

- **Selgus:** väärtuste, normide, reeglite konkreetsus, arusaadavus
- **Toetus:** mil määral org-n loob ja soosib eetiliste põhimõtete omaksvõttu organisatsiooni sees
- **Kooskõla juhtkonna tasandil:** mil määral keskjuhid ja juhtkond käitub eetiliste põhimõtete järgi
- **Kooskõla esmatasandi juhtide seas**
- **Diskuteeritavus (discussability):** mil määral on võimalik eetilisi dilemmasid arutada organisatsioonis
- **Sanktsioonid:** mil määral usutakse, et ebaeetilise käitumise eest karistatakse ja eetilise käitumise eest kiidetakse
- **Võimaldamine:** mil määral panustab organisatsioon ressursse (aeg, raha, varustus, informatsioon) selleks, et töötajad/juhtkond täidaks oma kohustusi
- **Läbipaistvus:** mil määral on eetilised ja ebaeetilised teod nähtavad

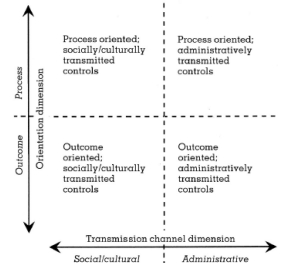
### Kuidas Sinu ettevõttes/organisatsioonis ennetatakse korrupsiooni?



### Korrupsiooni kontrolli raamistik

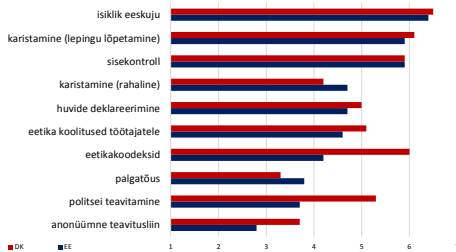
- Kas kontrollida protsessi või väljundeid?
- Kas rakendada administratiivset kontrolli või kontrollida nn pehmete vahenditega?

Matrix of Corruption Control Dimensions—Orientation by Transmission Channel

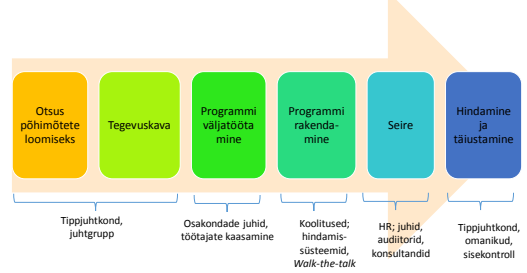


Allikas: Lange (2008)

### Milliste meetmetega korrupsiooni ära hoida? (Eesti – Taani võrdlus)

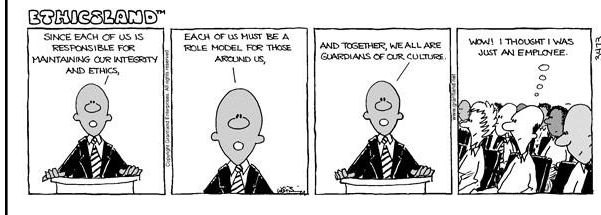


### Korrupsioonivastase programmi loomine ja rakendamine



Allikas: Korrupsiooni ennetamise käsiraamat erasektorile

## Eetiline kultuur sünnib juhtkonna ja iga töötaja panusest!



## Kasutatud kirjandus

- Campbell, J. L. & Góritz, A. S. (2014). Culture corrupts! A qualitative study of organizational culture in corrupt organizations. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 291-311.
- Cialdini, R.B. (2005) Mõjustamise psühholoogia
- EY (2017). Pettuserskide uuring Eestis. Ernst & Young Baltic AS. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Pettuserskide-alane-uuring-Eestis-2017/\\$File/FID5%20Survey%20presentation%202017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Pettuserskide-alane-uuring-Eestis-2017/$File/FID5%20Survey%20presentation%202017.pdf)
- Johannsen, Pedersen, Vadi, Reino, Sõöt (2016). Private-to-Private Corruption. A survey on Danish and Estonian business environment. PrivaCor
- Justiitsministeerium (2017). Korrupsioon Eestis 2016. Kolme sihtrühma uuring: elanike, ettevõtjate ja avaliku sektori töötajate korrupsioonikisiluse tulemused. Kriminaalpoliitika uuringud, 24.
- Kaptein, M.: 2008, 'Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organisations: The Corporate Ethical Virtues Model', *Journal of Organisational Behaviour* 29, 923-947
- Korrupsiooni ennetamise käsiraamat erasektorile [http://www.transparency.ee/cm/files/korrupsiooni\\_ennetamise\\_kasiraamat\\_erasektorile\\_web.pdf](http://www.transparency.ee/cm/files/korrupsiooni_ennetamise_kasiraamat_erasektorile_web.pdf)
- Kuritegevus Eestis. 2016. [https://www.korrupsioon.rik.ee/sites/www.korrupsioon.ee/files/elfinder/dokumendid/kuritegevus\\_eestis\\_est\\_web.pdf](https://www.korrupsioon.rik.ee/sites/www.korrupsioon.ee/files/elfinder/dokumendid/kuritegevus_eestis_est_web.pdf)
- Lange, D. (2008). A multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control. *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, No. 3, 710-729.
- [www.korrupsioon.ee](http://www.korrupsioon.ee)