

# "ETTEVÕTTE RISKIJUHTIMISE ROLL PETTUSTE JA KORRUPTSIOONIJUHTUMITE ENNETAMISEL JA PALJASTAMISEL"

ERASEKTORI KORRUPTSIOONISEMINARID

„Erasektori parimad praktikad korrupsiooni vastu“ II moodul

14.11.2013 Meriton Grand Hotell

Taavi Saat, Bert-Erik Saluveer

# AGENDA

- Mõisted
- Rollid riskijuhtimises
- Pettuseriskide realiseerumise peamised põhjused
- Riskijuhtimis- ja sisekontrollisüsteemi ülesehitus
- Peamised meetmed pettuste ennetamiseks ja tuvastamiseks
- Ettevõttesisene koostöö
- Juhtumid

# MÕISTED

## *Valitsemine, riskijuhtimine, sisekontrollisüsteem ja siseaudit*

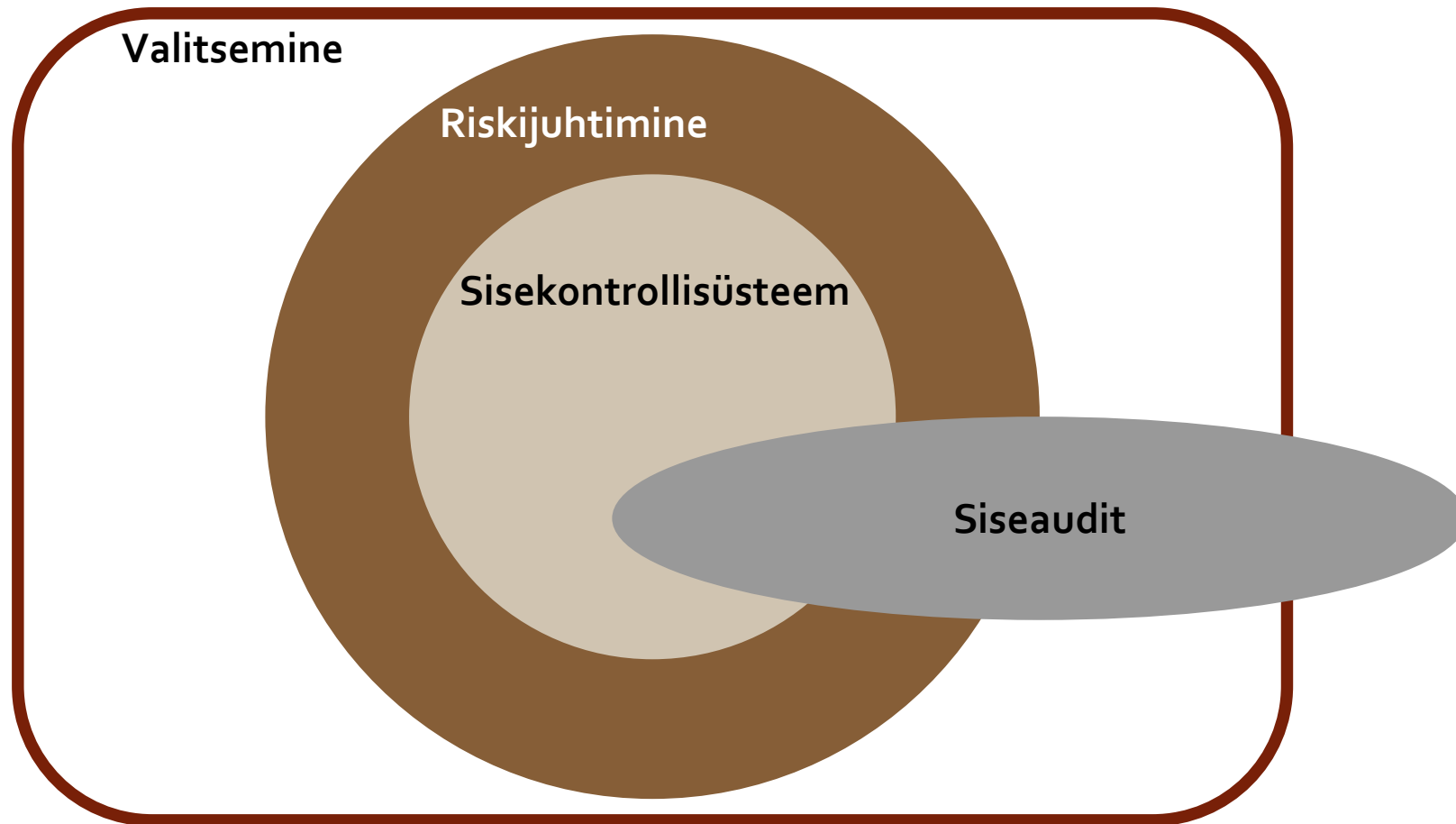
**Valitsemine** – kõrgema juhtkonna poolt määratletud raamistik e. väärtused, struktuurid, poliitikad, protsessid ja protseduurid, mille alusel eesmärkide saavutamiseks vajalikke tegevusi ellu viiakse;

