

Sisekaitseakadeemia

Finantskolledž

Jüri Vares

FK040

**IDAPIIRI TOLLIAMETNIKE TÖÖKORRALDUSE  
TÕHUSUS JA TÖÖTULEMUSTE ANALÜÜS AASTATEL**

**2005-2006**

Lõputöö

Jüri Haamer MSc

Kerly Lillemets MPA

Tallinn 2007

## ANNOTATSIOON

Käesolev diplomitöö on kirjutatud teemal “idapiiri tolliametnike töökorralduse tõhusus ja töötulemuste analüüs aastatel 2005-2006”.

Töö on kirjutatud eesti keeles, 43 lehel. Kasutatud on inglisekeelset ja eestikeelset kirjandust, kokku 24 allikat, millele on tekstis viidatud. Võõrkeelne kokkuvõte on kirjutatud inglise keeles. Töö sisaldab 2 tabelit ja 3 joonist. Kirjastiil on *times new roman*, kirja suurus 12 ning reavahe 1,5.

Töö koosneb sissejuhatusest, kolmest peatükist ning kokkuvõttest.

Esimeses peatükis on antud ülevaade inimressursi juhtimise põhimõtetest Maksu- ja Tolliametis aastatel 2005-2006.

Teises peatükis käsitletakse organisatsiooni juhtimisest tulenevaid korrupsioonijuhtumeid ja nende seost töökorraldusega idapiiril aastatel 2005-2006.

Kolmandas peatükis on kirjeldatud uurimistöö metoodikat. Samas peatükis on ka tulemuste analüüs.

Lõputöö olulisemad märksõnad on: töökorralduse tõhusus, töötulemused, korrupsioon.

Töö eesmärk on uurida probleeme, mis kajastuvad idapiiri tolliametnike töökorralduse tõhususe ja töötulemuste analüüsis.

Autor püstitab järgmise hüpoteesi:

Töökorralduse muutmisega on vähendatud korrupsioonirisk ning oluliselt paranenud tollikontroll ja klienditeenindus.

Käesolev töö põhineb Maksu- ja Tolliameti töötajate seas perioodil 06.01.2007 kuni 22.03.2007 läbi viidud ankeetküsitlusel.

Antud töö uudsus seisneb selles, et Maksu- ja Tolliameti süsteemi probleeme pole korrupsiooniga seonduvast aspektist varem käsitletud.

Lõputöö tulemusena tehtud ettepanekuid on võimalik maksuhalduri töös praktiliselt rakendada.

