

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Merli Vesingi

**ISO 37001 RAKENDAMISEST ETTEVÕTETES JA SELLE
POTENTSIAALNE MÕJU ÄRIPROTSSESSIDELE EESTI
ENERGIA AS NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava juhtimine ja turundus, peeriala äriprotsesside juhtimine digitaalühiskonnas

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 089 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Merli Vesingi, 10.05.2022

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 203874TATM

Üliõpilase e-posti aadress: merlivesingi@gmail.com

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

10.05.2022

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. KORRUPTSIOON JA ALTKÄEMAKS ÄRIÜHINGUTES	8
1.1. Korruptsiooni ja altkäemaksu olemus ning põhjused	8
1.2. Korruptsioon erasektoris ja ettevõtluses	12
1.3. Korruptsiooni ennetus	13
2. UURINGU METOODIKA	16
2.1. ISO 37001 olemus ja eesmärk	16
2.2. Ettevõtte tutvustus	19
2.3. Uuringu disain, valimi kirjeldus ja andmeanalüüs	21
3. UURIMISTULEMUSED	23
3.1. Tulemuste analüüs	23
3.1.1. Korruptsiooni ja altkäemaksu ennetuse temaatika	24
3.1.2. ISO 37001 rakendamisest ja selle vajalikkusest	27
3.1.3. ISO 37001 loodav väärtus organisatsioonidele, sh selle ISO puudused	29
3.1.4. ISO 37001 võimalikust mõjust äriprotsessidele	30
3.2. Tulemuste arutelu ja ettepanekud	32
KOKKUVÕTE	38
SUMMARY	41
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	44
LISAD	48
Lisa 1. Intervjuu küsimused	48
Lisa 2. Intervjuude tulemused	50
Lisa 3. Lihtlitsents	51

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö uurimisprobleemiks on vähene teadlikkus ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi mõjust ettevõtete äriprotsessidele ja selle väärtusloomest. Sellest tulenevalt on magistritöö eesmärk välja selgitada ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi potentsiaalne mõju ettevõtete äriprotsessidele. Magistritöö uurimisobjektiks on võetud energiaettevõtte Eesti Energia AS, kuid magistritöö annab teadmist ja loob väärtust kogu Eesti ettevõtlus keskkonnale.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutati kvalitatiivset uuringumeetodit, mille raames viidi läbi üheksa intervjuud. Intervjueeritavate seas olid ISO 37001 sertifitseerimisega tegeleva ettevõtte esindaja, avaliku sektori korrupsiooni ennetuse ja järelevalve, sh reageerimisega tegelevate organisatsiooni esindajad kui ka korrupsiooni ja selle ennetusega tegeleva mittetulundusühingu esindaja. Lisaks intervjueeriti antud magistritöö raames Eesti riigile kuuluvate äriühingute sisekontrolli või vastavuskontrolli spetsialiste.

Uuringu tulemustest selgus, et ISO 37001 loob organisatsioonidele küll usalduskrediiti erinevate huvigruppide silmis ning ta annab hea raamistiku kogu organisatiooni hõlmava kontrollsüsteemi loomiseks. Samas leiti ka, et ilma ISO 37001 sertifikaadi olemasoluta on samuti võimalik efektiivseid mõistlikus ulatuses kontrollsüsteeme luua, mistõttu tema praktiline väärtus on kaheldav. ISO 37001 võimalikust mõjust äriprotsessidele leiti, et ISO 37001 altkäemaksuvastane juhtimissüsteem mõjutab kõiki äriprotsesse vähemal või rohkemal määral, kuna toob protsessidesse lisategevus.

Eeltoodust tulenevalt saab järeldada, et ISO 37001 on organisatsioonidele heaks aluseks luua omale toimiv sisekontrollisüsteem, mis aitab ära hoida ka muid korrupsioonivorme kui vaid altkäemaks, kuid sealjuures tuleb suurt rõhku panna organisatsiooni olemusele ja tegevusulatussele, et rakendatavad kontrollmehhanismid oleksid mõislikult ja efektiivselt läbi töötatud.

Võtmesõnad: korrupsioon, ISO 37001, korrupsiooni ennetus, eetiline juhtimiskultuur, sisekontrollisüsteem.

SISSEJUHATUS

Ühiskonnal on organisatsioonidele tavapärane ootus ja kohustus, et nende tegevus vastaks ühiskonnas kohalduvatele regulatsioonidele ja eeskirjadele. Taoline idee, et ettevõtetel on rohkem kohustusi ühiskonna eest kui vaid aktsionäridele kasu teenida, on levinud juba sajandeid (Barry, 2000). Üheks probleemkohaks ühiskonnas on korrupsioon, mis on ettevõtluses aktuaalne teema. Korrupsioon ettevõtluses pärsib võrdset konkurentsi ja usaldusväärse majanduskeskkonna loomist. Selleks, et tagada ettevõtte seaduspärane ja eetiline tegevus, ei piisa ainult seadustest, kuna olukorrad, mis juriidilised on õiguspärased, ei pruugi vastata moraalile ja ühiskonnas kehtivatele eetikanormidele.

Organisatsioonide huvigrupid, sh osanikud, valitsused ja mitteriiklikud organisatsioonid avaldavad äriorganisatsioonidele üha rohkem survet, et nad haldaksid ebaeetilist käitumist oma majasiseselt paremini (Treviño, Weaver, Reynolds, 2006). Taoline surve on laienemas ka Eestis. Üha enam on levimas arusaam, et eetiline tegevus ja korrupsiooni ennetus tagab ettevõtte parema maine ja usaldusväärsuse ning aitab ennetada ebaeetilise käitumisviiside tagajärgi. Ettevõttel, mis on riigi omandis, on ootused õiguspäraseks, läbipaistvaks ja eetiliseks tegevuseks eriti aktuaalsed, kuna kasumit teenitakse avaliku huvi hüvanguks ja huvides. Kuid kuidas saaksid ettevõtted oma eetilist ja korrupsioonivaba juhtimiskultuuri tõendada ja olla kindlad, et nende vastavuskontrolli põhimõtted vastaksid parimale praktikale ning mis aitaksid kaasa nende majandustegevusele ja maine kujundamisele.

Ülemaailmne rahvuslike standardimisorganisatsioonide föderatsioon ISO (*International Organization for Standardization*) on loonud 2016. aastal altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi ISO 37001, mis annab organisatsioonidele juhised altkäemaksuvastase juhtimissüsteemis sisseseadmiseks, elluviimiseks, toimivana hoidmiseks ja järjepidevaks parendamiseks. ISO sõnul on see juhtimissüsteemi juhised üles ehitatud rahvusvahelisel parimal praktilisel ja on piisavalt üldine, et seda saaksid kohaldada kõik organisatsioonid olenemata nende suurusest, tegevusvaldkonnast ja asukohast. ISO 37001 ei anna organisatsioonidele küll kinnitust, et organisatsioonides ei esineks altkäemaksu andmist, võtmist ega vahendamist, kuid see aitab ellu

viia mõistlikke ja proportsionaalseid meetmeid, mis aitavad altkäemaksu kui üht korrupsiooni vormi ennetada, tuvastada ja juhtumitele reageerida. (Eesti Standard, 2018)

Magistritöö uurimisprobleemiks on vähene teadlikkus ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi mõjust ettevõtete äriprotsessidele ja selle väärtusloomest. Sellest tulenevalt on magistritöö eesmärk välja selgitada ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi potentsiaalne mõju ettevõtete äriprotsessidele. Magistritöö uurimisobjektiks on võetud energiaettevõtte Eesti Energia AS (edaspidi Eesti Energia), kuna Eesti Energia on Eesti turul suurettevõtte ning olles riigi omandis, on tegemist avaliku huvi orbiidis oleva ettevõttega, kuid magistritöö annab teadmist ja loob väärtust kogu Eesti ettevõtlus keskkonnale.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks leitakse vastused järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Miks on ISO 37001 altkäemaksuvastane juhtimissüsteem ettevõtetele vajalik, missugust väärtust see loob ning kas ISO 37001 aitab ennetada ka muid korrupsioonivorme kui vaid altkäemaks?
2. Missuguseid äriprotsesse ISO 37001 mõjutab ning mil määral mõjutab see äriprotsesside keerukust?
3. Mis on ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi puudused?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutas autor kvalitatiivset uuringumeetodit, mille raames viidi läbi üheksa intervjuud. Intervjueeritavate seas olid ISO 37001 sertifitseerimisega tegeleva ettevõtte esindaja, avaliku sektori korrupsiooni ennetuse ja järelevalve, sh reageerimisega tegelevate organisatsioonide esindajad kui ka korrupsiooni ja selle ennetusega tegeleva mittetulundusühingu esindaja. Lisaks intervjueeriti antud magistritöö raames Eesti riigile kuuluvate äriühingute sisekontrolli või vastavuskontrolli spetsialiste. Intervjuude jaoks valmistati ette 17 küsimusest koosnev küsimustik, mille alusel viidi läbi poolstruktureeritud formaadis intervjuud. Autor säilitas intervjuud helifailidena.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk annab ülevaate korrupsioonist, sh altkäemaksust kui ühest korrupsiooni liigist, avades korrupsiooni ja altkäemaksu olemuse ja mõisted. Lisaks antakse peatükis ülevaade korrupsiooni esinemisest erasektoris ja ettevõtluses ning korrupsiooni ennetusest. Teine peatükk annab ülevaate magistritöö uuringumetoodikast, milles selgitatakse ISO 37001 olemust ja eesmärki, ning lisaks antakse ülevaade ettevõttest Eesti Energia. Samuti kirjeldatakse antud peatükis ka uuringu disaini, valimi kirjeldust ja andmeanalüüsi. Magistritöö kolmandas peatükis on uurimistulemused, milles kirjeldatakse ja

tõlgendatakse uurimise käigus võetud intervjuud, tehakse nendest järeldused tuues seoseid magistritöö teoreetilise raamistikuga ning vastavalt tulemustele teeb autor ettepanekud.

Magistritöö autor soovib tänada juhendajat Merle Ojasood. Samuti soovib autor tänada kõiki, kes andsid panuse töö valmimisse.

1. KORRUPTSIOON JA ALTKÄEMAKS ÄRIÜHINGUTES

Magistritöö esimeses peatükis antakse ülevaate magistritöö teoreetilisest tagapõhjast. Peatüki esimeses alapeatükis antakse ülevaate korruptsiooni kui ka altkäemaksu olemustest ja nende tekkepõhjusest. Teises alapeatükis kirjeldatakse korruptsiooni, sh altkäemaksu erasektoris ja ettevõtluses. Kolmandas alapeatükis antakse ülevaade korruptsiooni ennetusest.

1.1. Korruptsiooni ja altkäemaksu olemus ning põhjused

Korruptsioon mõjutab arengu tulemusi, õõnestades vastutustundlikke ja tulemustikke organisatsioone, takistab juurdepääsu põhilistele avalikele teenustele ning pidurdab majandust (OECD, 2012). On olnud aegu, kui korruptsiooni esinemist pidas ühiskond tavapäraseks ja normaalseks, kuna see oli üks osa tavapärasest äritegevusest, mis kiirendas protsesse ja lihtsustas äriajamist. Korruptsioon puhul ei ole tegemist uue aja probleemiga, vaid see on inimkonnaga alati kaasas käinud ning on enamjaolt levinud arusaam sellest, et see on kahjulik, kuna see õõnestab turgu ning konkurentsi toimimist (Graycar, Prenzler, 2013). Sellalt on tekkinud ka arusaam, et korruptsiooni vastu tuleb ja peab võitlema, et tagada jätkusuutlik sotsiaalne ja majanduslik areng. Sestap on enamikes jurisdiktsioonides korruptsioon seadusega keelatud ning karistatav.

Korruptsiooni võib esineda nii avalikus, era kui kolmandas sektoris ning selle esinemise viise on erinevaid, näiteks parteide varjatud rahastamine, ametiseisundi kuritarvitamine, huvide konflikt, häälte ostmine, mõjuvõimu kuritarvitamine, onupojapoliitika, oskus- ja siseteabega kauplemine, pöörduste efekt, riigi riisumine ning antud magistritöös käsitletav altkäemaks ehk pistis (Korruptsioon, 2014). Korruptsiooni saab defineerida seadusekeskselt, st mida seadus korruptsiooniks peab, või ühiskonnas levinud arvamuse põhiselt, st mida ühiskond korruptsioonist arvab ja kuidas seda tõlgendab (Korruptsioon, 2014). Kuid kõige lihtsamini defineerides on korruptsioon ametikoha või võimu kuritarvitamine omakasu eesmärgil, mis avaldub nii avalikus, era- kui ka kolmandas sektoris (Justiitsministeerium, 2014). Autori poolne lihtsustus korruptsiooni mõistest on see, et korruptsioon võimaldab korruptiivse teo toime pannud inimesel saada ebaausal viisil teistega võrreldes eeliseid.

Korruptsiooni saab pidada näiliseks ja tegelikuks. Tegelik korruptsioon on olukord, kus juriidilises mõttes on tegemist korruptsiooniga, kuid näilise korruptsiooni olukorras on juriidilises mõistes tegemist seaduspärase olukorraga, aga mis ei vasta ühiskondlikule arvamusele ja eetilisele tunnetusele (Transparency International Estonia, 2012).

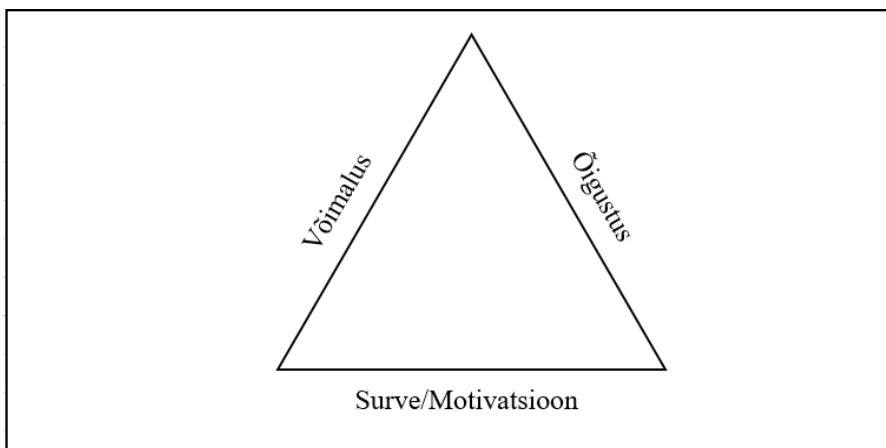
Antud magistritöös võetakse uurimise alla altkäemaks. Nagu ka eelnevalt nimetatud, on see üks korruptsiooni vormidest. Altkäemaks on ebaseaduslik tehing, milles üks osapooltest kasutab oma ametipositsiooni ja võimu isiklikul eesmärgil saades vastu hüve, mis võib olla kas rahaline või muu mõni soodustus (Transparency International Estonia, 2011). Altkäemaks on kulu ettevõtte, kes seda maksab (Rose-Ackerman, 2010). Siinkohal ollakse aga vastupidisel arvamusel, et see ettevõtte, kes altkäemaksu vastu võtab, on tegelik kahjukannataja, kuna osapool, kes altkäemaksu maksab, saab selle eest ka vastu midagi (Krsteski, 2016). Altkäemaksu saab anda, võtta ja vahendada ning kõik tegevused Eesti juristidiktsioonis on keelatud ning karistatavad.