**Riskijuhtimine** – oluline valitsemise komponent ja protsess, mille eesmärgiks on tuvastada, hinnata ja juhtida riske, mis võivad ebasoodsalt mõjutada eesmärkide saavutamist;

**Sisekontrollisüsteem** – riskide maandamiseks rakendatud meetmed, mille kaudu suurendatakse ettevõtte eesmärkide saavutamise tõenäosust;

**Siseaudit** – sõltumatu ja objektiivne kindlustandev ning nõuandev funktsioon, mille eesmärgiks on hinnata valitsemise, riskijuhtimise ja kontrolli protsesse ning aidata kaasa nende parendamisele.

# VALITSEMISE, RISKIJUHTIMISE JA SISEKONTROLLISÜSTEEM



# KORRUPTSIOON ERASEKTORIS

- Korruptsioonivastase seaduse järgi on korruptiivne tegu ametiseisundi ärakasutamine omakasu eesmärgil, tehes põhjendamatu või õigusvastaseid otsuseid või toiminguid või jättes tegemata õiguspärased otsused või toimingud
- Erasektoris võib korruptsiooni seostada samuti ametikoha ja volituste kuritarvitamisega omakasu eesmärgil
- Ettevõtte riskijuhtimise seisukohast liigitub korruptsioon kui selline pettuseriskide kategooriasse

# AMETIALASED PETTUSED (*Occupational Fraud*)

## Ametialased pettused

- varade või vahendite omastamine või mittesihipärane kasutamine
- korrupsioon
- finantsaruannete pettused

## Pettuse toimepanemine

- ettevõtte kahjuks
- ettevõtte kasuks

# JUHTKONNA ROLL RISKIJUHTIMISES JA PETTUSTE ENNETAMISEL

- Juhtkond kujundab kontrollikeskkonna, põhimõtted ja väärtused
- Juhtkond kehtestab ja rakendab sisekontrollimeetmed ja riskijuhtimise protsessi ning tagab sisekontrollisüsteemi pideva täiustamise
- Riskijuhtimist ei tohiks vaadelda kui eraldiseisvat protsessi, vaid kui kõikide oluliste tegevuste lahutamatu osa

# SISEAUDITI ROLL RISKIJUHTIMISES JA PETTUSTE ENNETAMISEL

- Siseauditi roll riskijuhtimises sõltub paljuski ettevõtte küpsustasemest
  - Siseaudit võib näiteks juhtida ja hallata riskijuhtimise protsessi või olla üksnes riskijuhtimise protsessi huvitatud osapool
- Siseauditi peamiseks rolliks pettuste tuvastamisel on
  - Teadvustada pidevalt pettuse võimalikkust
  - Hinnata ja mõista kontrollikeskkonda ning selle mõju pettuse võimalikkusele
  - Hinnata finants- ja operatiivse informatsiooni usaldusväarsust
  - Hinnata sisekontrollimeetmete adekvaatsust ja toimimist
  - Anda soovitusi kontrollimehhanismide rakendamiseks või tugevdamiseks



# SISEKONTROLLISÜSTEEMI PIIRANGUD

- Sisekontrollisüsteem abil on võimalik vähendada riskide, sh pettuste ja korrupsioonijuhtumite, realiseerumise tõenäosust
  - Hästitoimiv sisekontrollisüsteemi eeldab üldiselt piisavat kohustuste lahusust (*autoriseerimine-kajastamine-haldamine*)
  - Samas praktilistel kaalutlustel ei ole see siiski alati otstarbekas (nn *cost-benefit* kriteerium)
- Sisekontrollisüsteemi abil ei ole võimalik täielikult välistada töötajate kokkumängu või pettuste toimepanemist
- Sisekontrollisüsteemi ülesehitamisel on oluline läbi mõelda ja mõista võimalikke pettuseskeeme

# PETTUSE RAHALINE MÕJU

Milline võib olla toimepandud pettuse tegelik rahaline mõju?