## SISUKORD

ANNOTATSIOON .....	2
Sisukord .....	4
Sissejuhatus.....	6
1. IDAPIIRI TOLLIPUNKTIDE TÖÖKORRALDUS .....	8
1.1. Inimressursi juhtimise põhimõtted Maksu- ja Tolliametis 2005-2006.a .....	9
1.1.1. Värbamise ja valiku põhimõtted Maksu- ja tolliametis .....	10
1.2. Organisatsiooni juhtimine, juhile esitatavad nõuded ja sellest tulenev olukord idapiiri tollipunktides aastatel 2005-2006 .....	12
1.2.1. Töökorraldus riigipiiril ja sellest tulenevad nõuded seal töötavatele tolliametnikele .....	15
2. KORRUPTSIOONJUHTUMID JA NENDE SEOS TÖÖKORRALDUSEGA ORGANISATSIOONI JUHTIMISEST TULENEVALT IDAPIIRIL 2005-2006 .....	18
2.1. Korruptsiooni määratlus, selle põhjused, tagajärjed ja vältimise vahendid.....	18
2.2. 2005-2006.a. korruptsioonijuhtumid idapiiril ja nende analüüs jõustunud kohtuotsustest lähtuvalt.....	20
2.2.1. Tolliametnike arvuline koosseis idapiiril 2005-2006 ja altkäemaksu võtmises süüditunnistatute osakaal sellest .....	22
2.2.2. Korruptsiooni põhjused ja tagajärjed Luhamaa ja Koidula tollipunktides 2005-2006.a. ....	23
2.2.3. Maksu- ja Tolliameti töötajate rahulolu-uuringute analüüs tolliametniku seisukohast vaadatuna. ....	24
3. ETTEPANEKUD TÖÖKORRALDUSE PARANDAMISEKS JA KORRUPTSIOONJUHTUMITE VÄLTIMISEKS .....	27
3.1. Idapiiril asuvate tollipunktide töötulemuste analüüs aastatel 2005-2006.....	27
3.2. Uute tollidokumentide töötulusprogrammide ja tollikontrollivahendite mõju töökorraldusele.....	28
3.3. Idapiiri tolliametnike hulgas läbiviidud küsitluse analüüs .....	31
3.4. Intervjuud tollipunktide juhatajatega .....	33
3.5. Ettepanekud töökorralduse parandamiseks ja korruptsioonijuhtumite vältimiseks.....	37
KOKKUVÕTE .....	38
SUMMARY .....	40
Kasutatud allikad .....	42
LISAD.....	44
LISA 1: Piiri ületavate veoautode ja sõiduautode arv aastate lõikes .....	44
LISA 2 Töökoht; Mis ajendas Teid tööle asumata .....	45
LISA 3 Kas ootused on täitunud; Suhted töökohal.....	46
LISA 4 Tõus ametiredelil; Isikkoosseisu töökoormus.....	47
LISA 5 Kas isikkoosseisu suurendamine aitaks tollipunkti töö muuta tõhusamaks; Uute andmetöötulusprogrammide tõhusus .....	48
LISA 6 Programmide kasulikkus; Kuidas hindate uuendusi .....	49
LISA 7 Mis oleks vajalik töö paremaks korraldamiseks tollipunktides .....	50
LISA 8 Autori koostatud intervjuu küsimustik tollipunktide juhatajatele 04.03.2007.a.....	51
LISA 9: Intervjuud idapiiril asuvate tollipunktide juhatajatega .....	53
LISA 10 Veoautode-, sõiduautode- ja reisijate piiriületuste võrdlus aastate lõikes .....	66
LISA 11 Tollivormistuste arv ametniku kohta kuus Koidula ja Luhamaa tollipunktides 2006.a.....	67
LISA 12 Ühiskonnakaitselised tegevused ametniku kohta kuus Koidula ja Luhamaa tollipunktides 2006.a.....	68

LISA 13 Kinni peetud keelatud kaupu ametniku kohta kuus Koidula ja Luhamaa tollipunktides 2006.a.....	69
---	----

## SISSEJUHATUS

Ühtne tolliliit on Euroopa Liidu üks peamisi eesmärke ja sellega seoses kaotati tollid sisepiiridel ja kehtestati ühtne impordi maksustamise süsteem. Käesoleval ajal tegutsevad tolliametnikud ainult Euroopa Liidu välispiiridel. Nad vastutavad kaubavoogude ladusa kulgemise eest ning aitavad oma tööga kaitsta keskkonda, julgeolekut ja kultuuri, aga ka meie töökohti.

Alates Eesti vastuvõtmisest ELi on ka meil oma sõna kaasa rääkida Euroopa majanduse ja julgeoleku küsimustes. Tolliliit on küll ühtne kaubanduspiirkond, mille raames kõik kaubad liiguvad vabalt, aga kaubavoogude liikumise regulatsiooniga kolmandate riikidega peavad hakkama saama välispiiril asuvad tollipunktid.