Eesti karistusseadustik on defineerinud altkäemaksu võtmist järgmiselt: „Altkäemaksu võtmine on ametiisiku poolt talle või kolmandale isikule vara või muu soodustuse lubamisega nõustumise ja vastuvõtmise eest vastutasuna tema ametiseisundi kasutamise eest“ (Karistusseadustik § 294). Altkäemaksu võtmist, vahendamist ja andmist karistatakse füüsilist isikut rahalise trahviga või kuni viieaastase vangistusega ja juriidilist isikut karistatakse rahaliselt (Karistusseaduslik § 294, 296 ja 298). Samuti sätestab karistusseadustik ka altkäemaksu võtmist ja andmist erasektoris. Altkäemaksu võtmine erasektoris tähendab seaduse järgselt, et „eraõigusliku isiku huvides majandustegevuses tegutsemiseks päeva isiku, samuti vahekohtuniku poolt talle või kolmandale isikule vara või muu soodustuse küsimine, selle lubamise nõustumine või vastuvõtmine“ (Karistusseadustik § 402³ lg 1). Altkäemaksu andmise ja võtmise eest erasektoris karistatakse füüsilist isikut rahalise karistuse või kuni viieaastase vangistusega ja juriidilist isikut rahalise karistusega (Karistusseadustik § 402³ lg 2, § 402⁴ lg 1 ja 2).

Nagu ka eelnevalt nimetatud, võib korruptsiooni, sh altkäemaksu esineda era, avalikus kui ka kolmandas sektoris (Korruptsioon, 2014). Erasektori korruptsioon ei erine põhimõtteliselt avaliku sektori korruptsioonist, kuna mõlemas kontekstis on tegemist pädevuse ja seisundi kuritarvitamisega. Ebaeetiline käitumine organisatsioonis, näiteks korruptsiooni, sh altkäemaksu juhtumite esinemine, võib organisatsioonile tuua mainekahju ning muutes organisatsiooni huvigruppidele ebaatraktiivseks (Daft, 2001). Korruptsiooni, sh altkäemaksu ning üldiselt organisatsioonis esinenud pettustega võivad organisatsiooni tegevusele kaasneda mitmed riskid, milleks on mainekareputatsioonirisk, krediidirisk, finantsrisk, õiguslikud riskid.

Ernst & Young Baltic AS-i 2018. aastal läbiviidud uuringus, milles osales 190 inimest erinevatest Eesti era kui avalikest organisatsioonidest, vastas koguni 58% vastanutest, et pettus, mis nende organisatsioonis avastati, oli omastamine, vargus ning rahade väljaviimine organisatsioonist. Vastanutest 16% vastas, et nende organisatsioonis avastati altkäemaksu ja kingitustega seonduv pettus. KMPG International on 2016. aastal avaldanud uurimuses on toodud, et 32% pettusejuhtimistest on toimepandud juhtkonna poolt, 26% järgmiste tasandite juhtide poolt ning 20% toimepanijatest olid töötajad. Samas uuringus toodi välja ka see, et pettusi soodustavaks peamiseks teguriks on see, et organisatsioonides on nõrgad sisekontrollsüsteemid (KMPG International, 2016).

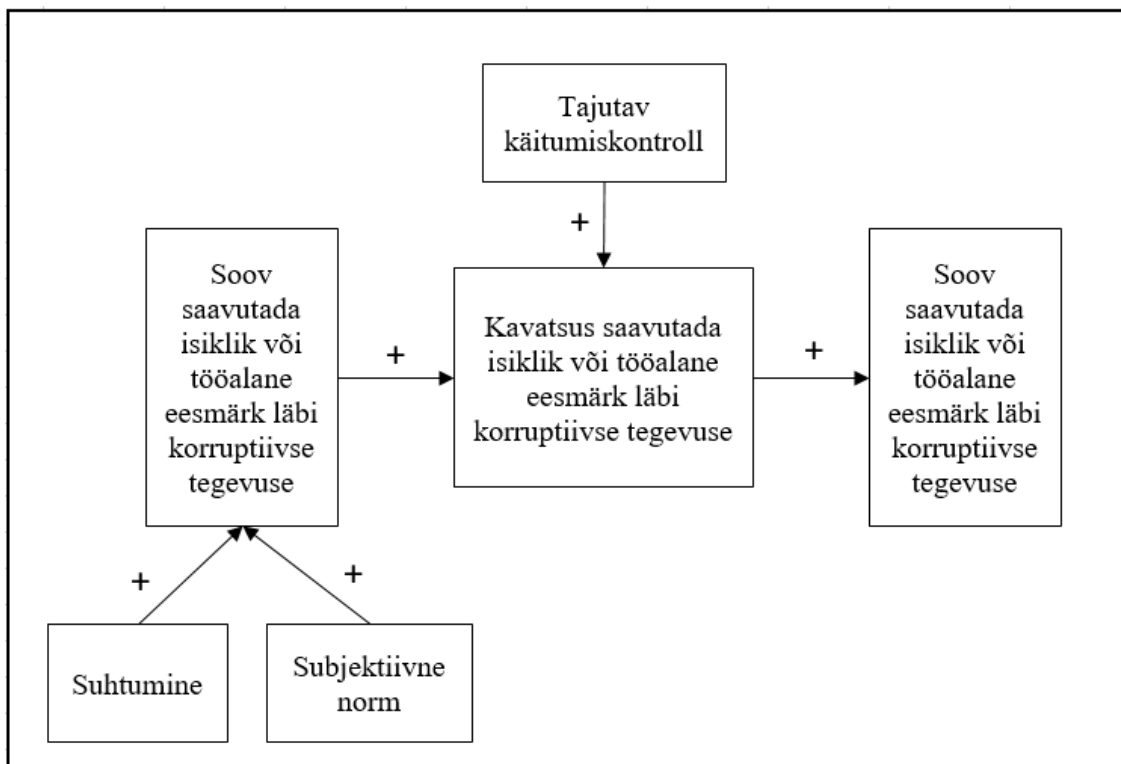
Korruptsiooni ja üldiselt igasugu pettuste toimepanemiseks on vaja põhjust. Põhjuse välja selgitamiseks on Donald R. Cressey loonud „pettuse kolmnurga“ (AGA, 2022), mis on kujutatud alljärgneval joonisel nr 1.



Joonis 1. Pettuse kolmnurk
Allikas: AGA (2022), autori kohandatud

Nagu ka eeltoodud joonisel näha, siis „pettuse kolmnurk“ koosneb kolmest komponendist, milleks on võimalus, õigustus ja surve ehk teisisõnu motivatsioon. Donald Cressey „pettuse kolmnurka“ on kasutatud pettuste selgitamiseks alates 1940. aastast (AGA, 2022). Selle teooria kohaselt toimuvad töökoha finantskuriteod ja pettused vaid siis, kui teotoimepanijal on teo toimepanemiseks piisavalt võimalusi, survet ja õigustust (Homer, 2020). Samuti võib indiviidi korruptiivne käitumine tuleneda organisatsiooni korruptsiooni normaliseerumise põhjusest ja tagajärjest (Darley, 2005).

Rabl and Kühlmann (2008) kirjeldasid empiiriliselt korruptiivse tegevuse mudelit, mida on kujutatud joonisel nr 2. Korruptiivse tegevuse mudeli kaudu saab selgitada kahe üksikisiku korruptiivse teo algatamist. Selle eesmärk on anda ülevaade motiveeritavatest, tahtelistest ja kognitiivsetest teguritest, mis juhivad korruptiivset käitumist. Tegemist on Ajzeni 1991. aastal välja töötatud planeeritud käitumise teooria mudeli täiendusega. Korruptiivse käitumise mõte on seotud tajutava käitumiskontrolliga ning korruptiivse teo toimepanemise kergusest või keerukusest (Ajzen, 1991).



Joonis 2. Korruptiivse tegevuse mudel („+“-ga on märgitatud positiivsed suhted)
Allikas: Rabl ja Kühlmann (2008), autori kohandatud

Joonisel 2 on toodud korruptiivse tegevuse mudel. Korruptsiooni indikaatori kohaselt algab korrupeeritud käitumisviis vajadusest saavutada personaalne või tööalane eesmärk läbi korruptsiooni (Van Duyne, 2001). Vajaduse tugevus sõltub toimepanija suhtumisest, korruptiivse käitumise soodustavast või mittesoodustavast hinnangust ning samuti ka toimepanija subjektiivsest normist, st sotsiaalset survet sooritada või mittesooritada korruptiivne tegu (Ajzen, 1991). Kui korruptiivset tegevust aktsepteeritakse, siis on suurem ka soov taolisi tegusid toime panna. Soovist panna toime korruptiivne tegu, kasvab välja kavatsus panna toime korruptiivne tegu. Korruptsiooni õigustuse aspekti osas on leitud, et identideedi teooria alusel näevad korruptsiooni toime pannud inimesed ennast heas valguses (Ashforth, Kreiner, 1999) kui

moraalsete ja eetiliste inimestena, mille tulemusel ei teki nendes süümepiinu, mis oleks neile takistuseks edaspidiseks toime panna korruptiivseid süütegusid (Anand, Ashforth, Joshi, 2005).

Korruptsiooni, sh altkäemaksu suhtumine on ajas muutuv, kuid inimkonnaga ja äritegevusega on korruptsioon kaasas käiv, olenemata sellest, et õiguslikus tähenduses on tegemist kuriteoga ja eetilisest kui ka moraalsest vaatest pole teguviis aksepteeritav. Korruptiivset käitumist ja tegevust võivad põhjustada mitmed erinevad tegurid, mis on tingitud inimese enda vajaduste rahuldamisest või organisatsiooni parema tulemuse saavutamiseks, kahjustades sealjuures kellegi teise huve.

1.2. Korruptsioon erasektoris ja ettevõtluses

On levinud arusaam, et korruptsiooni esineb peamiselt avalikus sektoris, kuid tegelikkuses esineb korruptsiooni enamjaolt erasektoris ning ettevõtluses (Transparency International Estonia, 2011). Erasektoris võib korruptsiooni esineda organisatsiooni huve mitte arvestades või vastupidiselt arvestades, kasutades organisatsiooni ressursse väärtalt ühiskonna huvide arvelt ning eesmärgiga suurendada ettevõtte ressursse.

Erasektori korruptsioon ei erine sisult avaliku sektori korruptsioonist, kuna mõlemas kontekstis on tegemist pädevuse ja seisundi kuritarvitamisega. Eestis korruptsiooni vastu võitlemiseks vastu võetud korruptsioonivastane seadus, mille eesmärgiks on „tagada avaliku ülesande aus ja erapooletu täitmine“ (§ 1 lg 1). Erasektor võib olla korruptsiooni ohver kui ka eestvedaja, sh on võimalikud samad rollid samaaegselt (Khan, Andreioni, Roy, 2019).

Erasektori korruptsioon hõlmab endast käitumist ja tegevusi äritegevuse takistuste ületamiseks, kuid võib hõlmata ka korruptsiooni, et mõjutada ametlikku või mitteametlikku poliitikat, mis takistab turule sisenemist, võimaldab ebatõhusatel ettevõtetel ellu jääda, ülehindamist, regulatiivseid tõrkeid, investeringuid valedesse valdkondadesse, kus erasektor on peamine probleemi põhjus (Khan, Andreioni, Roy, 2019).

Korrumpeerunud organisatsioonid saavad süstemaatiliselt ebaseaduslikke hüvesid, milleks võivad olla eelised konkurssidel ja poliitiliste regulatsioonide leevendused (Campell, Göriz, 2013). Sageli suudavad sellised organisatsioonid taolised eelised endale kindlustada nii oma riigis kui muudes riikides, kus tegutsevad, sest organisatsioonikultuuris on selline käitumisviis juurdunud ning töötajad käituvad korruptiivselt süstemaatiliselt ja kollektiivselt (Pinto, Leana, Pil, 2008). Töötajad, kes panevad toime korruptiivse teo oma organisatsiooni huvides, kahjustavad sellega

teisi ettevõtteid (Campell, Göritz, 2013). Samuti sõltub töötaja korruptiivne tegevus tema positsioonist. Töötajad osalevad sageli väikses osas korruptiivses tehingus, sest tööjaotuses tulenevalt jaotatakse korruptsioon erinevate osakondade vahel (Sims, Brinkmann, 2003). On leitud, et töötajate poolt toimepandud ebaeetiliste ja illegaalsete tegevuste tulemusel võetakse vastutusele organisatsioon (Wells, 2014).

Korruptsioon võib organisatsioonile tuua lühiajalises vaates küll kasu, näiteks kiirendades mingisuguseid protsesse, kuid pikas perspektiivis on tegemist ebavõrdust loova olukorraga, mis on kasulik vaid korruptiivsele organisatsioonile. Korruptiivne käitumine on suuresti loodud organisatsiooni poolt ja selle kultuuris, kuid ka töötajad võivad organisatsiooni varasid enda kasuks kasutada, kahjustades sellega ettevõtet.

1.3. Korruptsiooni ennetus

Viimastel aastatel on korruptsiooni temaatika saanud rohkem tähelepanu (ACFE, 2018; Joseph *et al*, 2016; Podolnii, Podolnaya, 2016), kuna üha enam on populariseeritud jätkusuutlike strateegiaid, mille üheks osaks on ka korruptsiooni ennetus (Manacorda *et al*, 2014). Korruptsiooni ennetusega tegelemine, st selle väljatöötamine ja töös hoidmine nõuab organisatsioonidelt palju ressursse. Korruptsioonivastase programmi loomisel on oluline, et sellesse oleks kaasatud esmalt juhtkond, kes mõistab selle vajalikkust ning nende ülesandeks on saata selge signaal programmi vajalikkusest ja prioriteetsusest (Transparency International Estonia, 2011). Korruptsiooniga tegelemine on üks osa eetilise asjaajamisest. Ebaeetiline käitumine või organisatsiooni suutmatuse näidata sotsiaalset vastutust võib organisatsioonile tuua mainekahju ning muutes organisatsiooni huvigruppidele ebaatraktiivseks (Daft, 2001).

2017. aastal Riigikontrolli poolt läbi viidud uuringust selgus, et rohkem kui pooled riigile kuuluvatest äriühingutest ei tegele korruptsiooni süsteemse ennetamisega ja ca 40% riigile kuuluvatest äriühingutest on kehtestanud asjakohased sisekorrad, sh hindavad kordade täitmist (Riigikontroll, 2017). Selleks, et organisatsioon saaks tegeleda korruptsiooni ennetusega, tuleb mõista riske ja valitsevat olukorda. Korruptsiooni ennetuse prioritseerimise tegevused peaksid tulenema analüüsist, milles võetakse arvesse riigi majandust, poliitikat kui bürokratilikke tingimusi (Matei, 2011).

Tavapärased korruptsioonivastased strateegiad, milleks on õigusriigi põhimõtete jõustamine ning poliitika, mis muudab korruptsiooni kulukamas, püüavad korruptsiooniga võidelda parandades

eelkõige reeglite järgimist. Korruptsioonivastane strateegia peaks mõõtma hinnangulist efekti, mida selle strateegia arendamine endaga kaasa tooks. See aitaks määrata kindlaks võimalikud esinevad korruptsioonivormid ja seeläbi seada nende alusel prioriteetsed. Mõju hindamisel tuleb hinnata ka korruptsioonivastaste protsesside mõju organisatsiooni äriprotsesside arengule, milleks võib olla nii majanduslik kasv, kui ka keskkonnakaitse, majanduse mitmekesistamine jne. (Khan, Andreioni, Roy, 2019)

Üheks oluliseks osaks korruptsiooni ennetusel on organisatsioonis teadlikkuse tõstmine ning on leitud, et töötajate teadlikkuse tõstmine eetikateemadel võib endaga kaasa tuua paremaid suhteid töötajatega (Kaptein, Schwartz, 2008), kuna töötajatele on oluline, et neid väärtustatakse ja neid hoitakse kursis organisatsiooni olukorraga, eriti kriisisituatsioonides. Kohusetundlikel ja läbipaistvatel organisatsioonidel on suurem tõenäosus värvata ja hoida tööturu pädevamaid töötajaid (Addam, Azigwe, Awuni, 2016). Samuti mõjutab organisatsiooni eetiline juhtimiskultuur suhteid klientidega. On leitud, et kui organisatsioonis on kehtestatud eetikakoodeks ning eetikakoodeksi teadlikkuse tõstmisega samuti organisatsioonis tegeletakse, siis on see oluline osa ettevõtte kasvust (Addam, Azigwe, Awuni, 2016). Organisatsiooni eetikakoodeks ei garanteeri ebaeetiliste olukordade tekkimist, välja arvatud juhul kui see on integreeritud organisatsiooni kõikides osades (Mathis, Jackson, 2011).