*Lihtsustatud näide:*

- *Otsene kahju 5 000 eur (nt. kulude „paisutamine“)*
- *Ettevõtte puhaskasumi marginaal 10%*

Antud näite puhul ja muudel võrdsetel tingimustel võib pettuse eelse olukorra taastamine tähendada, et ettevõtete peab teenima 50 000 eurot täiendavat müügitulu

# PETTUSERISKIDE REALISEERUMISE PEAMISED PÕHJUSED (1)

- Olulised pettuseriskid on jäänud tähelepanu alt välja või riske on hinnatud ebaadekvaatselt
- Võtmetegevuste üle kontrollmeetmete puudumine
  - Rollid defineerimata ja vastutus eristamata
  - Nõusolekud antud liiga üldsõnaliselt
  - Tehingute teostamist ei kinnitata
  - Tegevusi ja tulemusi ei kontrollita

## PETTUSERISKIDE REALISEERUMISE PEAMISED PÕHJUSED (2)

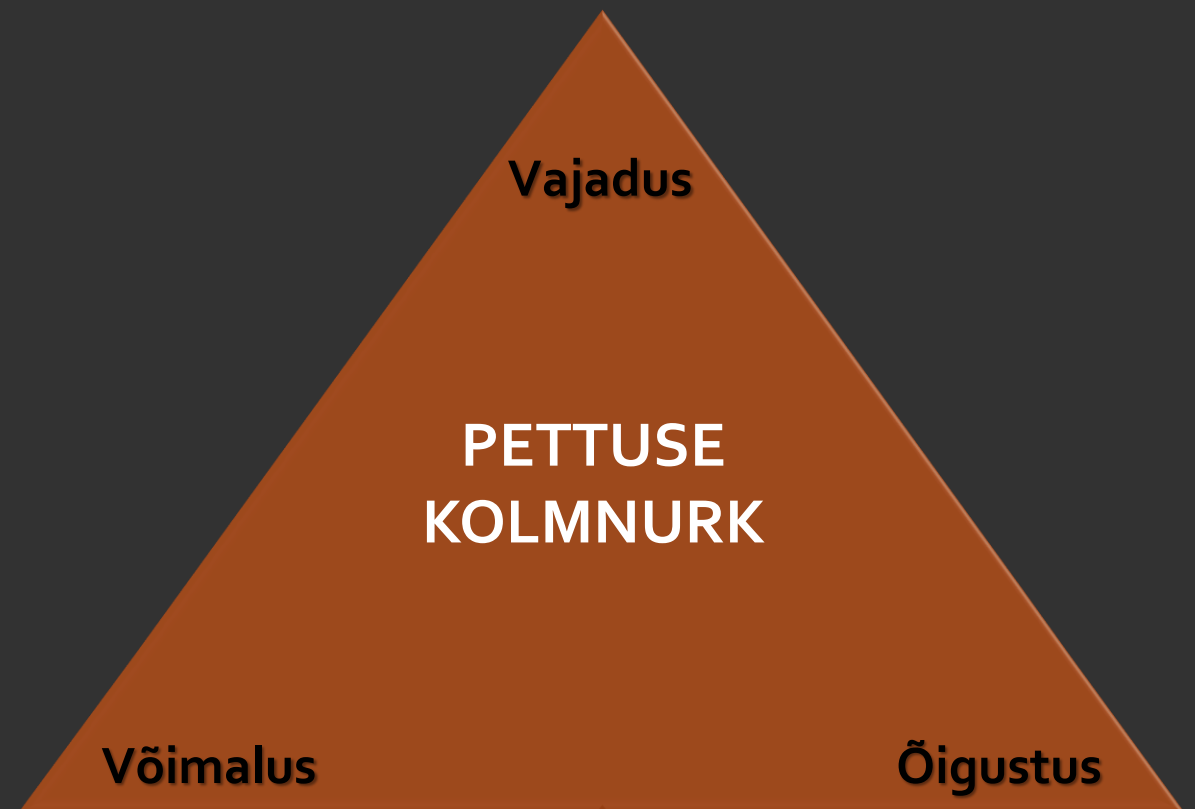
- Sõltuvus võtmeisikutest
  - Keegi teine ei mõista asjade sisu ega esita piisavalt ebamugavaid küsimusi
- Suur usaldus pikaajaliste töötajate vastus
- Inimeste käitumise määramatuse komponent
- Pettuseriskide realiseerumise tõenäosuse suurenemine võrdeliselt vahemaaga