Eesti Vabariigi ja ühtlasi ka ELi idapiiril asuvad Narva, Luhamaa ja Koidula Tollipunktid. Tollipunktid on komplekteeritud töökate ja teotahteliste tollitöötajatega ja varustatud kaasaegse tehnikaga, et tagada tarbijate tervist ja ohutust, ning keskkonda kaitsvate ELi ja rahvusvaheliste nõuete täitmine. Oluline osa on ka statistika kogumisel ja saadetiste kontrollil. Saadud andmed aitavad otsustada piirangute kehtestamisest kaupadele, mis ei konkureeri ELi kaupadega võrdsetel tingimustel.

Tolliametnikel on võtmeroll imporditollimaksu ja käibemaksu kogumisel. Nad tagavad, et tollimaksud tasutakse ka siis, kui kaup on deklareeritud tegelikkusest madalama tariifi järgi. Tolliametnikud paljastavad pettusi käibemaksu deklareerimisel ja tasumisel või näiteks tubakaaktsiisi tasumisest kõrvalehoidumist. Ilma sellise tollitööta liiguksid kaubad hõlpsasti varimajandusse ning neilt ei tasutaks makse ja ebaausad ärimehed deklareeriksid tegelikult toimumata eksporti.

12 miljardi euro kogumine igal aastal on oluline mitte üksnes õiglase kaubanduse, vaid ka ELi eelarve seisukohast. Sellepärast ajakohastab ja automatiseerib EL menetlusi, et kaubandus kulgeks välispiiridel ladiusamalt, arvestades samaaegselt uute julgeolekuriskidega. EL ja selle liikmesriigid kulutavad aastatel 2003-2013 üle 400 miljoni euro tollimenetluse automatiseerimiseks. Aastaks 2010 on kavas lõpetada kõik paber kandjal toimuvad tollimenetlused ning integreerida elektrooniliselt kõikide liikmesriikide tollioperatsioonisüsteemid. Sellega on juba algust tehtud ka Maksu- ja

Tolliametis, kus on kasutusele võetud sellised tolliandmete töötlusprogrammid nagu COMPLEX ja ENCTS.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on välja selgitada, kas läbi muudetud töökorralduse on oluliselt vähenenud korruptsioonioht ning paranenud klienditeenindus ja ühiskonna kaitse.

Antud töös käsitletavat probleemi ei ole varem uuritud teoreetilisest ega ka praktilisest aspektist, seega puuduvad ka varem väljakujunenud seisukohad selle lahendamisel. Sellest tulenevalt on käesolev töö ka esimene, mis seda probleemi lahkab.

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks ja probleemide leidmiseks tegi autor Maksu- ja Tolliameti ametnike seas küsitluse. Küsitlus viidi läbi elektroonselt, edastades küsimustiku elektronposti teel. Küsimustik oli anonüümne. Ametnikelt uuris autor, millega nad on rahul ja milles näevad nad praeguse süsteemi kõige suuremaid kitsaskohti.

## 1. IDAPIIRI TOLLIPUNKTIDE TÖÖKORRALDUS

Autor alustab Euroopa Liidu välispiiril ja Eesti Vabariigi idapiiril asuvate tollipunktide tutvustamist lühikirjeldusega tollipunktide isikkoosseisust ning töökorraldusest alates aastast 2005 ja lõpetades 2006. aastaga.

Need aastad on olnud väga muutusterohked nii Ida Maksu- ja Tollikeskuse hallatavas Narva maantee ja Narva raudtee tollipunktis kui ka Lõuna Maksu- ja Tollikeskuse piirkonda jäävates Koidula ning Luhamaa tollipunktides. Tollipunktide asukoht seab isikkoosseisule suured nõuded ja vastutuse ja see ei ole seotud üksnes Eestiga, vaid kogu EL-iga. Tollipunktide tööst sõltub Euroopa rahvaste julgeolek. Tööpiirkond on eriline ka sellepolest, et enamus klientidest räägib valdavalt vene keelt, mis omakorda seab keelenõuded tollipunktides töötavate isikkoosseisude komplekteerimisele.