Organisatsiooni korruptsiooni ennetust ja kontrolli saab kohaldada läbi väliste ja sisemise regulatsioonide (Hoi, Lin, 2012). Kaptein (2008) on nimetanud eetilise kultuuri tunnusjooni, milleks on selgus, toetus, kooskõla juhtkonna tasandil ja esmatasandi juhtide seas, arutlus ja arutelu eetiliste dilemmaade üle organisatsioonis, sanktsioone kohaldamine ebaeetilise käitumise eest ja kiitused eetilise käitumise eest, võimaldamine ning läbipaistvus.

Korruptsiooni ennetuses ja vähendamises rõhutatakse kolme peamist suunda, milleks on (McCusker, 2006):

- interventsionism, mille puhul oodatakse, et korruptiivne tegu pannakse toime ja seejärel sekkutakse ning sellest tulenevalt on võimalik korruptsiooni toimepanijat karistada. See küll ajendab heidutust, kuid selle takistavaks asjaoluks on see, et kahju juba tekkinud, mida ei saa enam ära hoida.
- juhtimine, mille puhul luuakse organisatsioonis sobivad süsteemid, protseduurid ja dokumendid, eesmärgiga vähendada või kõrvaldada korruptsiooni ja sellega seotud isikuid. Selle suuna piiranguks on see, et isik, kelle eesmärgiks on toime panna korruptiivne tegu,

ei pruugi tegutseda vastavalt ettenähtud juhtimispõhimõtetele. Juhtimise viis kategoriseerib ka inimesi, kelle reageering korruptiivsetele tegudele on erinev. Esimeseks kategooriaks on inimesed, kes tahavad teha asju õigesti ning ootavad juhiseid selle eesmärgi saavutamiseks. Teine kategooria inimesi, kes ei julge tegutseda väljaspool kehtestatud reegleid ning kolmas kategooria on inimesed, kelle tegutsemisviis on korruptiivne ning nende tegevus ei vasta näiteks organisatsiooni reeglitele.

- organisatsiooni terviklikkus, mis hõlmab organisatsiooni operatsioonisüsteemide, korruptsioonivastaste strateegiate ja eetilise standardite juurutamist, et luua eetilise käitumise norm. Selle käsitluse kontekstis on väidetavalt üksikisiku korruptsioonivastane panus oluliselt väiksema mõjuga.

Eetiline juhtimiskultuur loob organisatsioonile usaldusväärse maine, mille tulemusel on organisatsioon atraktiivsem tööandja kui ka koostööpartner. Korruptsiooni ennetust reguleerivaid tegevusi saab rakendada organisatsioonide siseselt kui väliselt, kuid selleks, et need tegevused oleksid toimivad, peaksid ennetavad tegevused olema tuletatud organisatsioonides läbi viidud analüüsides, milles võetakse arvesse lisaks organisatsiooni sisemistele teguritele ka väliseid tegureid, näiteks riigi majandust, poliitikat kui bürokraatlikke tingimusi. Korruptsiooni ennetusega saab ja peab organisatsioonis tegelema mitmel tasandil, et see oleks tulemuslik.

2. UURINGU METOODIKA

Magistritöö teises peatükis annab autor ülevaate uuringu metoodikast, mille esimeses alapeatükis selgitatakse ISO 37001 olemust ja eesmärki. Teises alapeatükis tutvustatakse magistritöö näiteks olevat Eesti Energiat ning tema sisekontrollisüsteemi. Peatüki kolmandas alapeatükis antakse ülevaade kasutatud uurimismetoodikast ning peatüki viimases alapeatükis selgitatakse uuringu disaini ja valimi kirjeldust.

2.1. ISO 37001 olemus ja eesmärk

Organisatsioonide rahvusvahelistumisega suureneb ka altkäemaksurisk, kuna riigiti on suhtumine altkäemaksu andmisesse, vastuvõtmisesse ja vahendamisesse erinev (Kuehl, 2019). Osa riikides on altkäemaks, sh üldiselt korruptsioon äritegevuse tavapärane osa, kuid teisalt teistes riikides taunitakse teguviisi. Organisatsioonikultuuril on oluline roll altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi edukusel või ebaõnnestumisel. Ühel hästi juhitud organisatsioonil peab olema oma tegevusse juurutatud vastavuskontrolli juhtimispõhimõtted, et vältida olukordi, milles ettevõtte majandustegevus satuks mingit viisi vastuollu seadustega ja/või ühiskonnas kehtivatega normidega, mis seaks ohtu ettevõtte majandustegevuse ja maine.

ISO (*International Organization for Standardization*) on ülemaailmne rahvuslike standardimisorganisatsioonide (ISO rahvuslike liikmesorganisatsioonide) föderatsioon, mis on 2016. aastal välja andnud altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi ISO 37001. Selle eesmärk on anda organisatsioonidele juhised eetiliseks, läbipaistvaks, avatuks ja nõuetele vastava kultuuri loomiseks asutuse sees ning ära hoida või leevendada altkäemaksuga seotud riske, kulusid ja kahjusid (Eesti Standard, 2018). Samuti aitab juhised edendada organisatsiooni usaldust ja suurendada organisatsiooni paremat mainet. ISO 37001 juhtimissüsteemi on võimalik rakendada kõikides õigusruumides ja kõikides organisatsioonides nii avalikus kui erasektoris olenemata organisatsiooni suurusest ning tegevusalast. ISO 37001 kehtib ainult altkäemaksu kohta ning ei käsitle teisi pettusi, kartelle ja muid konkurentsivastaseid rikkumisi, mis on seotud korruptiivsete tegevustega (Eesti Standard, 2018).

Eetiline juhtimiskultuur ja korrupsiooni ennetusega tegelemine toob organisatsioonidele kasu. *Corporate Research and Investigations Group* (2018) on nimetanud kodulehel ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi rakendamisega kaasnevad kasutegurid, milleks on konkurentsieelis teiste organisatsioonide ees, suurem teadlikkus organisatsioonis altkäemaksu väljundist, suurenenud korrupsiooni ennetamise suutlikkus, organisatsiooni ärivõimaluste laiendamine, organisatsiooni poolt pakutavate teenuste ja toodete pidev arendamine, organisatsiooni maine tõstmine, tõhusate juhtimistoimingute lihtsustamine, asjakohane õiglusliku vastavuse ja kindluse tagamine, struktuuri- ja muude kulude vähendamine, organisatsiooni varade väärtuse tõus, parem vastavuskontrollide rakendamine, oluliste meetmete täpne elluviimine, äritegevuse tõhususe ja tulemuslikkuse kasv.

Lisaks on *Corporate Research and Investigations Group* nimetanud veel järgmised ISO 37001 kasutegurid: organisatsiooni suurem usaldus ja läbipaistvus, esinevate rikkumiste ja muude ohtude vähendamine, ressursside ja muude kapitalide kaitse, lihtsasti kohaldatav olemasolevate juhtimissüsteemidega, asjakohane kasutamine hoolsuskohustuse tõendina, organisatsiooni positsiooni ehk hetke olukorra täpne hindamine, organisatsiooni ohustavate vahetute ohtude äratundmine ja ärahoidmine, riskide vastu võitlemiseks sobivate protseduuride rakendamine, õigeaegne vaatlus ja kontrollide väljatöötamine, võimalike altkäemaksuvastaste menetluste läbiviimine, rahvusvaheliselt tunnustatud protsesside praktika ning eetiliste ülemaailmsete tavade kehtestamine organisatsioonis.

Altkäemaksuvastased juhtimissüsteemi sisaldavad endast rohkem sätteid ja nõudeid, mida organisatsioonid peaksid rakendama, kui riiklikud seadused nõuavad (Veselovska, Zavadsky, Zavadska, 2019). Seda teeb ka ISO 37001 altkäemaksuvastane juhtimissüsteem. ISO 37001 altkäemaksuvastane juhtimissüsteemi juhised koosneb kokku kümnest peatükist, millest sisulisi juhiseid ja nõudeid annavad seitse peatükki. Esimeses sisulises peatükis vaadeldakse organisatsiooni konteksti, mille käigus määratletakse huvipoolte vajadused ja ootused, tehakse kindlaks organisatsiooni altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi käsitusala ning altkäemaksurisk. Teises sisulises peatüki teemaks on eestvedamine ja pühendumus, milles määratletakse juhtorgani ja tippjuhtkonna roll, altkäemaksuvastased juhtpõhimõtted, organisatsioonis olevad rollid, kohustused ja volitused ning tehakse kindlaks organisatsioonis vastavuskontrolliga tegelev talitus. Lisaks käsitletakse peatükis otsuste delegerimist.

Kolmandas peatükis vaadeldakse planeerimist, st riskide ja võimaluste käsitlemisele suunatud tegevusi ning organisatsiooni altkäemaksuvastaseid eesmärke ja nende saavutamise planeerimist.

Neljandas sisulises peatükis antakse juhised juhtimissüsteemi ressursside kasutamisest, kompetentsidest, teadlikkusest organisatsioonis, teabevahetusest, dokumenteerimisest ja teabe ohjamisest ehk üldiselt juhtimissüsteemi toimimise toest. Viiendas peatükis antakse ülevaade süsteemi toimimisest, täpsemalt selle planeerimisest ja ohjamisest, vastavuskontrollist ning detailsemalt altkäemaksuvastastest ohjemeetmetest ja nende elluviimisest erinevates organisatsiooni üksustes, sh juhtumite uurimisest ja nendega tegelemisest. Kuuendas peatükis vaadeldakse tulemuslikkuse hindamist, sh siseauditi funktsiooni, juhtkonnapoolset, tippjuhtkonnapoolset, juhtorganipoolset ning altkäemaksuvastase vastavuskontrolli talituse ülevaatus. Viimases sisulises peatükis antakse juhised altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi parandusmeetmete väljatöötamiseks. (Eesti Standard, 2018)

Ernst & Young Baltic AS-i 2018. aastal läbi viidud uuringu kohaselt, mille eesmärk oli uute seisukohtade väljaselgitamine äritegevusega seotud riskide, mille hulgas ka pettused ja korrupsioon, juhtimise Eesti avalikest kui era organisatsioonides. Uuringu kohaselt usub 190-st vastanust 1/5, et korrupsioonivastaste põhimõtete rakendamine ja järgmine organisatsiooni tegevuses kahjustab selle konkurentsivõimet Eesti turul. Lisaks leiti uuringus, et peamiseks pettuste ennetamise ja avastamise meetmeteks kasutatakse organisatsioonides finantsauditite läbiviimist, siseauditi funktsiooni ning töötajate ja koostööpartnerite taustakontrolli läbiviimist. Vaid 42% vastanutest väitis, et nende organisatsioonis on rakendatud pettuse ennetamiseks ja avastamiseks teavitamiskanalid, sh vihjeliin. Seega võib järeldada, et 2018. aastal tegelesid Eesti organisatsioonid enamjaolt pettustele reageerimisega ning ennetusmeetmetele suuremas osas organisatsioonides tähelepanu ei pööratud. (Ernst & Young Baltic AS, 2018)

Autori meelest on ISO 37001 altkäemaksuvastane süsteem hea raamistik töötamiseks välja organisatsiooni sisekontrollisüsteemi. Autori hinnangul pöörab ISO 37001 suurelt tähelepanu ennetusmeetmete väljatöötamisele ja rakendamisele. Ennetusmeetmeteks on näiteks organisatsioonid teadlikkuse tõstmine läbi koolituste, infoteadete, juhise jms, teemakohase sisekommunikatsiooni korraldamine ja õigete inimeste värbamine organisatsiooni, st töötajate taustakontroll. Sealhulgas ei jäeta tähelepanuta kontrollmehhanismi välja töötamist ja selle töös hoidmist.

2.2. Ettevõtte tutvustus

Antud magistritöös on aluseks võetud Eesti riigile kuuluv energiaettevõtte Eesti Energia, kelle koduturgudeks on Eesti, Soome, Läti, Leedu ja Poola. Olles riigile kuuluv ettevõtte, omab Eesti Energia tavapäraselt igale ettevõtte omanikule omanikuootusi, milleks on kasumilikkus ja stabiilne dividenditulu. Eesti Energia müügitulu oli 2021. aastal 1,3 miljardit eurot (Eesti Energia, 2022). Eesti Energia on Eesti üks suurimaid ettevõtteid pakkudes tööd umbes 4500 inimesele, mistõttu on ta Eesti turul ja majanduses oluline koostööpartner kui tööandja, sh ka maksumaksja. Tulenevalt sellest on ka Eesti Energia tegevus suuresti avalikkuse huviorbiidis, mistõttu on eetiline asjaajamine tähtsal kohal.

Eesti Energia igapäevategevusse on juurutatud toimiv sisekontrollisüsteem, mis on kooskõlas Eesti Energias kehtivate kordadega ja põhimõtetega (Eesti Energia, 2021). Eesti Energia kui riigile kuuluva ettevõtte nähtuna lähtub oma tegevuses ka riigivaraseadusest, mille kohaselt on riigiäriühingul kohustus tagada toimiv sisekontrollisüsteem (Riigivaraseadus §87 lg 1). Samuti kohaldub Eesti Energiale korruptsioonivastane seadus, mille eesmärk on tagada avaliku ülesande aus ja erapooletu täitmine (§ 1 lg 1).

Eesti Energia järelevalveprotsess on mitmetasandiline, et tagada tõhus järelevalve sisekontrollisüsteemi toimimise üle. Järelevalveprotsessis osalevad Eesti Energia nõukogu ja auditikomitee, Eesti Energia juhatuse, tütar-ettevõtjate nõukogud ja juhatused, riskijuhtimise ja siseaudititeenistus ning vajadusel kaasatakse teisi struktuuriüksuseid. Eesti Energia juhatuse vastutab kontserni riskijuhtimise põhimõtete ja sisekontrollisüsteemi rakendamise ja toimimise eest (Eesti Energia, 2021). Juhatuse kohustust tuleneb ka äriseadustikust, mille kohaselt tuleb juhatusel tagada, et vajalikke abinõusid rakendatakse sisekontrolli korraldamisel, et avastada võimalikult vara ettevõtte tegevust ohustavad faktorid (§ 306 lg 7). Eesti Energias on juhatusele riskijuhtimise põhimõtete ja sisekontrollisüsteemi rakendamiseks ja toimimiseks määratletud järgnevad tegevused: „kinnitab riskide juhtimise põhimõtted ja üksikute riskivaldkondade poliitika; töötab välja strateegia ja korraldab eelarve koostamise; juhivad kontserni tööd viisil, mis tagab kinnitatud strateegia ja eelarve täitmise; korraldab juhtimiseks vajalike töökorralduslike kokkulepete ja nõuete väljatöötamise ning kinnitamise; arendab juhtimistegevuse abil riskide teadvustavat juhtimiskultuuri; jälgib, et kontserni riskide hetke- ja oodatav tase vastaks kontserni riskivalmidusele ning riskitaluvusele.“ (Eesti Energia, 2021).