## PETTUSERISKIDE REALISEERUMISE PEAMISED PÕHJUSED (3)

- Juhtide poolt kinnitatud reeglite mittejärgimine või erisuste tegemine, mis muutub üldiseks reegliks
- Liigne pragmaatilisus, mille tulemusena loobutakse piisavast kontrollist
- Eesti ettevõtlike keskmisest nõrgem kompetents riskijuhtimis- ja sisekontrollisüsteemi ülesehitamisel ja järjepideval töös hoidmisel
- Teadvustatakse võimalikke pettuseriske, kuid nende maandamiseks vajalike meetmete rakendamiseks puudub piisav huvi ja initsiatiiv

# PETTUSE KOLMNURK

- Vajadus pettuse toimepanemiseks
- Õigustus pettuse toimepanemiseks
- Võimalus pettuse toimepanemiseks



# PETTUSTE ENNETAMISE JA TUVASTAMISE MEETMED

- Tugeva kontrollikeskkonna ja organisatsioonikultuuri loomine
  - Kommunikatsioon ja avatud õhkkond probleemidest rääkimisel
- Operatiivsete riskide, sh pettuseriskide, tuvastamine, hindamine ja juhtimine
- Tegevuste mõõtmine ja järjepidev monitooring
- Analüütiliste sümptomite jälgimine (*trendid, suhtarvud, muutused jm*)
- Töötajate majanduslike huvide jälgimine
  - Ettevaatust isikuandmete kaitse seadus!
- Huvide konflikti tuvastamine ja juhtimine

# KONTROLLIKESKKOND

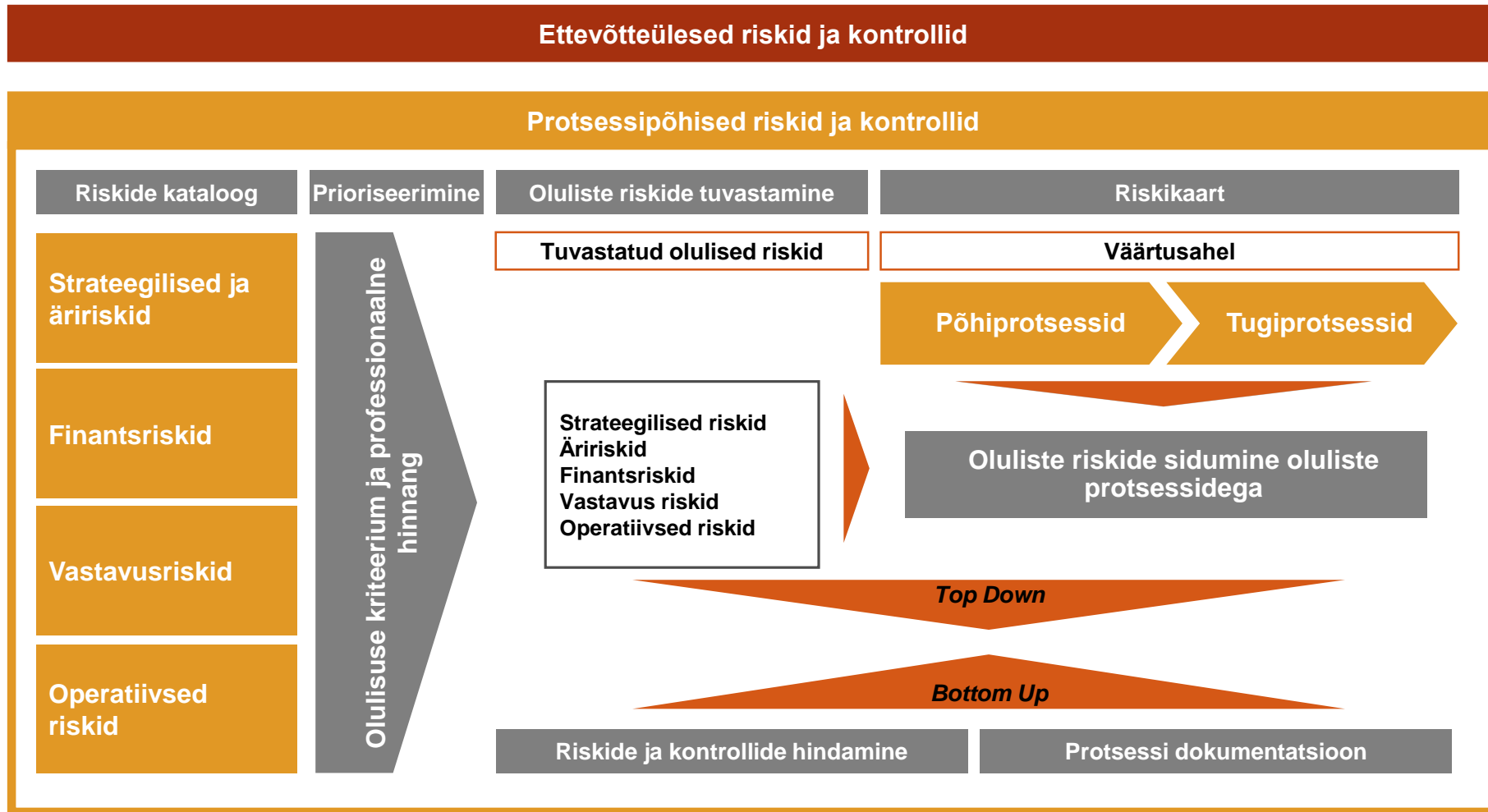
- Hoiakud ja väärtused
  - Sh eetikakoodeks, pettusevastane poliitika jm
- Töötajate kompetentsus
- Kõrgema juhtkonna sõltumatus ja tegevus
- Juhtimis- ja tegutsemispõhimõtted
- Organisatsioonistruktuur
- Vastutuse ja volituste delegeerimine
- Personalipoliitika