Aastatel 2005-2006 raputasid Eesti üldsust avalikuks tulnud altkäemaksuskandaalid eelpool nimetatud tollipunktides. See kõik lõi vajaduse eelneva töökorralduse ümbermuutmiseks ja isikkoosseisude värbamisel senisest karmimate nõuete kehtestamist. 2005. aasta lõpul töötas Narva maantee tollipunktis 46 inimest (1 tollipunkti juhataja, 1 juhtivinspektor, 3 peainspektorit, 2 vaneminspektorit, 33 inspektorit ja 6 nooreminspektorit)<sup>1</sup> Narva raudtee tollipunktis töötas 29 inimest (1 tollipunkti juhataja, 1 juhtivinspektor, 4 peainspektorit, 4 vaneminspektorit, 2 nooreminspektorit), Luhamaa tollipunktis 24 inimest (1 tollipunkti juhataja, 4 peainspektorit, 19 inspektorit), 13 töötajaga lõpetati töösuhe seoses korruptsiooniga erinevatel kuudel ning asemele võeti uued töötajad. Koidula tollipunktis töötas 2005 aasta lõpus 14 inimest (1 tollipunkti juhataja, 4 peainspektorit, 9 inspektorit). Nii nagu Luhamaal oli ka Koidulas töösuhe lõpetatud 15 töötajaga korruptsioonisüüdistuse alusel. 2006.a alguses täiendati tollipunkti isikkoosseisu ja praegu töötab Koidulas 21 inimest.

---

<sup>1</sup>Maksu- ja Tolliamet Intranet, Palgad.<http://www.emta.ee/doc.php?3823>



Töökorraldust tollipunktides reguleerivad Maksu- ja Tollikeskuste sisekorraeeskirjad, põhimäärused<sup>2</sup> ja ametikoha ametijuhendid. Ametijuhendid üldiselt on üksteisega sarnased, sest nende koostamise määrab ära ametkondlik juhendmaterjal.

Põhimäärus jaguneb tavaliselt alapunktideks ja alampunktideks, kus määratakse ära Maksukeskuse töö üldsätted, tegevusvaldkond, tööpiirkond, ülesanded, struktuur ja teenistuse korraldus.

Ametijuhend omakorda jaguneb üldosaks, ametikoha põhieesmärgiks, teenistusülesanneteks, õigusteks, vastutusteks ja ametikohal töötamise vajalikuks kvalifikatsiooniks. Sellega määratakse ära töötajale esitatavad nõuded töötamiseks antud ametikohal.

### **1.1. Inimressursi juhtimise põhimõtted Maksu- ja Tolliametis 2005-2006.a**

Kõige esmaseks sammuks inimressursside juhtimisel on määrata kindlaks ameti ülesannete täitmiseks vajaminev personalivajadus. Tööjõudu planeeritakse lähtudes ameti strateegilistest eesmärkidest ja prioriteetidest ning tugineb koormuste hindamisel, mille põhjal kaardistatakse sisemised reservid. Koormuste analüüsi ja hindamist koordineerivad valdkondade juhid. Maksu- ja Tolliamet (edaspidi MTA) planeerib tööjõuvajadust üldjuhul kalendriaasta perspektiivis, mille tulemusel valmib MTA struktuur ja teenistujate koosseis. Koosseisu kajastatakse ametikohad koos ametinimetustega struktuuriüksuste lõikes.

Planeerimise põhimõtted:

- Personali planeerimine põhineb Maksu- ja Tolliameti funktsioonide ja teenistuskohade analüüsil ja personali hindamise tulemusel;
- Tuleb vältida töötajate arvu suurenemist, võimalusel muuta töökorraldust efektiivsemaks ja kasutada olemasolevat tööjõudu ratsionaalsemalt;
- Tööjõu planeerimisel on oluline roll juhtidel. Planeerimise protsessi on kaasatud vahetu juht, valdkondade juhid ja tippjuhid. Juhid põhjendavad iga