Tagamaks eetilise kultuur organisatsioonis, on Eesti Energia kehtestatud eetikakoodeks, mille eesmärk on anda ülevaade ühisest arusaamast eetilisest käitumisest kontsernis. Selle järgimist oodatakse kõikidelt kontserni töötajatelt, sh juhatuselt auditikomiteelt ning nõukogu liikmetelt (Eesti Energia, 2020). Eesti Energia eetikakoodeks põhineb kuuel eetilise käitumise põhimõttel, milleks lühidalt on ausus ja usaldusväärus, varade heaperemehelik ja säästlik kasutus, kõikide osapoolte kohtlemine viisakalt, lugupidavalt ja tähelepanuga, erapooletust suhetest hoidumine, konkurentsi ja kahju mittetekitamine tööandjale ning tööalases- ja välises tegevuses lähtutakse Eesti Energia eetikakoodeksist (Eesti Energia, 2020). Eesti Energia on juurutatud ka majanduslike huvide aruandlussüsteemi, mille eesmärk on vältida huvide konflikti olukordasid, sh toimub ka töötajate seas korrapärased enesehindamised, millega hinnatakse töötajate sõltumatust (Eesti Energia, 2021).

Peale töötajate on Eesti Energia kehtestanud juhised ja korrad oma partneritele, mille seas on eetikanõuded lepingupartneritele, hankekord, töötervishoiu ja tööohutuse nõuded, ohuolukordadest ja peaaegu juhtunud õnnetustest teavitamise põhimõtted ning muud lepingute üldtingimused ja faktooringutega seotud dokumendid (Eesti Energia, 2021). Eesti Energia eetikanõuded lepingupartneritele sätestab eetikanõuded, äritavad, nõuded isikustatud käitumisele ning eetikanõuete rakendamist ja nende järgmise kontrolli. Eesti Energia lepingupartneritele kehtestatud eetikanõuete eesmärk on teadvustada lepingulistest suhtes olevatele osapooltele, et Eesti Energia eetikanõuete järgmine on koostöö eelduseks ja nende täitmata jätmine võib anda aluse koostöö lõpetamiseks (Eesti Energia, 2015). Hankekorra eesmärgiks on kehtestada ühtsed nõuded ja reeglid hangete menetlemiseks, sh hangete korraldamiseks ning see on loodud riigihanke seaduse alusel (Eesti Energia, 2022), mille kohustuslane Eesti Energia tulenevalt oma omanikust on. Eesti Energia on loodud pettuseriski juhtimiseks eraldiseisev osakond tulenevalt ettevõtte tegevuse mahust ja ulatusest. Eelkõige pööratakse pettuseriski realiseerumise vältimiseks ettevõttes tähelepanu ennetusmeetmete osakaalu ja tõhususe suurendamisele, kuid sh on säilitatud operatiivse tegevuse võimekus (Eesti Energia, 2021).

Eeltoodust tulenevalt saab öelda, et Eesti riigile kuuluva ja Eesti turul ühes suurimas ettevõttes pööratakse tähelepanu läbipaistva ja ausa majandustegevuse tagamiseks. Ettevõttes tegeletakse sisekontrollisüsteemide rakendamisega, sh on loodud selle jaoks ka eraldi osakond siseauditi kõrvale. Eesti Energia ei oma küll ISO 37001 standardit, kuid rakendab selle põhimõtteid oma igapäevases tegevuses vastavalt sellele, mida on peetud mõislikuks ja põhjendatuks.

2.3. Uuringu disain, valimi kirjeldus ja andmeanalüüs

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutati kvalitatiivset uurimismetoodikat. Kvalitatiivse uurimismetoodika raames viidi läbi üheksa poolstruktureeritud intervjuud. Kvalitatiivses uurimistöös saadakse andmeid suuliselt kui ka kirjalikul kujul. Andmeid kogutakse avatud lõpuga küsimustega ning kasutatakse meetodeid, mis arvestavad konteksti (Gabriano, Holland, 2009). Kvalitatiivne uurimistöö on interpreteeriv ja loomulik (Denzin, Lincoln, 2005).

Autor valis kvalitatiivse uurimismetoodika magistritöö eesmärgi saavutamiseks seetõttu, kuna poolstruktureeritud intervjuud annavad intervjuueeritavate ideed ja mõtted paremini edasi, mille tulemusel on autoril hõlpsam mõista intervjuueeritavate arusaamasid ja kogemusi ning nende pinnalt teha järeldusi. Intervjuud annavad võimaluse saada ülevaade intervjuueeritava subjektiivsest kogemusest, arvamusest ja hoiakust. Poolstruktureeritud intervjuusid iseloomustab avatud küsimused ja osa ettevalmistatud küsimusi võidakse intervjuu käigus ära jätta. Tavapäraselt tehakse intervjuusid otsekontaktis ning mitte kirjalikus vormis. (Busetto *et al*, 2020)

Poolstruktureeritud intervjuu küsimustiku koostamisel võttis autor aluseks ka korruptsiooni ja altkäemaksu olemuse ja ennetuse teoreetilised käsitlused, mille eesmärk oli mõista intervjuueeritava kogemust korruptsiooni ennetuses. Seejärel esitati küsimusi spetsiifilisemalt ISO 37001 altkäemaksuvastast juhtimissüsteemi olemusest ning selle võimalikust mõjust äriprotsessidele. Intervjuu küsimustik koosnes 17 küsimusest. Lisaks küsimustikus olnud küsimustele küsis autor intervjuueeritavalt lisa- kui täpsustavaid küsimusi. Osa küsimustikus olnud küsimusi autor intervjuueeritavalt ei küsinud, kuna küsimusele oli juba mõne teise küsimuse käigus vastus antud või arvestades eelmiste küsimuste vastuseid, ei pidanud autor küsimust relevantseks. Intervjuueeritavad nimetati anonüümsuse mõttes Vastajateks.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks valis autor intervjuueeritavateks korruptsiooni ennetuse temaatikaga otseselt või kaudselt seotud spetsialistid, kelle seas olid sertifitseerimisega tegeleva ettevõtte esindaja, avaliku sektori korruptsiooni ennetuse ja järelevalve, sh reageerimisega tegelevate organisatsioonide esindajad kui ka korruptsiooni ja selle ennetusega tegeleva mittetulundusühingu esindaja. Lisaks intervjuueeriti antud magistritöö raames Eesti riigile kuuluvate äriühingute sisekontrolli või vastavuskontrolli spetsialiste. Autor intervjuueeris riigile kuuluvate äriühingute siseauditi vms spetsialistid seetõttu, kuna magistritöös on võetud aluseks samuti riigile kuuluv äriühing Eesti Energia.

Kvalitatiivse uurimise teostamiseks edastas autor intervjuukutsed e-maili teel ühteteistkümnele korruptsiooni ennetusega seotud inimesele, kellest vastuse andis üheksa inimest, kellega ka intervjuud läbi viidi. Intervjuud viidi läbi veebivahendusel, kasutades selleks Microsoft Teams rakendust. Intervjuu küsimustik on lisas 1. Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 15. märts – 8. aprill 2022.

Tabelis 1 on välja toodud intervjuude tehniline kirjeldus, milles on näha intervjuueeritavate ehk Vastajate organisatsiooni olemus, st millisest organisatsioonist nad on – kas riigile kuuluv äriühing (tabelis märgisega ÄÜ), korruptsiooni ennetusega seotud organisatsioon (tabelis märgisega OA) või sertifitseerimisega tegeleva ettevõtte esindaja (tabelis märgisega SERT). Samuti on tabelis toodud kuupäevad, millal intervjuud läbi viidi ning ka intervjuude ajaline kestvus.

Tabel 1. Intervjuude tehniline kirjeldus

Intervjuueeritav	Organisatsioon olemus	Intervjuu läbiviimise aeg (kuupäevad)	Intervjuu pikkus (min:sek)
Vastaja 1	ÄÜ	04.04.2022	63:46
Vastaja 2	OA	05.04.2022	38:24
Vastaja 3	SERT	22.03.2022	78:12
Vastaja 4	ÄÜ	15.03.2022	30:39
Vastaja 5	ÄÜ	18.03.2022	56:04
Vastaja 6	ÄÜ	30.03.2022	81:23
Vastaja 7	OA	31.03.2022	29:38
Vastaja 8	OA	28.03.2022	48:52
Vastaja 9	OA	08.04.2022	60:39

Allikas: autori koostatud

Autor salvestas intervjuud heli- kui videofailidena, millest hiljem koostati Tallinna Tehnikaülikooli poolt valminud tehnoloogia Tekstiks abil kui ka Microsoft Word rakenduse abil helifailidest transkriptsioonid. Autor redigeeris kõiki transkriptsioone ning nagu ka eelnevalt välja toodud, säilitati kõikide intervjuueeritavate osas anonüümsus ning sellest tulenevalt muudeti intervjuueeritavate kaitseks ära tekstides osa sõnastusi ja/või võeti välja laused, mis oleks anonüümsuse ohtu seadnud. Samuti võeti transkriptsioonidest välja asjasse mittepuutuvad laused. Link intervjuude transkriptsioonidele on kättesaadav magistritöö lisas 2 töö autoriga kokkuleppel.

Kvalitatiivsete tulemuste analüüsimiseks kasutas autor horisontaalset ehk *cross-case* analüüsi, mille käigus koondas autor kõikide intervjuueeritavate vastused Excel tabelisse, mis hõlbustas autoril saadud vastuseid analüüsida korraga ning vastuseid omavahel võrrelda.

3. UURIMISTULEMUSED

Magistritöö kolmanda peatüki esimeses alapeatükis analüüsib autor töö raames läbi viidud intervjuu tulemusi ning seejärel vastavalt saadud tulemustele teeb autor peatüki teises alapeatükis järeldused ja esitab ettepanekud seoses ISO 37001 rakendamisest ja selle potentsiaalsetest mõjudest organisatsioonide äriprotsessidele, sh võttes arvesse uurimistulemustest saadud hinnangud ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi vajalikkusele.

3.1. Tulemuste analüüs

Intervjuude eesmärk oli saada vastused kolmele uurimisküsimusele, milleks olid:

1. Miks on ISO 37001 altkäemaksuvastane juhtimissüsteem ettevõtetele vajalik, missugust väärtust see loob ning kas ISO 37001 aitab ennetada ka muid korruptsioonivorme kui vaid altkäemaks?
2. Missuguseid äriprotsesse ISO 37001 mõjutab ning mil määral mõjutab see äriprotsesside keerukust?
3. Mis on ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi puudused?

Intervjuu vastuste analüüsiks kasutas autor *cross-case* analüüsi, mis lihtsustas autoril intervjuude tõlgendamist ja nende võrdlemist. Intervjuu küsimused jaotati nelja erinevasse osasse. Esimene osa intervjuudest annavad aimdust üldiselt korruptsiooni, sh altkäemaksu temaatikast intervjuueeritavate seisukohtadest ning teine osa puudutab ISO 37001 rakendamist, võimalikku mõju ja võimalikku loodavat väärtust. Teine osa kajastab ISO 37001 rakendamist ja selle vajalikkust. Kolmandas osas kajastatakse vastuseid, mis puudutavad ISO 37001 poolt loodavat väärtust organisatsioonidele, sh selle võimalikkust ennetada ka muid korruptsioonivorme kui vaid altkäemaksu. Samuti kajastatakse antud punktis ka ISO 37001 puudusi. Neljandas punktis käsitletakse tulemusi, mis puudutasid vastuseid seoses ISO 37001 potentsiaalsest mõjust äriprotsessidele. Vastavalt eeltoodud järjestusele on jaotatud antud alapeatükis ka uuringutulemused.

3.1.1. Korrupsiooni ja altkäemaksu ennetuse temaatika

1) Üldine hinnang Eesti organisatsioonide korrupsiooni ennetusele

Esimese küsimuse raames paluti intervjueeritavatel anda hinnang Eesti organisatsioonide korrupsiooni, sh altkäemaksu ennetusega tegelemise olukorrale. Vastaja 1 meelest on raske hinnangut anda, kuna tema meelest on palju selliseid juhtumeid, millest organisatsioonid avalikult ei räägi või need muud moodi avalikkuseni ei jõua, kuid üldjoontes arvas Vastaja 1 korrupsiooni ennetusega tegelemise olukord on paremaks läinud, kuna sellega on palju tööd tehtud nii riiklikult ning ka erinevad standardid seda teemat reguleerivad. Vastaja 1 hinnangul tuleneb see põhjamaade juhtimisstiilist. Vastaja 2 hindas olukorda viie palli süsteemis, millega andis riigi äriühingutele hinnanguks „3“, selgitades seda järgnevalt:

„Riigi äriühinguid, kus altkäemaksuvastane vastavussüsteem on paigas ja nad pööravad sellele tähelepanu. On riigi äriühinguid, kes selle teemaga ei tegele. Mõned väidavad, et nad tegelevad selle teemaga läbi laiema vastutustundlikkuse, et see on üks komponent sellest, mis on okei. Aga kui ma nii põhjalikult ei tunne kõikide riigi äriühingute toimeloogikat ja nende vastavust põhimõtteid, siis ma ei julge lõplikult öelda. Aga üldistades ma leian, et on vähesed, kellel on eeskujulikud süsteemid paigas (...)“ (Vastaja 2, lisa 2).

Vastaja 3 hindas Eesti organisatsioonide korrupsiooni, sh altkäemaksu ennetamise tegelemise olukorda väga heaks, selgitades seda läbi oma kogemuse ning tõi välja suured organisatsioonid, kelle teadlikkust korrupsiooni ennetuse valdkonnas pidas kõrgemaks. Samuti võrdles ta suuri organisatsioone väikeste ja keskmise suurusega ettevõtetega, kus korrupsiooni ennetus ei ole niivõrd tähtis, kui on ettevõtte kasv ja tulu teenimine. Lisaks tõi ta välja, et digitaalne maailm ja kõik sellega seonduv mugavus on loonud turvalisema keskkonna, mis võimaldab kontrollida tõhusamalt läbi viia. Vastaja 4 andis küsimusele kaudse hinnangu, kuna ei oma suurt kokkupuudet teiste organisatsioonidega, küll aga võrdles ta Eesti olukorda maailma suurettevõtetega. Tema sõnul panustavad maailma suured organisatsioonid korrupsiooni ennetusse ja üldisesse eetikaga tegelemisesse väga suur summasid, sh on teemaga tegelevaid töötajaid palju, lisades siia juurde, et tema Eestis sellist asja kohanud ei ole.

Vastaja 5 meelest ei ole Eestis korrupsiooni olukord väga hull võrreldes seda Eesti idanaabriga, kuid ta tõi välja ka selle, et keskmise ja väikse suurusega ettevõtetes on see teema oluliselt väiksema tähelepanu all ja vajadust selle teemaga tegeleda ei nähta. Vastaja 6 meelest on riigi äriühingutes tehtud ajajooksul suured sammud edasi seoses korrupsiooni ennetusega, kuid tema

hinnangul tegeletakse olukorraga vaid formaalselt, sest kohalduvad mingisugused nõuded, aga mitte sisuliselt. Samuti tõi ta välja ka selle, et teemaga tegelemisel kopeeritakse väga palju teisi ettevõtteid, kuid üldjoontes oli vastaja 6 arvamusel, et tänasesse olukorda jõudmine on võtnud väga kaua aega ja tehtud on väga olulised sammud, aga pikk tee on veel minna „Ma näen, et on progress ja see on väga positiivne“ (Vastaja 6, lisa 2). Rahuldava hinnangu korruptsiooni olukorrale Eesti organisatsioonides andsid ka vastajad 7 ja 8.