# RISKIJUHTIMISE PROTSESS

- Riskijuhtimine on süsteemne, järjepidev ja korratav protsess, mille käigus
  - hinnatakse riskide, sh pettuseriskide, mõju eesmärkide saavutamisele
  - hinnatakse sisekontrollimeetmete asjakohasust ja piisavust
  - töötatakse välja uusi või täiendavaid meetmeid riskide maandamiseks
- Riskijuhtimine tähendab sageli kulu – oluline on leida tasakaal riskide realiseerumise mõjude ja rakendatavate meetmete vahel
- Tuleb mõista, et riskijuhtimise mõte ei ole mitte riskide vältimine, vaid nende kontrollimine

# RISKIJUHTIMISE STRUKTUUR



# OPERATIIVSETE RISKIDE JUHTIMINE

- Operatiivsete riskide juhtimise etapid
  - Väärtusahela ja protsesside kaardistamine (*põhi- ja tugifunktsioonid, põhiprotsessid*)
  - Protsesside riski- ja kontrollikohtade kaardistamine
  - Riskivõtja ja kontrolliomaniku määratlemine
  - Riskide ja kontrollide integreeritud hindamine
  - Koostöö protsessiomanikuga
  - Meetmete rakendamine
  - Järjepidev monitooring – isegi olukorras, kus süsteemset riskijuhtimist ei ole, teadvusta olulised riskid ja jälgi neid
  - Teiste huvitatud isikud kaasamine

# MONITOORING JA ANALÜÜTILISED SÜMPTOMID

- Monitoorida saab läbipaistvat ja arusaadavat protsessi
- Monitooring
  - Muutuste jälgimine ja selgitamine
  - Trendi- ja suhtarvuanalüüs
  - Finants- ja operatiivsete näitajate kombineerimine
- Organisatsioonis toimuvate muutuste jälgimine
- Töötajate käitumise jälgimine

# RISKIVALDKONNAD

## ▪ Hangete korraldamine

- Puudub tegelik vajadus või vajadus on hoopis erineva iseloomuga
- Hanget ei korraldata või korraldatakse näiliselt
- Hanke tingimused on suunatud ja konkurentsi piiravad e. hange on suunatud soovitud isikutele
- Tehingud seotud isikutega ja huvide konflikt (*sh alltöövõtjad*)

## ▪ Lepingute haldamine

- Lepingute täitmise järelevalve on puudulik (*tähtaegade järgimine, kohustuste täitmine*)
- Lepingute sõlmimist ja muutmist ei kontrollita (*täiendavad maksed, lepingu eseme vähendamine jm*)

# RISKIVALDKONNAD

- **Varude ja materjalide haldamine (*sh realiseerimine*)**
  - Varusid kajastatakse vales koguses varguste varjamiseks
  - Inventuure ei viida korrektselt läbi
  - Varude ja materjalide üle ei peeta korrektset arvestust
  - Kasutatud materjale realiseeritakse kahjulikel tingimustel või need lihtsalt kaovad
- **Tulude, nõuete, kohustuste ja varade väärkajastamine**
  - Fiktiivsete tulude ja nõuete kajastamine
  - Tekkepõhiste kulude kajastamata jätmine
  - Varade väärkajastamine

ETTEVÖTTESISENE KOOSTÖÖ  
*Näide koostööst turvaosakonnaga*



# KOOSTÖÖ TURVAOSAKONNAGA

## *Probleemidest*

- Ettevõttes aastaid toiminud töö tehnoloogiad
- Spetsiifiliste erialade spetsialistide vähesus
- Tehnika, detailide jms spetsiifilisus
- Juriidiliselt korrektsed skeemid
- Järelevalvega mõjutamine
- „Mõjutatud“ järelevalve ohtlikkus (inimeste elule ja tervisele, suurõnnetuse ohud jne)
- Ettevõtte eritehnika mitte sihipärane kasutamine