---

<sup>2</sup> Maksu- ja Tolliameti Intranet, Lõuna maksu- ja tollikeskuse põhimäärus.  
Võrguaadressil: <http://www.emta.ee/?id=12696>

koosseisumuudatuse vajadust, põhjalikumalt tuleb argumenteerida täiendavate ametikohtade loomist.<sup>3</sup>

### **1.1.1.Värbamise ja valiku põhimõtted Maksu- ja tolliametis**

MTA personalitöö üheks esmaseks eesmärgiks on haritud, professionaalse ja tulemustele orienteeritud ning ameti vajadustele ja ametikoha nõuetele vastavate teenistujate värbamine. Teenistujate värbamisel tuginetakse värbamisplaanile, mis on kooskõlas MTA strateegiaga ning on valdkondade juhtide poolt Maksu- ja Tolliameti nõukogus heaks kiidetud. Plaanivälist värbamist kasutatakse ettenägematu töökorralduse muudatuste, töömahu suurenemise või ootamatult vabanenud teenistuskoha täitmisel, taotledes selleks eraldi luba MTA juhtkonnalt.

Värbamise üldtõed:

- vakantsetest ametikohtadest informeeritakse alati esmalt MTA teenistujaid. Kui MTA-st ei ole kandideerijaid või kandideerijate hulgast ei leidu ametikohale nõutava kompetentsusega teenistujat, siis kooskõlastades juhtkonnaga võib värvata väljastpoolt ametit;
- välisvärbamisel põhivaldkondadesse eelistatakse Sisekaitseakadeemia maksunduse ja tollinduse erialal õppijaid/eriala lõpetanuid;
- karjäärisüsteemi toetamiseks võetakse keskusesse inimesi reeglina regioonidest ning regioonides kasutatakse asutusesisest värbamist ning võimalusel ümberõpet;
- värbamisel ja valikul on oluline roll juhtidel. Värbamise algatab üldjuhul vahetu juht, kes osaleb kogu valikuprotsessis ning avalike konkursside läbiviimisel on vajadusel kaasatud komisjoni töösse;
- kõrgemate ametnike ametikohad täidetakse asutusesisese edutamise või avalike konkursside kaudu.<sup>4</sup>

Personali valik on tööandjate ja töövõtjate vaheline kahesuunaline sihikindel protsess, mille käigus valitakse ametikohale kandideerivate isikute hulgast sobivaim. Valiku käigus

---

<sup>3</sup>Maksu- ja Tolliameti Intranet, Tööjõu planeerimine. Võrguaadressil: <http://intranet.mta/?id=13421>

<sup>4</sup>Maksu- ja Tolliameti Intranet, Värbamine ja valik. Võrguaadressil: <http://intranet.mta/?id=13424>

määratakse kindlaks ametikohale kandideerija tööalane sobivus, kasutades erinevaid valikumeetodeid.<sup>5</sup>

Ettenägematute (töökorralduse muudatus, töömahu suurenemine või ootamatult vabanenud ametikoht) olukordade lahendamiseks on plaaniväline värbamine ja selle teostamiseks on tarvilik lisakulutus, mis on vaja leida olemasolevate või vabanenud vahendite arvelt palgafondist. Alati pole otstarbekas hakata otsima uusi ametnikke. Siin aitab väljapääsu leida töökorralduse muutmine jagades töö olemasolevate töötajate vahel ning tasustades nende töö täiendavalt.

Esmalt otsitakse kandidaate ametkonna siseselt ja seejärel suunatakse pilgud väljapoole. Väljastpoolt kandideerijate hulgast eelistatakse Sisekaitseakadeemia ja Tallinna Majanduskooli maksunduse ja tollinduse erialal õppijaid ja lõpetajaid. Kandidaatidele ei seata soolisi, vanuselisi, perekonnaseisulisi vms kriteeriume. Võrdse taustaga kandidaatide osas saavad määravaks kandidaatide isikuomaduste sobivus nii ametirolli kui organisatsioonikultuuriga.