2) Enamlevinud ärikorruptsiooni vorm

Võttes arvesse, et ISO 37001 käsitleb vaid altkäemaksu ja selle ennetusega seonduvat temaatikat, siis sellest tulenevalt uuris autor intervjuueritavatel nende hinnangut sellele, missuguseid ärikorruptsiooni vorme esineb nende hinnangul Eestis kõige rohkem. Vastaja 1 meelest esineb erasektoris kõige rohkem sellised situatsioonid, kus ettevõtte omaniku teadmata tehakse tehinguid, mis ei ole vastavuses ettevõtte varakäsituse meetodikaga. Samuti arvas ta, et altkäemaksu andmine on põhiteema kaudselt ka erasektoris. Vastaja 2 toetus vastuses Eesti ja Taani ettevõtete juhtide uuringust, mille põhjal oli enamlevinud vormiks *kickback*, sest seda ei teadvustata kui üht korruptsioonivormi. Vastaja 2 meelest on kõige vähem levinud altkäemaks, kuna sellest saadakse aru, et tegemist on korruptsiooniga. Samuti tõi ta välja huvide konflikti, kuna selle puhul ei ole olemus ja sisu päris selge ning selle sisustamine on suuresti ettevõtete enda teha. Vastaja 4 selgitas seda sarnaselt vastajale 2, et huvide konflikti puhul on sellest ilma selgituseta keeruline aru saada ning sellest tulenevalt seda ka kõige rohkem tema hinnangul esineb. Ka vastaja 3 meelest on altkäemaks suhteliselt harva esinev, küll aga tõi ta probleemkohana välja onupojapoliitika, mida tõi välja ka vastaja 4, nimetades seda huvide konfliktiks.

Vastaja 5 tõi erasektori vaatest välja töötaja või juhtkonna liikme ettevõttele kuuluva vara väärkasutuse, kuna sellele võib korruptsioonivastase seaduse mõistes korruptsiooni mõiste kohalduda teo toimepanija vaatest. Lisaks tõi ka sarnaselt vastajale 2 välja ka *kickback*-i. Vastaja 6 nimetas enimlevinuks soodustuste ostmist või otsuste mõjutamist ning samuti nimetas ta ka *kickback*-i, mida nimetasid ka teised vastajad, selgitades juurde, et juriidilises mõistes on *kickback*-i puhul tegemist altkäemaksuga. Vastaja 8 ei pidanud samuti altkäemaksu eriti levinuks nagu tegi seda ka vastaja 3.

3) Eesti organisatsioonides rakendatavate korruptsiooni ennetusmeetmete piisavus

Autor palus vastajatel hinnata ka Eesti organisatsioonides rakendatavate korruptsiooni ja altkäemaksu ennetusmeetmete piisavust ning nimetada meetmed, mida nende hinnangul kõige

rohkem kasutatakse. Vastaja 1 meelest sõltub see suuresti organisatsioonist ning oma organisatsiooni vaatest selgitas ta, et nende reeglistik on jäik, aga heas mõttes. Kõige levinumaks ennetusmeetmeks nimetas ta nelja-silma printsiipi, ettevõtte välist kontrolli (nt välisaudiitor) ja suurematel ettevõtetel finantskontrollid, lisaks ka riskide hindamist. Vastaja 2 ei pea organisatsioonides rakendatavate korrupsiooni ennetuse meetmeid piisavaks ning tõi välja ühe võimalik põhjusena ressursside puuduse, sunni puuduse kui ka eelise mittesaamist näiteks riigihangetel. Samuti tõi ta välja ka teadlikkuse puudlikkust. Võimalike meetmetena, mida tema hinnangul kõige rohkem kasutatakse, pidas ta kirjalikke reegleid, töötajate koolitamist, vihjeliini kui ka riskide hindamist.

Vastaja 3 vastupidiselt vastajale 2 peab meetmeid piisavaks, kuna teemaga tegeletakse päris hästi. Küll aga tõi ta välja selle, et ettevõtted loovad erinevaid juhiseid ja dokumente, aga töötajate teadmine nendest dokumentidest ja juhisest võib olla puudulik. Levinumaks meetmeks tõi vastaja 3 välja finantsauditi, mis tema hinnangul küll ei ole kõige levinum, kuid oma vastuses põhines ta EY läbi viidud uuringule. Samuti tõi ta välja eetikakoodeksi, kingituste andmise-vastuvõtmise juhendi, siseauditi ja vihjeliini.

Vastajal 4 oli raske hinnangut anda Eesti organisatsioonides rakendatavate korrupsiooni ja altkäemaksu ennetusmeetmete piisavuse kohta, kuid pidas võrreldes enda organisatsiooniga madalamaks. Kõige levinumaks ennetusmeetmeks tõi juhtide eeskuju, kuna sellest tingitult joondub kogu organisatsioon olenemata kehtestatud juhistele ja dokumentidele. Samuti tõi ta välja nelja-silma printsiibi. Vastaja 5 võrdles suuri väikeste ja keskmiste ettevõtetega, leides, et väikestes ja keskmistes ettevõtetes selle peale pigem ei mõeldagi, aga suured ettevõtted, kes meetmeid rakendavad, teevad seda hästi. Lisaks tõi ta välja selle, et kui suurte ettevõtete poolt rakendatavaid meetmeid oleks vähem, siis oleks ka juhtumeid märkimisväärselt rohkem ning sellest tulenevalt oleks ka Eesti korrupsioonitase halvem. Enamlevinumat meetodit vastaja 5 välja ei toonud, küll aga tõi ta välja, et ennetuse teematikat juhib organisatsioonis enamjaolt sisekontroll, riskijuhtimise, siseaudit ja turvajuurdlus. Samuti selgitas ta, et ennetus tema meelest on korrupsiooni kui altkäemaksu ennetuses kõige tõhusaim.

Vastaja 6 selgitas, et „täna kindlasti juba rohkem“, kuid samuti ta tõi välja ka selle, et korrupsiooni ennetuses on veel pikk tee minna ning ennetusmeetmed tulenevalt suuresti ikkagi organisatsiooni tegevusest ja nende eripäradest, kuid üldiselt ta ei pea meetmeid tõhusaks. Enamlevinud meetmete osas tõi ta välja „hankekomisjon, kohustuste lahusus, huvide deklareerimine. Mõnel puhul ka kingituste deklareerimine. Finantssektorist oli „tunne oma klienti” tüüpi lähenemine“ (Vastaja 6,

lisa 2). Vastaja 7 meelest on erisus era- ja avaliku sektori osas, kuid tõi välja, et ennetusmeetmete rakendamises on suured organisatsioonid pigem tublid. Enamlevinute meetmete osas tõi ta välja, et palju kasutatakse huvide deklareerimist ja koolitusi.

Vastaja 8 meelest on avaliku sektor läbipaistvam kui erasektor, kuid ettevõtete osas on näha, et rahvusvahelised kontsernid, kes on Eestisse laienenud, siis nendega kaasneb ka selletaoline eetilise kultuur ning üldiselt on vastaja 8 arvamusel, et ennetusmeetmete rakendamine on arenemas. Enamlevinud ja tõhusate ennetusmeetmete osas selgitas: „Kaks asja on väga määravad. Üks on juhi eeskuju. Ma olen alati rõhutanud seda, et kui asutuse juht erasektoris või avalikus sektoris, deklareerib seda, et meie asutuses nulltolerants korruptsioonile. Ja teeb läbipaistvad otsused ja aruandlus on läbipaistev ja aitab sellega kaasa ja näitab ka seda oma tegudega. Siis tegelikult nagu pool ennetus tegevusest on nagu tehtud (...)“ (Vastaja 8, lisa 2).

Samuti tõi vastaja 8 välja, et teiseks oluliseks osaks on kontrollmehhanismi olemasolu. Tema hinnangul on altkäemaksu puhul on oluline nelja-silma printsiip, mis tähendab, et vaid üks inimene ei tee üksi otsuseid, vaid otsus on langetatud mitme vähemalt kahe inimese poolt. Lisaks nimetas ta ka koolituste läbiviimist, kuid kokkuvõtvalt on ennetusmeetmed tõhusad siis, kui saadakse asja olulisusest aru.

Vastajatel paluti anda hinnang ka Eesti organisatsioonide töötajate korruptsioonialase teadlikkuse kohta. Vastaja 1, 4 ja 6 olid arvamusel, et töötajate teadlikkus korruptsiooni temaatikas on hea. Vastaja 2 meelest ei ole töötajate teadlikkus hea, kuna see teema on organisatsioonides tahaplaanile jäetud. Samal arvamusel oli ka vastaja 9. Vastaja 3 ja 7 meelest võiks alati teemaga tegeleda rohkem, kuid vastaja 7 hindas olukorda rahuldavaks. Vastaja 5 meelest oli olukord enne koroonat parem, kuna siis oli võimalik rohkem koolitusi läbi viia ning teiseks murekohaks tõi ta suure töötajate vahetuse tema organisatsioonis, mistõttu ei õnnestu kiirelt kõigi töötajateni teemaga jõuda.

3.1.2. ISO 37001 rakendamisest ja selle vajalikkusest

Uurimaks ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi mõju, palus autor vastajatel esmalt vastata kas nende organisatsioonis rakendatakse või millistest Eesti organisatsioonides neile teadaolevalt rakendatakse ISO 37001 põhimõtteid. Küsimuse sisu oleneb intervjuueeritava positsioonist, st kas ta oli ettevõtte esindaja või mõne muu korruptsiooni ennetusega tegeleva organisatsiooni esindaja.

Vastaja 1 ja 5 ütlesid, et nende organisatsioonis ISO 37001 põhimõtteid ei rakendata, aga vastajad 2, 7 ja 8 tõid välja, et neile teadaolevalt kasutatakse ISO 37001 põhimõtteid Eesti Energias, lisaks nimetas vastaja 7 Haigekassat. Samuti ütles sertifitseerimisega tegeleva ettevõtte esindaja (Vastaja 3, lisa 2), et temale teadaolevalt ei rakenda ükski Eesti organisatsioon ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi põhimõtteid. Vastaja 4 väitis, et nende organisatsioonis rakendatakse, aga vaid selles ulatuses, mis neile tundub mõistlik. Vastaja 6 ütles, et nemad ei rakenda seda ISO otseselt, aga töö käigus on kujunenud, et osa samastub ISO-s välja tooduga.

Järgnevas uuriti intervjueeritavate käest, et kuidas nende hinnangul parandaks ISO 37001 rakendamine ettevõtetes altkäemaksuga seonduvaid probleeme. Vastaja 1 leidis, et nende organisatsioon on korruptsiooni ennetuses kaetud ilma ka ISO 37001 sertifikaadita. Vastaja 2 arvates, on selle ISO puhul tegemist hea *check-list*-ga, millega saavad organisatsioonid teha kindlaks meetmed, mis neil on olemas ja mis mitte, kuid ta tõi välja ka selle, et ta ei oska muud midagi välja tuua, mida see altkäemaksuvastane ISO veel andma peaks. Vastaja 3 hinnangul peaksid organisatsioonid esmalt tegema kindlaks riski, mis neil seoses altkäemaksuga on, lisades juurde, et tema meelest ei ole altkäemaksurisk Eestis rahalises mõttes suur, küll aga ei saa sama väita maineriski kohta. Vastaja 4 leidis, et see ISO kirjeldab maailma parimat praktikat korruptsiooni ennetuses ning kui organisatsioonid seda ka rakendavad, siis see maandab ka ettevõtte korruptsiooniriske.

Vastaja 5 hinnangul muutub eetilise äritegevuse igapäevaselt järjest olulisemaks, mistõttu oleks ka ISO 37001 olemasolu kasulik. Lisaks tõi ta välja ka selle, et „Selle standardi nõuete järgimine või juurutamine kindlasti aitab kaasa sellele, töötajate koolitamine ja juhendamine või mingi töökorralduse kehtestamine.“ (Vastaja 5, lisa 2). Vastaja 7 oli arvamusel, et „(...) igasugune terviklik lähenemine, et sul on kaetud siis kõik võimalik, kogu 360 kraadi, et see igal juhul minimeerib nii võimalust kui tahet altkäemaksu nii võtta kui anda, ja kui sellist mõtet üldse kuskil tekitada“. Vastaja 8 meelest annab see ISO kindlust, et tegemist on usaldusväärse partneriga.

Intervjueeritavatel paluti selgitada ISO 37001 vajalikkust organisatsioonidele. Vastaja 1 oli arvamusel, et see ISO annab küll organisatsiooni kohta usalduskrediidi, kui kolmas osapool on organisatsiooni vastavust kontrollinud, aga „kui sellest ei sõltuks otseselt midagi, et mis protsessi saaks parandada, siis ma võtaks ainult selle osa, mis mind huvitab“ (Vastaja 1, lisa 2). Vastaja 2 hinnangul ei ole ISO 37001 praktiline väärtus nii kõrge, kui mõnel muul spetsiifilisel ISO standardil. Vastaja 3 meelest annab see hea raamistiku kontrollsüsteemi loomiseks, kui sellega soovitakse alustada. Vastaja 4 andis vastuse laiemalt, viidates üldiselt organisatsioonide panusele

võidelda korrupsiooniga, sh aitades kaasa majanduskeskkonna läbipaistvaks ja ausamaks muutmisele. Vastaja 6 meelest annab korrupsiooni ennetusega tegeleda ka ilma ISO 37001-ta ning vastaja 7 arvas, et tegemist on küll hea lahendusega, kuid kindlasti on organisatsioon, kellel ei ole mõistlik seda sellises mahus rakendada, kuid tõi välja ka selle, et terviklahendus korrupsiooni ennetuse puhul on oluline. Vastaja 8 meelest peab organisatsioon, kelle eesmärk on olla konkurentsivõimeline, siis peab korrupsiooni ennetusse ka panustama, küll aga ei anna sertifikaadi paber tulemust, aga uute äripartnerite või klientide saamisel on see kindlasti eelis.

3.1.3. ISO 37001 loodav väärtus organisatsioonidele, sh selle ISO puudused

Intervjueeritavatel paluti anda hinnang ISO 37001 kasuteguritele ehk missugust väärtust see organisatsioonidele loob. Vastaja 1 selgitas seda järgmiselt:

„Kindlasti on need parimad praktikad. Number kaks oleks see, et standardiseeritud protsessid. Teatud mõttes on üks lähenemine, et me teame, et peame partnerid on samasugune lähenemine. Näiteks meie puhul on see infoturbe teema, et ma saan aru, et nad juba tegelevad selle teemaga, ja nagu mina kliendina saan olla kindlam, et minu andmeid käsitletakse õigesti ja on ka kaitse selle vastu, et nad minu andmeid kuritarvitaksid. Ja siis laiem kindlustunne erinevatele osapooltele.“

Vastaja 2 tõi välja kasutegurina selle, et ISO 37001 annab konkurentsieelise ning see tõstab töötajate ja lepingupartnerite teadlikkust, kuna ISO üheks osaks on töötajate ja lepingupartnerite teadlikkuse tõstmine. Vastaja 3 tõi välja selle, et tegelikkuses see ISO ei piirdu ainult altkäemaksuga, vaid seda saab võtta laiemalt kogu korrupsioonitemaatika osas. Vastaja 4 ja 8 väitsid samuti, et ISO loob konkurentsieelise ning vastaja 8 lisas ka usaldusväarsuse ja maine aspekti. Vastaja 7 nimetas kasuteguriks seda, et see hõlmab kõiki organisatsiooni valdkondi ning see on süsteemne ja järjepidev ennetusmeede. Vastaja 9 hinnangul aitab see kaasa organisatsiooni väärtuste loomisele ning ka selle, et organisatsiooni siseselt tuleb tegeleda riskide ennetamisega. Vastaja 6 selgitas kasutegurit järgnevalt:

„Ma jõuan tagasi jällegi väärtuste poole peale. Sa saad seda rakendada ainult siis, kui sul väärtused ja selle baasi nagu paika paned. Eetika on tegelikult kogu selle asja alus. Kui me lepime organisatsioonis kokku, et meie lähtekohad on need, et siin me järeleandmisi ei tee, siis suurendusega muudab kogu tervikpilti. Pluss, et sul hakkavad sealt välja pudenema need inimesed, kes sinuga sama väärtuste baasi ei jaga, kelle jaoks on okei see, et ma kas annan ma võtan mingisugust meelehead. Ma arvan, et juba see, et sa võtad selle temaatika endale tõsisemalt ette, sa teadvustad seda, siis see annab signaali kõikidele inimestele, kes organisatsioonis töötavad, et

nüüd me hakkame niimoodi käituma. Loomulikult esimese hooga nad suuremas osas muutuvad sellest tulenevalt ettevaatlikumaks võib olla, kui enne tegutsesid julgemalt, siis nüüd varjatunud. Aga teistpidi on ka see, et nad hakkavad oluliselt rohkem kartma selle eest, et nad võivad vahele jääda, sest ettevõtte tegeleb teadlikult korrupsiooni ja pettuse ennetusega. Lisaks väärtuste loomisele on ka see, et ma pean hakkama mõtlema läbi, et kas minu protsessid on piisavalt toimivad. Kui ma sellega ka läbi mõtlen, siis võibolla ma jõuan ka selleni, et ma leian ülesse protsessis erinevad ebaefektiivsused.“

Lisaks paluti vastajatel hinnata ISO 37001 põhimõtete rakendamise võimalikku mõju ka teiste korrupsioonivormide ärahoidmisele. Kõik vastajad olid arvamusel, et ISO 37001 altkäemaksuvastane juhtimissüsteem ära hoida ka muid korrupsioonivorme kui vaid ainult altkäemaks, kuna ennetusmeetmed korrupsiooni puhul sarnased. Vastaja 4 meelest sõltub see suuresti ISO rakendajast, kuid oli samuti arvamusel, et see ISO on heaks tööriistaks ka muude korrupsioonivormide ennetuses.