Pole klassikalised probleemid – lahendused peituvad pideval monitooringul, analüüsil, koostööl



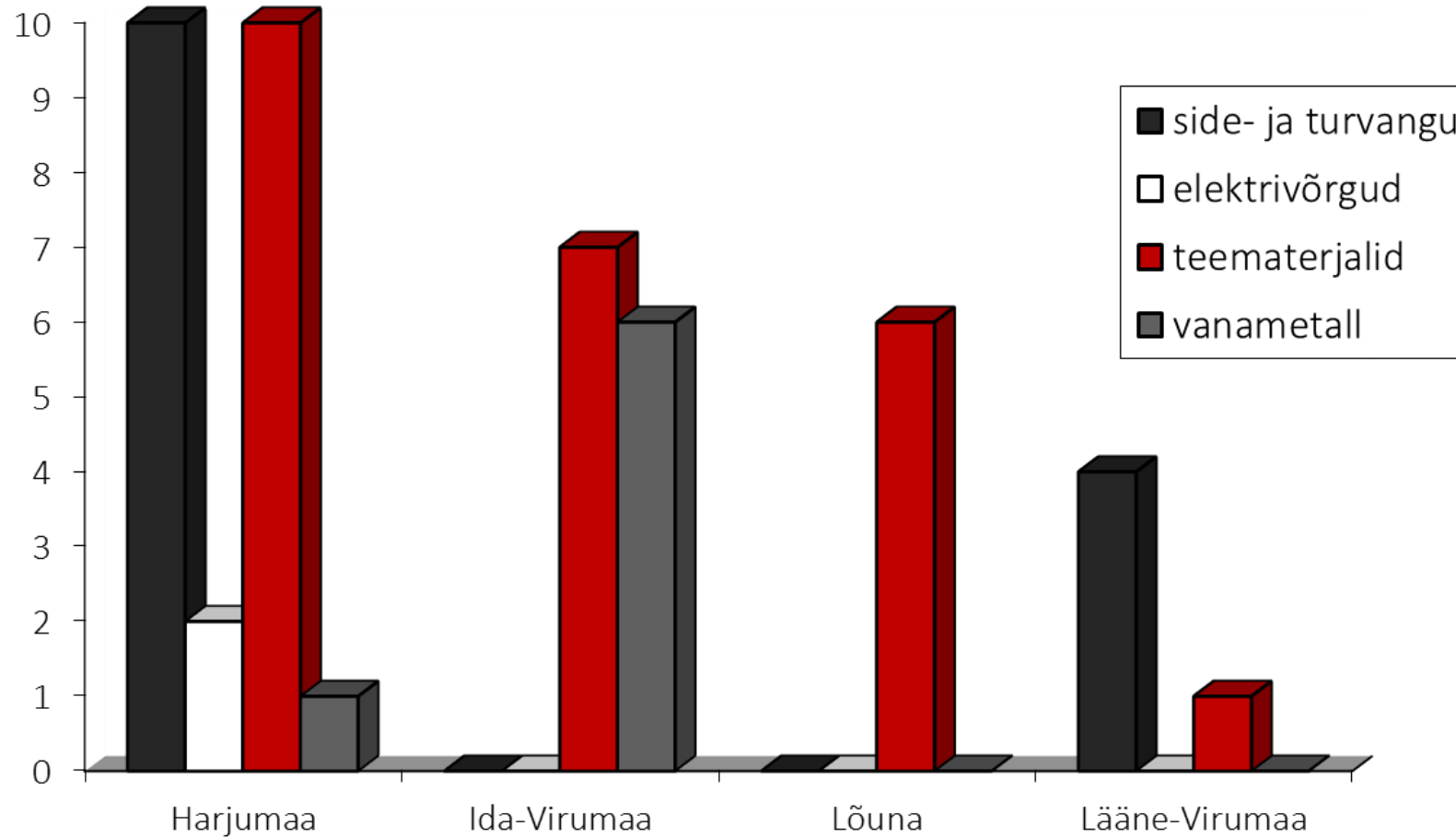
# KOOSTÖÖ TURVAOSAKONNAGA

## *Süsteem*

- Riskide hindamine (*turvariskid, ohutusriskid*)
- Operatiivplaanid
- Ettevõtte sisemised korrad
- Vajalikud ressursid
- Reageerimine
- Koostöö operatiivteenistustega
- Koolitused