Kõrgemate ametnike ametikohad täidetakse üldjuhul asutusesisese konkursi või suunatud pakkumise korras. Kui ametisisest sobivat juhikandidaati ei leita, esitatakse taotlus avaliku konkursi (ATS<sup>6</sup> mõistes) väljakuulutamiseks. Kõrgemad ametnikud nimetatakse vastavalt avaliku teenistuse seadusele ametisse ajutiste asendajatena, kohusetäitjatena või edutamisega peale atesteerimist konkursi- ja atesteerimiskomisjonis.

Värbamise ja valiku viib läbi värbamise ja valikuga tegelev MTA piirkondliku Maksu-ja Tollikeskuse personalitöötaja koostöös ametikoha vahetu juhiga.

Värbamiskuulutuse avaldamise korraldab personalitöötaja. Tööpakkumiskuulutus avaldatakse alati MTA siselehel (intranet) ja päevameilis, vajadusel ka MTA interneti kodulehel, elektroonilises töövahenduskeskkonnas ja ülikoolides, harvematel juhtudel kirjutavas pressis. Avaldamise sise- või väliskanalites otsustab vakantse ametikoha vahetu juht ning märgib selle värbamistellimusse. Kirjutavas pressis kuulutuse avaldamise otsustab ja korraldab MTA personalitalitus.

---

<sup>5</sup> Türk, K. 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 127

<sup>6</sup> Avaliku teenistuse seadus. 25.01.1995.-RT I 1995,16,228, RT I 2006, 26, 193

Olenevalt täidetavast ametikohast kasutatakse kandidaatide hindamisel lisaks CV-de analüüsile ja vestluste läbiviimisele alljärgnevat valikumeetodeid:

- a) **praktilise ülesande lahendamine** – ametikoha tööülesannetega seotud praktilise sisuga ülesanne (näiteks arvandmete analüüs, dokumendi koostamine vms) näitab kandidaadi võimekust, kohanemisvõimet, töö korrektsust ja kiirust.
- b) **sobivusuuring** – kandideeriija loal küsitletakse tema eelmisi juhte, kolleege või alluvaid ning kandidaadi poolt esitatud soovitajaid, uurides varasemat tööalast käitumist, koostöömeelsust, isikuomadusi, toimetulekut ja konfliktsust.
- c) **vajadusel ka muid meetodeid**, näiteks testid, keeleoskuse kindlakstegemine, essee kirjutamine jm.

Kui väljakuulutatud tööpakkumisele ei ole ühtegi kandidaati või kui laekunud dokumentide põhjal selgub, et ei ole ühtegi sobivat kandidaati, analüüsib vahetu juht koostöös personaliga tulemusi, et selgitada välja konkursi luhtumise põhjused. Vajadusel tehakse korrekture ametikohale ja kandidaatidele esitatavate nõuete osas ning kaalutakse alternatiivsete valikumeetodite kasutamist.

Personalitöötaja säilitab kuulutuse ja kandidaatide poolt esitatud dokumendid, proovitööd või muud hindamistulemused vähemalt 5 aastat.<sup>7</sup>

## **1.2.Organisatsiooni juhtimine, juhile esitatavad nõuded ja sellest tulenev olukord idapiiri tollipunktides aastatel 2005-2006**

Sõna „organisatsioon“ tuleneb kreeka keelest, kus ta tähistas korrastatust ja kooskõlastatud tervikuks korrapärasumist.

Organisatsiooni on defineeritud kui inimrühma, kellel on kindlad strateegia, struktuur ja tehnoloogia ühise eesmärgi saavutamiseks.<sup>8</sup>

Juhtimist kui tegevust on eri autorid väga mitmeti defineerinud.