Kasuteguritele lisaks uuriti intervjueeritavate käest ka ISO 37001 puuduste kohta. Vastaja 1 ja 2 meelest ei arvesta see ISO organisatsioonide suurusega ning vastaja 2 lisas, et tegemist on ka ressursimahuga projektiga ning on ettevõttele suureks püsikuluks. Vastaja 3 tõi puuduseks selle, et sõna „alkäemaks“ juhib inimeste tähelepanu eemale ja kitsendab sellest arusaamist. Samuti tõi ta välja, et see ISO 37001 juhis jääb kohati üldiseks ning organisatsioonid ei näe praktilist aspekti läbi iseenda seostamise. Sama puudust tõi välja ka vastaja 6 ja kaudselt ka vastaja 7 „sellist laiapõhjalisust on raske rakendada“. Vastaja 4 meelest on ISO 37001 keeruline ning sarnaselt vastajale 2 nimetas ta ka selle kallidust rahalises mõttes. Vastaja 8 meelest võib puuduseks ISO 37001 tekkida see, et peale selle sertifikaadi saamist organisatsioonid sellega enam edasi ei tegele.

3.1.4. ISO 37001 võimalikust mõjust äriprotsessidele

Vastajatel paluti anda hinnang sellele, kuidas nende meelest ISO 37001 rakendamine organisatsioonis võib mõjutada organisatsiooni äriprotsesse. Vastaja 1 hinnangul mõjutab ISO ka tugiprotsesse. Vastaja 2 hinnangul avaldub mõju personali valikule, hangete läbiviimisele, raamatupidamisele kui ja organisatsiooni järelevalvele. Vastaja 3 tõi välja, et ISO 37001 mõjutab ostu ja müüki ning sellega kaasneb ka koostööpartnerite taustakontroll. Vastaja 4 hinnangul mõjutab ISO 37001 tema organisatsiooni vaates kõiki protsesse vähemal või rohkemal määral.

Vastaja 5 meelest mõjutab ISO 37001 äriprotsesse ebaefektiivselt välja töötatud kontrollid, mis mõjutavad äriprotsesside kestvust ja tõhusust. Vastaja 6 meelest mõjutab ISO 37001 kõige enam ressursside kasutamist, kuna organisatsioonidel on vaja rakendada sellele mõistlikud kontrollid ning ta lisas, et see ISO paneb sarnaselt teistele juhtimissüsteemidele organisatsiooni teatud valdkonnad raamidesse. Vastaja 7 arvates mõjutab see ISO äriprotsesse negatiivselt, sest:

„(...) igasugune lisaliigutus tekitab bürokraatiat ja protsess aeglustub. Seal on ka vaja tasakaalu leida. (...). Selge on see, et kasumit tuleb teenida ja äriprotsessid peavad liikuma, see ei tohi takistada märkimisväärselt, sest muidu lihtsalt hakatakse sellest mööda minema. Ta kindlasti võtab mingi väikse aja juurde, aga samas kui ta süsteemselt toimib ja kogu aeg nii käinud ja läbipaistvus on olemas, siis ma arvan, et on ta kindlasti on rakendatav ja pikas perspektiivis on kindlasti kasulik, kui üldse mitte mingisugust järelevalvet teha, et ma arvan, et rahaline võit on igal juhul suurem.“ (Vastaja 7, lisa 2).

Vastaja 8 meelest mõjutab ta selgelt müügitulu teenimist, aga pigem positiivselt, kuna see on otseselt seotud organisatsiooni usalduskrediidiga. Autor on nõus vastajate arvamustega ning on hinnangul, et igasuguste kontrollsüsteemide rakendamine organisatsioonides mõjutab nende tegevust, sh äriprotsesse, sest igasugune täiendav tegevus võtab lisaressursse, kuid kõik täiendavad tegevused tuleks vastavalt riskide hindamisele rakendada. Madalate riskide puhul, mis suur mõju ja tõenäosust ei oma, siis neile ei ole mõistlik täiendavaid tegevusi lisada.

Vastajate käest uuriti ka seda, kuidas nende hinnangul ISO 37001 mõjutab äriprotsesside keerukust. Vastaja 1 hindas seda selliselt, et tema meelest ISO-st tulenevalt peavad organisatsioonid mingid nõuded enda äritegevusse panema, st et kontrollid tulevad erinevatesse protseduuridesse. Vastaja 4 arvas, et „Kindlasti ta teeb keerukamaks selles suhtes, et igasugused kontrollmeetmed, mida rakendatakse teevad protsessi natukene keerulisemaks, aga seetõttu minu meelest ongi oluline, et tehakse selline riskihindamine, et kus on üldse nagu mõistlik siis ja mis ulatuses on mõistlik mingeid meetmeid rakendada“ (Vastaja 2, lisa 2).

Ka vastaja 5 hinnangul teevad protsesse keerulisemaks mitmed otsustustasandid ja kooskõlastamised, mistõttu kaasneb ka äriprotsessi efektiivsuse vähenemine. Autor peab siinkohal oluliseks välja tuua, et ISO 37001 käitleb ka otsustusõiguste ja volituste temaatikat. Vastaja 6 vastupidiselt teistele arvas, et äriprotsesse ISO 37001 keerulisemaks ei tee, kuna see ei reguleeri täpselt, kuidas mingisugused äriprotsessid peaksid olema ülesehitatud. Organisatsioon peab ise sellele vastavalt oma tegevusele üles ehitama. Vastaja 7 leidis samuti, et ISO 37001 rakendamisel

tuleks leida mõistlikkuse piir, kuna vastasel juhul hakatakse selle nõudeid täitma vaid formaalselt. Sarnaselt vastajale 6 leidis ka vastaja 8, et tema ei mõista kuidas ISO 37001 olemasolu mõjutaks äriprotsesside keerukust. Tema arvas, et keeruline võib olla ISO 37001 süsteemi üles ehitamine ja selle taseme hoidmine.

3.2. Tulemuste arutelu ja ettepanekud

Käesolevas alapeatükis toob autor vastavalt intervjuu tulemustele järeldused ning nendest tulenevalt teeb omapoolsed ettepanekud seoses ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi rakendamisest.

Esimese uurimisküsimuse, milleks oli miks on ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi ettevõtetele vajalik missugust väärtust see loob ning kas ISO aitab ennetada ka muid korruptsioonivorme kui vaid altkäemaks, vastustest võib järeldada, et ISO 37001 loob organisatsioonidele küll usalduskrediiti erinevate huvigruppide silmis, kuna kolmanda osapoole poolt on vastavust sellele ISO-le kontrollitud ning samuti annab ta hea raamistiku kontrollsüsteemi loomiseks, mis hõlmab kogu organisatsiooni. Küll aga leiti, et ilma ISO 37001 sertifikaadi olemasoluta on samuti võimalik efektiivseid mõistlikus ulatuses kontrollsüsteeme luua, mistõttu tema praktiline väärtus on kaheldav.

Antud järeldusele lisab alust ka see, et teadaolevalt ei oma ükski organisatsioon Eestis ISO 37001 sertifikaati. Vaid väga vähesed rakendavad selle ISO põhimõtteid oma organisatsiooni kontrollraamistikes, kuid võtnud arvesse seda, missugused meetmed on nende hinnangul organisatsiooniga paremini sobituvad ja on mõistlikud. Võttes arvesse magistritöö aluseks olevat Eesti Energiat, keda ka intervjuude käigus toodi välja, et Eesti Energia rakendab ISO 37001 põhimõtteid, siis Eesti Energias on loodud üldiselt pettuseriski juhtimisega tegelev osakond, mis on osa Eesti Energia igapäevategevusse juurutatud toimivast sisekontrollisüsteemist. Pettuseriski osakonna töö on kooskõlas Eesti Energias kehtivate kordadega ja põhimõtetega (Eesti Energia, 2021). Arvestades Eesti Energia olulisust Eesti turul ja selle tegevuse ulatust, siis on igati põhjendatud, kui Eesti Energias ISO 37001 põhimõtteid ka rakendatakse, kuid siinkohal ei näe samuti autor vajalikkust antud ISO standardile.

Samuti leiti, et ISO 37001 ei arvesta organisatsiooni suurusega, kuna kõiki selles ISO-s kehtestatud nõudeid ei ole mõistlik kõikides organisatsioonides rakendada. Samuti on see ISO ressursimahukas ja püsikuluks organisatsioonidele, kuna selle pinnalt raamistiku loomine nõuab

pidevat tähelepanu ning ka selle töös hoidmine vajab ressursse. Lisaks leiti, et üheks ISO 37001 puuduseks on see, et selle pealkirjas kajastuv sõna „alkäemaks“ kitsendab sellest arusaamist üldisemalt, kuna ei tajuta selle laiemat kasulikku mõju organisatsiooni tegevusele. Peale eelnimetatu leiti, et see ISO aitab ära hoida ka muid korrupsioonivorme, kuna ennetusmeetmed üldiselt korrupsiooni puhul on sarnased, kuigi ise ISO on sätestanud, et ei käsitle teisi pettusi, kartelle ja muid konkurentsivastaseid rikkumisi, mis on seotud korruptiivsete tegevustega (Eesti Standard, 2018). Eesti Energias on korrupsiooni ja altkäemaksu alane ennetus käsitletud üldisemalt ning on tegeletakse pettuseriski juhtimisega, mis käsitleb ka korrupsioonialast riski.

Seega võib järeldada, et ISO 37001 annab organisatsioonidele hea aluse luua enda organisatsioonis kontrollsüsteem, kuna hõlmab kogu organisatsiooni, kuid kontrollsüsteemi luua on võimalik ilma ISO 37001 sertifikaati omamata. Olgugi, et ta aitab ära hoida ka muid korrupsioonivorme kui vaid altkäemaks, kuid võttes arvesse, et on olemas ka muid korrupsiooni ennetuse meetmeid, siis iga organisatsioon peaks leidma endale sobiliku ja mõistliku kontrollsüsteemi vastavalt oma riskide hindamise tulemustele. Siinkohal oleks oluline märkida ka seda, et intervjueeritavate meelest oli enamlevinud korrupsioonivormiks mitte altkäemaks vaid *kickback*, mis on läbiräägitud altkäemaksu vorm osutatud teenuse ees, mida on sageli õhutatud ning mille eesmärk on kahe osapoolle ebaseaduslik soodustamine ja mis suurendab teenuste ja kaupade hindasid (Sommerguter-Reichmann *et al*, 2018). Vastajate väidet toetab ka Ernst & Young Baltic AS-i 2018. aastal läbiviidud uuring, mille tulemusel leiti, et vaid 16% vastanutest väitis, et nende organisatsioonis avastati altkäemaksu ja kingitustega seonduv pettus.

Teise uurimisküsimuse, mille eesmärgiks oli selgeks teha missuguseid äriprotsesse ISO 37001 mõjutab ning mil määral mõjutab ISO 37001 äriprotsesside keerukust, uurimistulemustest leiti, et ISO 37001 altkäemaksuvastane juhtimissüsteem mõjutab kõiki äriprotsesse vähemal või rohkemal määral, sh ka tugiprotsesse, näiteks personalivalik, raamatupidamine ja organisatsiooni järelevalve. ISO 37001 mõjust ostu ja müügi protsessile toodi välja see, et see ISO toob endaga kaasa koostööpartnerite taustakontrollid.

Samuti mõjutab ISO 37001 altkäemaksuvastane juhtimissüsteem organisatsiooni otsustusprotsessi, kuna see ISO nõuab, et otsustustasandeid mingisuguse otsuse tegemisel oleks mitu, kuna seetõttu ei koonu kogu protsess ühe inimese kätte, kes sellest võiks endale mingisugust kasu organisatsiooni arvelt tekitada. See puudutab ka otsuste kooskõlastusi.

Äriühingute eesmärk on kasu teenida ning ISO 37001 ei tohi seda takistada, mistõttu on oluline, et väljatöötatud kontrollmehhanismid vastaksid organisatsiooni olemusega, oleksid vastavuses organisatsiooni riskide hindamise tulemustega ning ei takistaks organisatsiooni põhilisi tegevusi, mis toovad organisatsioonile tulu. Igasugune kontrollraamistik tekitab protsessi lisategevusi, mistõttu võib pikeneda ka protsessi aeg, kuid kui protsess toimib süsteemselt ning see on läbipaistev, siis pikemas perspektiivis on organisatsioonile sellest pigem kasu kui kahju, kuna rahaline võit on seeläbi suurem. Organisatsioon loob sellega endale konkurentsieelise ning parema maine koostööpartnerite kui tulevaste töötajate silmis.

Ebaefektiivsed ja läbimõtlematud kontrollsüsteemid pikendavad asjatult protsesse ja teevad neid nõ ebamugavaks, mille tulemusel kontrollsüsteemid organisatsiooni tegevusse ei juurdu ning neist hakatakse kõrvale hoidma. Nagu ka eelnevalt nimetatud, peab riskidega tegelemine vastama riskide hindamise tulemustele ning tegeleda tuleks riskidega, millel on ka potentsiaalne tõenäosus ja mõju organisatsiooni tegevusele. Madalate riskide puhul, mis suurt mõju ei oma ning mille tõenäosus realiseeruda on madal, siis nendele ei ole mõistlik ja põhjendatud ressursse kasutada, aga on oluline, et organisatsioon neid riske teadvustaks.

Uurimistulemustest saab järeldada ka seda, et ISO 37001 on kogu organisatsiooni hõlmav, mistõttu mõjutab ta ka kõiki organisatsiooni protsesse vähemal või rohkemal määral. Sellest tulenevalt on oluline, et organisatsioon vastavalt oma riskide hindamisele teeks selgeks, missugused riskid tema tegevust võivad mõjutada ning selle pinnalt on võimalik luua vastavad kontrollsüsteemid, mis küll võivad vähendada protsesside efektiivsust, kuid mis pikemas perspektiivis toob organisatsioonile pigem kasu, kuna läbipaistev ja usaldusväärne organisatsioon loob endale ise parema maine ning on atraktiivne koostööpartner kui tööandja (Addam, Azigwe, Awuni, 2016).