# KOOSTÖÖ TURVAOSAKONNAGA

*2012 vargusjuhtumid piirkondade lõikes põhidetailidena*



# KOOSTÖÖ TURVAOSAKONNAGA

## *Ühe vargusjuhtumi keskmine maksumus*

### **2012 12 kuud - kahju 104 960 €**

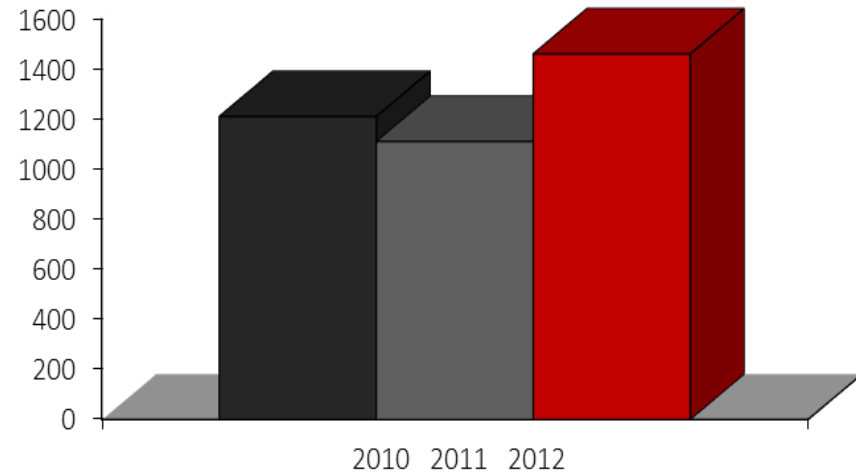
- kokku registreeritud 87 vargusjuhtumit
- 1 juhtumiga tekitati kahju keskmiselt 1 210 €

### **2011 12 kuud - kogukahju 89 790 €**

- kokku registreeritud 81 vargusjuhtumit
- 1 juhtumiga tekitati kahju keskmiselt 1 110 €

### **2010 12 kuud - kogukahju 94 730 €**

- kokku registreeritud 65 vargusjuhtumit
- 1 juhtumiga tekitati kahju keskmiselt 1 460 €



## *Juhtum 1. Usalda, aga kontrolli (1)*

*Kauaaegne töötaja, ametilt projektijuht, määrati teises riigis juhtima tütarühingu tegevust. Töötajale, kes nimetati tütarühingu juhatusse liikmeks, anti täielikud volitused teostada kõiki toimingud, sh võtta kohustusi, kinnitada ja teostada makseid, korraldada raamatupidamine jne*

Mis juhtus järgmise paari aasta jooksul:

- Töötaja asutas välisriigis samal tegevusalal konkureeriva äriühingu
- Tütarühingu vahendeid laenati seotud isikutele, nende arvelt tasuti töötajaga seotud ühingute kulusid
- Töötajale tekkis suurem maja ja autopark muutus järjest muljetavaldavamaks
- Emaettevõtte kahjuks kujunes kuuekohaline summa, mh tuli lõpuks tasuda ka tütarühingu võlgnevused koostööpartneritele

## *Juhtum 1. Usalda, aga kontrolli (2)*

Miks olukord sai võimalikuks:

- Liigne usaldus
- Ei teadvustatud riske ega peetud neid oluliseks
- Ei määratletud konkreetselt kohustusi, volitusi ega aruandluskohustusi
  - Tegelikuses olid konkreetsel töötajal rahalises mõttes isegi suuremad volitused kui emaettevõtte juhatusel
- Ei kontrollitud ega jälgitud töötaja majanduslikke huve
- Ei kontrollitud sisuliselt ühingu tegevust
  - Ei kontrollitud tehingupartnereid ega rahaliste vahendite kasutamist
  - Tütarühingu pidi esitama iga-aastase eelarve, kuid keegi selle täitmist ei kontrollinud

## *Juhtum 2. Odavam osutub kallimaks (1)*

*Ettevõtte korraldas teenuse hanke, mille käigus küsiti pakkumust hanke esemeks olnud teenuse fikseeritud kuutasu maksumuse ning ka erinevate lisateenuste ühikmaksumuse kohta. Edukaks kuulutati kõige madalama fikseeritud maksumusega pakkumus.*

Tegelik olukord:

- Eduka pakkuja lisateenuste ühikmaksumus oli kõige kallim ja lisateenuste tellimise tulemusena kujunes teenuse kogumaksumus teiste pakkumustega võrreldes kallimaks
- Eduka pakkujaga sõlmiti hankeväliselt ka täiendav leping, mille eest arveldati eraldi, kusjuures pikema perioodi vältel arveldati üldse lõppenud lepingu alusel
- Täiendava lepingu ese oleks pidanud sisalduma põhiteenuses ning selle alusel osutatud teenuste kohta puudusid ka igasugused dokumendid, kuigi lepingus oli sätestatud vastav aruandluskohustus