Kolmanda uurimisküsimuse, mille eesmärk oli teha kindlaks ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi puudused, puhul leiti, et see ISO ei arvesta organisatsiooni suurusega. ISO 37001 põhimõtteid ei ole mõistlik rakendada täies mahus organisatsioonil, kelle klientide ja tarnijate arv ei ole suur ning ka töötajate koosseis on väike ning kes ei tegutse rahvusvahelisel turul, kuigi ISO 37001 juhis seda ise ütleb, et antud altkäemaksuvastane juhtimissüsteemi on võimalik rakendada kõikides organisatsioonides olenemata nende suurusest, tegevusalast ning olemusest (Eesti Standard, 2018).

Samuti leiti, et ISO 37001 on ressursimahukas ja on ettevõttele suureks püsikuluks. ISO 37001 vastava kontrollsüsteemi välja töötamiseks on organisatsioonil vaja inimest, kelle jaoks oleks selle

töös hoidmine ja selle kontroll igapäevane töö. ISO 37001 puhul ei ole tegemist juhtimissüsteemiga, mis peale sertifikaadi kättesaamist justkui jääks. ISO 37001 rakendamine on selle pidev töös hoidmine, kuna see sisaldab endas tegevusi, mis vajavad, et need oleks organisatsiooni igapäeva tegevusse juurdunud ja rakenduses. Ilma selle töös hoidmistega ei vasta organisatsioon enam ISO 37001 tingimustele ja sertifikaadile.

Uurimistulemuste pinnalt saab järeldada ka seda, et ISO 37001 pealkirjas sisalduv sõna „alkäemaks“ kitsendab sellest arusaamist ning juhib tähelepanu eemale, mistõttu võivad paljud organisatsioonid seda mitte oluliseks pidada, kuna oma tegevuses altkäemaksu riski ei nähta, kuid nagu läbi viidud uuringust leiti, laieneb selle ISO käsitlus mitte ainult altkäemaksu ennetusele vaid ka üldiselt korruptsioonile.

Eeltoodust tulenevalt saab kokkuvõtlikult järeldada, et ISO 37001 on organisatsioonidele heaks aluseks luua omale toimiv sisekontrollisüsteem, mis aitab ära hoida ka muid korruptsioonivorme kui vaid altkäemaks, kuid sealjuures tuleb suurt rõhku panna organisatsiooni olemusele ja tegevusulatussele, et rakendatavad kontrollmehhanismid oleksid läbi mõeldult üles ehitatud ning mõislikult ja efektiivselt läbi töötatud. Kontrollmehhanismid ei tohi takistada ettevõtete eesmärki teenida kasumit. ISO 37001 panustab korruptsiooni ennetusse ning organisatsioon, kes ennetusmeetmeid oma juhtimises rakendab on suurem tõenäosus värvata ja hoida tööturu pädevamaid töötajaid (Addam, Azigwe, Awuni, 2016).

Vastavalt läbi viidud uuringule ja teoreetilisele käsitlusele, esitab autor järgnevalt neli ettepanekut seoses ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi rakendamisega. Esitatud ettepanekud annavad organisatsioonidele teadmist ISO 37001 põhimõtete rakendamisest ning selle potentsiaalsest mõjust organisatsiooni äriprotsessidele.

- Organisatsioonid peaksid sisekontrolli raamistike üles ehitamisel lähtuma oma ärivajadustega kohaldumisest. ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi põhimõtted on parimal praktilisel põhinev kontrollraamistik, mistõttu on ta organisatsioonidele heaks aluseks, mille pinnalt üles ehitada toimiv sisekontrollisüsteem. Kuid ISO 37001 täiemahuline rakendamine võib osa organisatsioonidele olla pigem koormav kui kasu toov, näiteks pikendades äriprotsesse selliselt, et selle tulemusel kannatab äriühingu eesmärki teenida kasumit. Ka magistr töö käigus läbiviidud intervjuu vastajad tõid välja, et igasugused kontrollmehhanismid mõjutavad organisatsioonide äriprotsesse negatiivselt, kuna kontrollmehhanismid lisavad protsessidesse lisategevusi.

Sestap on nende mõistlik ja läbi mõeldud üles ehitamine kriitilise tähtsusega, sest muidu hakatakse nendest kõrvale hoidma ja täitma nõudeid vaid formaalselt. Organisatsioonid peavad toimiva kontrollmehhanismi üles ehitamisel võtma arvesse nende tegevusala, turgusid, kus tegutsevad, ja suurust, mille pinnalt luua toimiv ja mõistlik süsteem. Lisaks ei loo ISO 37001 sertifikaadi omamine hetkel organisatsioonile mingeid otseseid eeliseid. Autorile teadaolevalt ei ole kehtestatud näiteks riigihangetel sellekohase sertifikaadi nõuet, mis tõendaks organisatsiooni kontrollsüsteemi olemasolu. Kontrollsüsteemi olemasolu saab tõendada ka huvitatud osapooltele ilma sellekohast sertifikaati omamata. Peale selle on ISO 37001 puhul tegemist ressursimahuga ja keerulise juhtimissüsteemiga.

- ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi rakendamise vajalikkus peaks põhinema organisatsiooni riskide hindamisele. Riskide mõju hindamisel tuleb hinnata ka korruptsioonivastaste protsesside mõju organisatsiooni äriprotsesside arengule, milleks võib olla nii majanduslik kasv, kui ka keskkonnakaitse, majanduse mitmekesistamine ning võtma arvesse korruptsioonivorme, mis võivad organisatsioonis esineda ja panna paika seeläbi prioriteetsed (Khan, Andreioni, Roy, 2019). Riskide hindamine annab organisatsioonile võimaluse tuvastada, missugused riskid tema tegevust mõjutada võiks ning mis on nende realiseerumise tõenäosus. Juhul kui organisatsiooni altkäemaksurisk on rohkem kui madal, st et mingi riski tõenäosus realiseeruda on kõrge ja selle mõju tegevusele on suur, siis ISO 37001 põhimõtete rakendamine on igati vajalik. Lisaks nagu ka magistritöö uurimistulemustest selgus, aitab altkäemaksuvastane ISO juhtimissüsteem ennetada ka muid korruptsioonivorme kui vaid altkäemaks. Korruptsioonivastane strateegia peaks mõõtma hinnangulist efekti, mida selle strateegia arendamine endaga kaasa tooks (Khan, Andreioni, Roy, 2019). See aitaks määrata kindlaks võimalikud esinevad korruptsioonivormid ja seeläbi seada nende alusel prioriteetsed.
- Eelmise ettepaneku punktist tulenevalt toob autor järgnevas ettepanekuks, et arusaam ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi olemusest peaks olema laiem ning mitte piirduma vaid selle altkäemaksuvastase käsitlusega. Uuringutulemustest tuli välja, et antud ISO aitaks ära hoida ka muid korruptsioonivorme, kuna korruptsiooni ennetuse meetmed on sarnased. Ernst & Young Baltic AS-i 2018. aastal läbiviidud uuringus selgus samuti, et altkäemaksu ja kingitustega seonduv pettus esines vaid 16%-l vastanutest, kuid 58% vastanutest vastas, et nende organisatsioonis avastati omastamist, vargust ja rahade

väljaviimist. Autori hinnangul oleks ISO 37001 väärtus seetõttu ka suurem, kuna sellel on laiem käsitus kui vaid altkäemaks.

Magistritöö autor leiab, et eelnimetatud ettepanekute järgmine annab organisatsioonidele teadmist, mida võtta arvesse, kui organisatsioon kaalub ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi rakendamist oma tegevuses. Samuti leiab autor, et läbiviidud uuringu valimi vähesus takistas andmete kogumist, kuna ISO 37001 altkäemaksuvastane juhtimissüsteem ei ole Eestis levinud, mistõttu sellealane teadlikkus ka madalam. Seega leiab autor, et teema käsitus rahvusvahelisel tasandil annab ISO 37001 rakendamisest ja selle võimalikust mõjust äriprotsessidele terviklikuma vaate.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi potentsiaalne mõju ettevõtete äriprotsessidele. Eesmärgi püstitus tulenes vähesest teadlikkusest ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi võimalikust mõjust ja selle väärtusloomest. Töö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvalitatiivse uuringumeedoti, mille käigus võttis üheksalt korruptsiooniennetusega tegeleva organisatsiooni esindajalt intervjuud. ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi eesmärk on anda organisatsioonidele juhised eetiliseks, läbipaistvaks, avatuks ja nõuetele vastava kultuuri loomiseks organisatsioonis ning ära hoida või leevendada altkäemaksuga seotud riske, kulusid ja kahjusid (Eesti Standard, 2018).

Magistritöö raames läbi viidud uuringu tulemusel selgus, et ISO 37001 loob organisatsioonidele küll usalduskrediiti erinevate huvigruppide silmis, kuna kolmanda osapoole poolt on vastavust sellele ISO-le kontrollitud ning samuti annab ta hea raamistiku kontrollsüsteemi loomiseks, mis hõlmab kogu organisatsiooni. Kuid samas ka leiti, et ilma ISO 37001 sertifikaadi olemasoluta on samuti võimalik efektiivseid mõistlikus ulatuses kontrollsüsteeme luua, mistõttu tema praktiline väärtus on kaheldav. Samas leiti ka seda, et võttes arvesse ISO 37001 laiapõhjalisust, siis selle ennetuslik meede rakendub ka teistele korruptsiooni vormidele kui vaid altkäemaks, kuigi ISO ise on sätestanud, et antud juhtimissüsteem kehtib vaid altkäemaksu kohta ning ei käsitle teisi pettusi, kartelle ja muid konkurentsivastaseid rikkumisi, mis on seotud korruptiivsete tegevustega (Eesti Standard, 2018).

ISO 37001 võimalikust mõjust äriprotsessidele leiti, et ISO 37001 altkäemaksuvastane juhtimissüsteem mõjutab kõiki äriprotsesse vähemal või rohkemal määral, kuna toob protsessidesse lisategevus, mõjutades näiteks organisatsiooni tugiprotsesse, otsustusprotsesse, ostu- ja müügiprotsessi ning organisatsiooni järelevalvet. Äriühingute eesmärk on kasu teenida ning ISO 37001 ei tohi seda takistada, mistõttu on oluline, et väljatöötatud kontrollmehhanismid vastaksid organisatsiooni olemusega.

Samuti leiti uurimise tulemusel ka seda, et ISO 37001 ei arvesta organisatsiooni suurusega, kuna kõiki selles ISO-s kehtestatud nõudeid ei ole mõistlik kõikides organisatsioonides rakendada. ISO

37001 on ressursimahukas ja püsikuluks organisatsioonidele. Lisaks leiti, et üheks ISO 37001 puuduseks on see, et selle pealkirjas kajastuv sõna „alkäemaks“ kitsendab sellest arusaamist üldisemalt, kuna ei tajuta selle laiemat kasulikku mõju organisatsiooni tegevusele.

Vastavalt uurimistulemustele tõi autor kolm ettepanekut seoses ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi rakendamisest. Esiteks peaksid organisatsioonid sisekontrolli raamistike üles ehitamisel lähtuma oma äri vajadustega kohaldumisest, mis ei takista organisatsiooni igapäeva tegevust. Olgugi, et igasugused kontrollmehhanismid pikendavad ettevõtete protsesse, siis sellest tulenevalt on oluline, et protsessid oleksid läbi mõeldult üles ehitatud ning põhineksid vastavalt organisatsiooni olemusele.

Teiseks peaksid organisatsioonid hindama ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi vajalikkust vastavalt nende riskihinnangule, kuna seeläbi on organisatsioonidel võimalik tuvastada, missugused riskid nende äritegevust mõjutavad ning mis on nende realiseerumise tõenäosus. Riskidega, mille mõju ning realiseerumise tõenäosus on madal, siis selle peale organisatsiooni ressursse kasutada, ei ole mõistlik ega põhjendatud.

Kolmandaks ettepanekuks tõi autor välja, et arusaam ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi olemusest võiks olla laiem ning mitte piirduma vaid altkäemaksuvastase kästilusega. Uuringutulemustest selgus, et antud ISO raamistiku rakendamine aitab ära hoida ka muid korruptsioonivorme kui vaid altkäemaks, mistõttu on selle põhimõtete rakendamine pea igas organisatsioonis põhjendatud. Sellest tulenevalt oleks ISO 37001 poolt loodav väärtus ka seetõttu suurem.

Edaspidiseks soovib autor teemat käsitleda laiemalt ehk kuidas üldse organisatsioonide kontrollmeetmestikud mõjutavad organisatsioonide äriprotsesse, sh hinnates ka ajalisi kui ka rahalisi faktoreid. Autor leiab, et selline käsitlusviis looks organisatsioonidele, kes alles alustavad sisekontrollisüsteemi üles ehitamisega, üldist teadmist, mida kontrollmeetmetike ehitamisel arvesse võtta ning aitvad hinnata, missugused meetmed oleksid mõistlikud nende organisatsioonides. Lisaks näeb autor ühe võimaliku teemakäsitlusena ka seda, et laiendada uuringu läbiviimist rahvusvahelisel tasandil, kuna ISO 37001 ei ole Eestis levinud, kuid võttes valmit rahvusvahelisemalt, leiab kindlasti organisatsioone, kes ISO 37001 ka omavad.

Autor usub, et kui kõik organisatsioonid kõikides sektorites peaks sisekontrollisüsteemide vajalikkust oluliseks ning rakendaksid mingisuguseid baas mehhanisme, näiteks nelja-silma

printsipi oma tegevuses ja looksid sellekohased väärtused enda organisatsioonis, siis annab ka see panuse parema majanduskeskkonna loomisele.

SUMMARY

IMPLEMENTATION OF ISO 37001 IN BUSINESSES AND ITS POTENTIAL IMPACT ON BUSINESS PROCESSES ON THE EXAMPLE OF EESTI ENERGIA AS

Merli Vesingi

The research problem of the master's thesis is the lack of knowledge of the impact of the ISO 37001 anti-bribery management system on companies' business processes and its value creation. Consequently, the goal of the master's thesis is to find out the potential impact of the ISO 37001 anti-bribery management system on companies' business processes. The research object of the master's thesis is the energy company Eesti Energia AS. Eesti Energia AS is a large company in the Estonian market and is a state-owned, but the master's thesis provides knowledge and creates value for the entire Estonian business environment.

To achieve the goal of the master's thesis, the following research questions are asked:

1. Why is the ISO 37001 anti-bribery management system necessary for companies, what value does it create, and does ISO 37001 help prevent forms of corruption other than bribery?
2. What business processes are affected by ISO 37001 and to what extent does it affect the complexity of business processes?
3. What are the shortcomings of the ISO 37001 anti-bribery management system?

Corruption affects development outcomes, undermines responsible and productive organizations, impedes access to basic public services and slows down the economic development (OECD, 2012). There have been times when corruption was considered as normal, as it was part of the basic course of business, which speeded up processes and made business easier. There is a perception that corruption must be fought to ensure sustainable social and economic development. Therefore, corruption is prohibited and punishable by law in most jurisdictions. Corruption can occur in the public, private or third sectors and takes many forms, such as disguised party funding,

abuse of office, conflict of interest, vote-buying, abuse of power, nepotism, trading in know-how and organizations inside information, plunder of the state and bribe (Corruption, 2014).

Dealing with corruption prevention, i.e. developing and maintaining it, requires a lot of resources from organizations. When creating an anti-corruption program, it is important that it firstly involves the management, who understands its necessity, and their task is to send a clear message about the necessity and priority of the anti-corruption program (Transparency International Estonia, 2011). Dealing with corruption prevention is part of ethical administration. Unethical behavior or a failure of an organization to demonstrate social responsibility can damage an organization's reputation and make the organization unattractive to different stakeholders (Daft, 2001).

International Organization for Standardization, also called ISO, is a global federation of national standardization organizations (ISO member organizations) that issued the ISO 37001 anti-bribery management system in 2016. Its purpose is to provide organizations with guidelines for creating an ethical, transparent, open and compliant culture within the organization and to prevent or to mitigate the risks, costs and damages related to bribery (Estonian Standard, 2018). ISO 37001 applies only to bribes and does not cover other fraud, cartels and other anti-competitive violations related to corrupt practices (Estonian Standard, 2018).

To achieve the goal of the master's thesis, a qualitative research method was used, in the framework of which nine interviews were conducted. The interviewees included a representative of an ISO 37001 certification company, a representative of a public sector organization responsible for the prevention and supervision of corruption, including a representative of a non-profit organization involved in the prevention of corruption. In addition, internal control or compliance control specialists of Estonian state-owned companies were interviewed within the framework of this master's thesis. A 17-question questionnaire was prepared for the interviews, based on which semi-structured interviews were conducted. The author saved the interviews as audio files. From the audio files author did transcriptions, which gave the opportunity to conduct case-case analysis.

The study carried out as part of the master's thesis revealed that ISO 37001 does create trust for organizations in the eyes of various stakeholders, as compliance with ISO 37001 has been verified by a third party. It also provides a good framework for establishing an organization-wide control system. However, it was also found that without ISO 37001 certification, it is also possible to set

up effective control systems to a reasonable extent, making its practical value questionable. However, it was also found that, given the wide scope of ISO 37001, its preventive action also covers other forms of corruption other than bribery, although ISO itself has stated that this management system only applies to bribery and does not cover other fraud, cartels, and other anti-competitive infringements, related to corrupt activities (Estonian Standard, 2018).

The potential impact of ISO 37001 on business processes found that the ISO 37001 anti-bribery management system affects all business processes to a greater or lesser extent by bringing additional activities to the processes, such as influencing the organization's support processes, decision-making processes, purchasing and oversight. Companies aim to benefit and ISO 37001 must not stand in the way of it, so it is important that the controls developed are in line with the nature of the organization.

The research also found that ISO 37001 does not take into account the size of the organization, as it is not reasonable to apply all the requirements set out in this ISO to all organizations. ISO 37001 is a resource-intensive and cost for organization. In addition, one of the disadvantages of ISO 37001 was found to be that the word 'bribe' in its title. It narrows its understanding generally, as it does not perceive its wider beneficial effects on the organization's operations and corruption prevention.

In conclusion, ISO 37001 is a good basis for organizations to establish a functioning internal control system that helps prevent forms of corruption other than bribery, but with a strong emphasis on the nature and scope of the organization to ensure that controls are sound and effective. Control mechanisms must not counteract companies' profit gain.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- 1) ACFE. 2018. *Bribery and corruption*. Kättesaadav: www.acfe.com. 28. aprill 2022.
- 2) Adda, G., Azigwe, J.B., Awuni, A.R. (2016). Business Ethics and Corporate Social Responsibility for Business Success and Growth. *European Centre for Research Training and Development UK*, 4(6), 26-42.
- 3) AGA. 2022. *The Fraud Triangle*. Kättesaadav: <https://www.agacgfm.org/Intergov/Fraud-Prevention/Fraud-Awareness-Mitigation/Fraud-Triangle.aspx#:~:text=Essentially%2C%20the%20three%20elements%20of,three%20elements%20must%20be%20present.>, 4. märts 2022.
- 4) Ajzen, I., (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- 5) Anand, V., Ashforth, B. E., Joshi, M. (2005). Business as usual: the acceptance and perception of corruption in organizations. *The Academy of Management Executive*. 19, 9-23.
- 6) Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. (1999). How can you do it? Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *The Academy of Management Review*. 24, 413-34
- 7) Barry, N. P. (2000). Controversy: Do corporations have any responsibility beyond making a profit? *Journal of Markets & Morality*, 3(1), 100-107.
- 8) Busetto, L, Wolfgang, W, Gumbinger, C. (2020) How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2, 3.
- 9) Campell, J. L., Göritš, A. S. (2013). Culture Corrupts! A Qualitative Study of Organizational Culture in Corrupt Organizations. *Journal of Business Ethics*, 120, 291–311.
- 10) Corporate Research and Investigation Group. *25 BENEFITS OF ISO 37001:2016 ABMS CERTIFICATION*. Kättesaadav: <https://crigroup.com/iso-37001-abms-certification-benefits/>, 22. veebruar 2022.
- 11) Daft, R. L. (2001). *Organization Theory and Design* (10th ed). Mason, Ameerika: South-Western Cengage Learning.
- 12) Darley, J. M. (2005). The cognitive and social psychology of contagious organizational corruption. *Brooklyn Law Review*. 70, 1177-94.
- 13) Denzin, N. K., Lincoln, Y.S. (2005). Introduction. The dicipline and practice of qualitative research. *The Sage handbook of qualitative research*. Sage Publications Ltd.

- 14) Eesti Energia Eesti Energia kontserni juhtimise korraldamise põhimõtted 2021.
- 15) Eesti Energia. 2015. *Eetikanõuded Eesti Energia lepingupartneritele*. Kättesaadav: https://www.energia.ee/-/doc/8644186/hanke-dokumendid/Eetikanouuded_EE_lepingupartneritele_EST.pdf, 26. aprill 2022.
- 16) Eesti Energia. 2020. *Eetikakoodeks*. Kättesaadav: https://www.energia.ee/-/doc/8644186/ettevottest/pdf/Eetikakoodeks_est.pdf, 23.märts 2022.
- 17) Eesti Energia. 2021. *Korrad ja juhised pakkujatele/lepingupartneritele*. Kättesaadav: <https://www.energia.ee/et/hankedokumendid>, 23. märts 2022.
- 18) Eesti Energia. 2021. *Vastutustundlik juhtimine*. Kättesaadav: <https://www.energia.ee/et/ettevottest/vastutustundlik-energia/juhtimine>, 24. märts 2022.
- 19) Eesti Energia. 2022. *Aastaruanne 2021*. Kättesaadav: <https://www.energia.ee/et/ettevottest/aastaruanne>, 23. märts 2022.
- 20) Eesti Energia. 2022. *Eesti Energia AS-i ja kontserni ettevõtjate hankekord*. Kättesaadav: https://www.energia.ee/-/doc/8644186/hanke-dokumendid/EE_Hankekord_EST.pdf, 26. aprill 2022.
- 21) Eesti Standardikeskus. 2018. *Altkäemaksuvastased juhtimissüsteemid. Nõuded koos kasutusjuhistega*. Kättesaadav: <https://www.evs.ee/StandardDownload/DownloadPreview?productId=93961&language=EstonianLanguage>, 20. veebruar 2022.
- 22) Ernst & Young Baltic AS. 2018. *Pettuseriskide uuring Eestis 2018*. Kättesaadav: https://www.korruptsioon.ee/sites/www.korruptsioon.ee/files/elfinder/dokumendid/ernstyoung.pettuseriskide_uuring_eestis_2018.pdf, 1. märts 2022.
- 23) Gabriano, S., Holland, J. (2009). Quantitative and qualitative methods in impact evaluation and measuring results. *Governance and Social Development Resource Centre*.
- 24) Graycar, A., Prenzler, T. (2013). *Understanding and preventing corruption*. UK: Palgrave Macmillan.
- 25) Hoi, Y.H., Lin, C.Y. (2012). Preventing corporate corruption: the role of corporate social responsibility strategy. *International Journal of Business and Behavioral*, 2, 12-22.
- 26) Homer, E. M. (2020). Testing the fraud triangle: a systematic review. *Journal of Financial Crime*, Vol. 27 No. 1.
- 27) Joseph, C., Gunawan, J., Sawani, Y., Rahmat, M., Avelind Noyem, J., Darus, F. (2016) A comparative study of anti-corruption practice disclosure among Malaysian and Indonesian Corporate Social Responsibility (CSR) best practice companies. *Journal of Cleaner Production*, 112, 4.

- 28) Justiitsministeerium. 2014. *Mis on korruptsioon?* Kättesaadav: <https://www.korruptsioon.ee/et/mis-on-korruptsioon>, 28. veebruar 2022.
- 29) Justiitsministeerium. *Korruptsioonivormid*. Kättesaadav: www.korruptsioon.ee/et/mis-korruptsioon/korruptsioonivormid, 20. veebruar 2022.
- 30) Kaptein, M., Schwartz, M.S. (2008). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, 77, 111-127.
- 31) Karistusseadustik. RT I 2001, 61, 364.
- 32) Khan, M., Andreonim, A., Roy, P. (2019) . Anti-corruption in adverse contexts: strategies for improving implementation. *Centre for International Studies and Diplomacy, SOAS University of London*, 12.
- 33) Korruptsioonivastane seadus. RT I, 2012, 1.
- 34) KPMG International. 2016. *Global Profiles of the Fraudsters*. Kättesaadav: <https://advisory.kpmg.us/articles/2017/global-profiles-of-the-fraudster.html>, 28. veebruar 2022.
- 35) Krsteski, N.G.H. (2016). *Business-to-business corruption*. *Journal of Process Management – New Technologies, International*, 4, 2.
- 36) Kuehl, H. F. (2019). The "fight song" of international anti-bribery norms and enforcement: The OECD convention implementation's recent triumphs and tragedies. *University of Pennsylvania Journal of International Law*, 40, 465–508.
- 37) Manacorda, S., Centonze, F., Forti, G. (2014). *Preventing corporate corruption: the Anti-Bribery compliance model*. London: Springer.
- 38) Matei, A., (2011). Assessing the Anti-corruption Strategies: Theoretical and Empirical Models. *Journal of Management and Strategy*, 2,2.
- 39) Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th Ed.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- 40) McCusker, R. (2006). Review of Anti–corruption Strategies. *Australian Institute of Criminology*, 23.
- 41) OECD. 2012. *International Drivers of Corruption*. Kättesaadav: <https://www.oecd.org/dac/accountable-effective-institutions/49263997.pdf>. 26. märts 2022.
- 42) Pinto, J., Leana, C., Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization level corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 685–709.

- 43) Podolnii, N.A., Podolnaya, N.N. (2016). Corporate corruption: the substantiation of the problem. *Criminology Journal of Baikal National University of Economics and Law*, 3, 521-530.
- 44) Rabl, T., Kühlmann, T.M. (2008). Understanding corruption in organizations – development and empirical assessment of an action model. *Journal of Business Ethics*, 82, 477-95.
- 45) Riigikontroll. 2017. *Ülevaade korruptsiooni ennetamisest riigile kuuluvates äriühingutes*. Kättesaadav: <https://www.riigikontroll.ee/Suhtedavalikkusega/Pressiteated/tabid/168/ItemId/961/View/Docs/amid/557/language/et-EE/Default.aspx>, 23. veebruar 2022.
- 46) Rose-Ackerman, S. (2010). Corruption: Greed, Culture, and the State. *The Yale Law Journal Online*, 120, 125-140.
- 47) Sims, R. R., Brinkmann, J. (2003). Enron ethics (or: culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, 45(3), 243–256.
- 48) Sommersguter-Reichmann, M., Wild, C., Stepan, A., Reichmann, G., Fried, A. (2018). Individual and Institutional Corruption in European and US Healthcare: Overview and Link of Various Corruption Typologies. *Applied Health Economics and Health Policy*, 16, 289–302.
- 49) Transparency International Estonia. 2011. *Korruptsiooni ennetamise käsiraamat erasektorile*. Kättesaadav: https://transparency.ee/files/korruptsiooni_ennetamise_kasiraamat_erasektorile_web.pdf. 25. veebruar 2022.
- 50) Transparency International Estonia. 2012. *Korruptsiooni ennetamine kohalikus omavalitsuses*. Kättesaadav: <https://www.transparency.ee/publikatsioonid/korruptsiooni-ennetamine-kohalikus-omavalitsuses>. 12. märts 2022.
- 51) Treviño, L. K., Weaver, G. R., Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: a review. *Journal of Management*, 32, 951-90.
- 52) Van Dyne, P. C. (2001). Will Caligula go transparent? Corruption in acts and attitudes. *Forum on Crime and Society*. 1, 73-95.
- 53) Wells, C. (2014). Corporate Criminal Liability: A Ten Year Review. *Criminal Law Review*, 12, 849–78.
- 54) Veselovska, L., Zavadsky, J., Zavadska, Z. (2019). Mitigating bribery risks to strengthen the corporate social responsibility in accordance with the ISO 37001. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 27, 1972–1988
- 55) Äriseadustik. RT I 1995, 26, 355.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

1. Kuidas hindate Eesti organisatsioonides korruptsiooni ennetusega, sh altkäemaksu ennetusega tegelemise olukorda?
2. Milliseid ärikorruptsiooni vorme esineb Teie hinnangul kõige rohkem Eestis?
3. Kas Teie hinnangul rakendatakse Eesti organisatsioonides piisavalt meetmeid ära hoidmaks altkäemaksuga (sh korruptsiooniga) seonduvaid riske?
4. Milliseid altkäemaksu ennetuse meetmeid kasutatakse Eesti organisatsioonides Teie hinnangul kõige rohkem? / Milliseid altkäemaksu ennetusmeetmeid kasutatakse Eesti organisatsioonides kõige rohkem?
 - 3.1. Kas Teie hinnangul on tegemist tõhusaima meetmega?
 - 3.2. Milline on Teie hinnangul tõhusaim meede?
 - 3.3. Missuguseid meetmeid kasutatakse Teie organisatsioonis?
5. Kas Teie organisatsioonis rakendatakse ISO 37001 altkäemaksuvastase juhtimissüsteemi põhimõtteid? / Millistes Eesti organisatsioonides rakendatakse ISO 37001 põhimõtteid Teile teadaolevalt?
6. Kuidas Teie hinnangul parandaks ISO 37001 altkäemaksuvastane juhtimissüsteem rakendamise ettevõtetes altkäemaksuga seonduvaid probleeme?
7. Kuidas hindate ISO 37001 altkäemaksuvastane juhtimissüsteemi vajalikkust organisatsioonidele?
8. Missuguseid äriprotsesse ISO 37001 mõjutab?
9. Kuidas mõjutab ISO 37001 äriprotsesside keerukust?
10. Kuidas Teie meelest aitab ISO 37001 ettevõtetele väärtust luua võttes arvesse sellega kaasnevaid kulusid?
11. Kuidas hindate, kas ISO 37001 rakendamine organisatsioonides on piisav ära hoidmaks altkäemaksuga seonduvaid riske?
12. Mida peaksid ettevõtted veel tegema, et hoida ära altkäemaksuga (sh korruptsiooniga) seonduvaid riske?
13. Millised on Teie hinnangul ISO 37001 kasutegurid ehk mis väärtust ISO 37001 loob?
14. Mis on Teie hinnangul ISO 37001 puudused?

15. Kuidas hindate, kas ISO 37001 põhimõtete rakendamine organisatsioonis aitab ära hoida ka muid korrupsiooniriske kui vaid altkäemaksuga seonduvaid riske?
16. Kuidas kontrollitakse Teie organisatsiooni tarneahelates altkäemaksuga (sh korrupsiooniga) seonduvaid riske? / Milliseid meetmeid kasutatakse Teie meelest organisatsioonide tarneahelates altkäemaksuga (sh korrupsiooniga) seonduvaid riskide maandamiseks?
17. Kuidas hindate töötajate teadlikkust altkäemaksuriskide (sh korrupsiooniriskide) alal?

Lisa 2. Intervjuude tulemused

Intervjuu tulemused autoriga kokkuleppel kättesaadavad lingilt:

https://docs.google.com/document/d/1C_OaG5PPoheP_6rvnx5c6SPprWvWSYGg/edit#heading=h.gjdgxs

Lisa 3. Lihtlitsents

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Merli Vesingi

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„ISO 37001 rakendamise ettevõtetes ja selle potentsiaalne mõju äriprotsessidele Eesti Energia AS näitel“,

mille juhendaja on Merle Ojasoo,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

10.mai 2022

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.