## *Juhtum 2. Odavam osutub kallimaks (2)*

Miks olukord sai võimalikuks:

- Hanke viis läbi teenust telliv osakond, mitte hankeosakond
- Hanke tingimusi ei kontrollitud ega analüüsitud
- Lepingute sõlmimise protseduur oli puudulik
- Väljamaksete teostamisel ei kontrollitud nende alust ja sisu

Kokkuvõtvalt:

- Süsteem peab olema ülesehitatud nii, et üks isik ei saaks kogu protsessi üksinda teostada
- Tehingute teostamist tuleb pidevalt ja sisuliselt kontrollida
- Süsteem peab võimalikult suurel määral erandid ja protseduuride eiramised välja tooma

## *Juhtum 3. Transporditeenus koos autojuhiga*

*Ettevõtte sõlmis lepingu oma töötajatele transporditeenuse osutamiseks vedaja transpordivahendi ja autojuhiga.*

Tegelik olukord:

- Vedaja osutus töötaja ühinguks ja autojuht ise ettevõtte töötajaks
- Lepingu tegelik sisu oli autokompensatsiooni maksmine
- Lepingu kohaselt pidi tellija ka tagama, et */.../ transporditavad töötajad ei segaks juhti, ei tarvitaks alkohoolseid jooke ega suitsetaks /.../*

Miks olukord sai võimalikuks:

- Eetiliste väärtuste ja põhimõtete nõrkus
- Hankimise ja lepingute sõlmimise protseduuride eiramine
- Kulude mittejälgimine (*kuluarvestus ja eelarve täitmine*)



## *Juhtum 4. Näiliku konkurentsi tekitamine (1)*

*Ettevõtte hankekorra kohaselt oli alla teatud piirmäära jäävata hangete läbiviimise õigus antud osakondadele. Osakond soovis tellida ekskavaatoriteenust, mille maksumus jäi alla piirmäära, esitas võrdlevad pakkumused ning tegi ettepaneku sõlmida leping odavaima pakkujaga.*

Tegelik olukord:

- Võrdlevaid pakkumusi tegelikult ei võetud ja need olid fabritseeritud, et õigustada sobiva isiku valikut
- Odavaim pakkuja oli teenust tellida soovinud osakonna töötajaga heades suhetes
- Turuosalistega suheldes selgus, et korrektse hanke puhul oleks teenuse hind kujunenud ettevõtte jaoks soodsamaks

## *Juhtum 4. Näiliku konkurentsi tekitamine (2)*

Vastavate olukordade vältimiseks:

- Mõtle läbi kohustused ja volitused
- Taga piisav kontroll ka väiksemamahuliste hangete üle
- Rakenda dokumenteerimise nn miinimumstandard

## *Juhtum 5. Suunatud hange*

*Ettevõtte korraldas hanke töösõidukite hankimiseks. Hankes esitas pakkumuse üks isik, kellega sõlmiti leping.*

Tegelik olukord:

- Hanke tingimused olid seatud selliselt, et pakkumuse sai esitada ainult üks pakkuja
- Tehniline dialoog viidi läbi pealiskaudselt, mistõttu puudus tegelik ülevaade turuolukorrast

Vastavate olukordade vältimiseks:

- Taga piisavalt pikk ettevalmistusaeg
- Saa aru tegelikest vajadustest
- Suhtle võimaluste piires turuosalistega – ära olet!

## *Juhtum 6. Vanametall*

*Ettevõtte sõlmis mahuka ehituslepingu, mille alusel pidi töövõtja realiseerima ka töö käigus demonteeritavad materjalid (peamiselt metall) nii, et tulu sellest saab tellija.*

Tegelik olukord:

- Projekti lõpus avastas tellija, et realiseeritud materjalide kogus on ilmselgelt liiga väike, kuid objektidel materjale enam ei ole
- Tellijal ei olnud võimalik tõendada, et materjalide kadumise eest vastutab otseselt töövõtja

Miks olukord sai võimalikuks:

- Ei mõeldud kõikidele riskidele ega nende piisavale maandamisele
- Sõlmitud leping ei kaitsnud piisaval määral ettevõtte huve
- Projekti käigus realiseeritud materjalide koguseid ei kontrollitud järjepidevalt – nõrk projektijuhtimine

Täname!

Küsimused?