- **Juhtimine** on protsess, mis võimaldab saavutada organisatsiooni eesmärgi oma ressursside planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise kaudu.
- **Juhtimine** on organisatsiooni ja tema keskkonna tasakalu säilitamine.

<sup>7</sup>Maksu- ja Tolliameti Intranet, Värbamise ja valiku põhimõtted Maksu- ja Tolliametis.  
Võrguaadressil: <http://intranet.mta/?id=13438>

<sup>8</sup> Alas, R.2004. Juhtimise alused. Tallinn: Külim, 7.

- **Juhtimine** on vastuolude tuvastamise, loomise ja ületamise protsess sihtseisundite saavutamiseks.
- **Juhtimine** kujutab endast inimeste tegevuse ja käitumise sihipärasest suunamisest ning ühtseks hästi talitlevaks tervikuks sulatamist selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärgid ja rahuldada tema liikmete vajadusi.
- **Juhtimine** on teiste inimeste tegevuse kaudu organisatsiooni eesmärkide saavutamise protsess, mis toimub muutuv keskkonnas. Protsessi keskmes on efektiivsuse ja säästlikkuse tasakaal organisatsiooni käsutuses olevate piiratud ressursside kasutamisel.<sup>9</sup>

Juhtimise ülesannetena on kõige sagedamini välja toodud neli tegevust: planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine. Need tegevused peavad tagama organisatsiooni käsutuses olevate ressursside sellise juhtimise, mille korral eesmärgid saavutatakse kõige efektiivsemal moel.<sup>10</sup>

Juhtimistasandite järgi jagunevad juhid kolme kategooriasse:

- Tippjuhid
- Keskastmejuhid
- Esmatasandi juhid

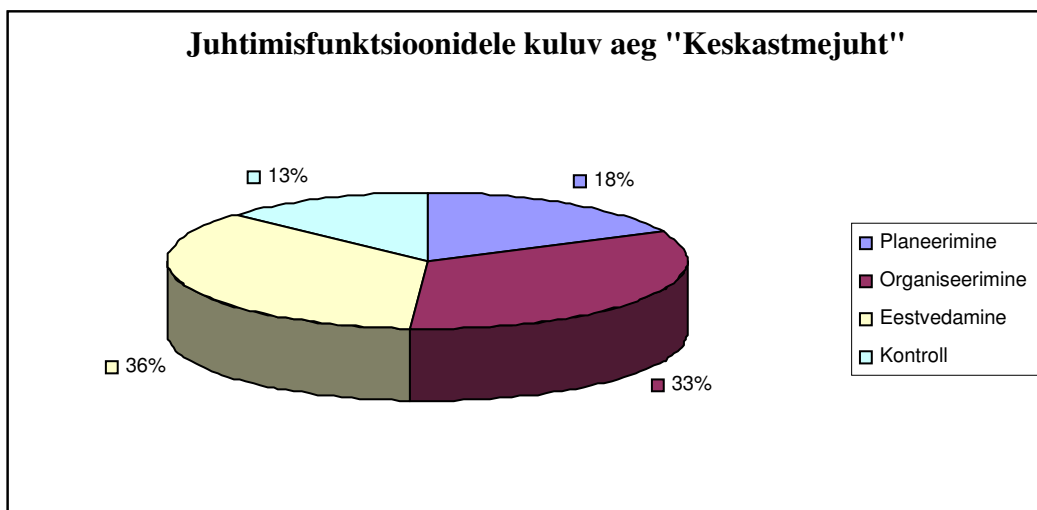
Tippjuhi ülesandeks on firma tegevuse üldine ja põhimõtteline suunamine ja kooskõlastamine, see on eeskätt juhtide tegevuse suunamine.

Keskastme juhtide ülesandeks on tegelda strateegiast lähtuvate kindlate tegevuskavade väljatöötamise ja allpool saavutatud tulemuste kokkuvõtmisega. See on eeskätt spetsialistide tegevuse suunamine.

---

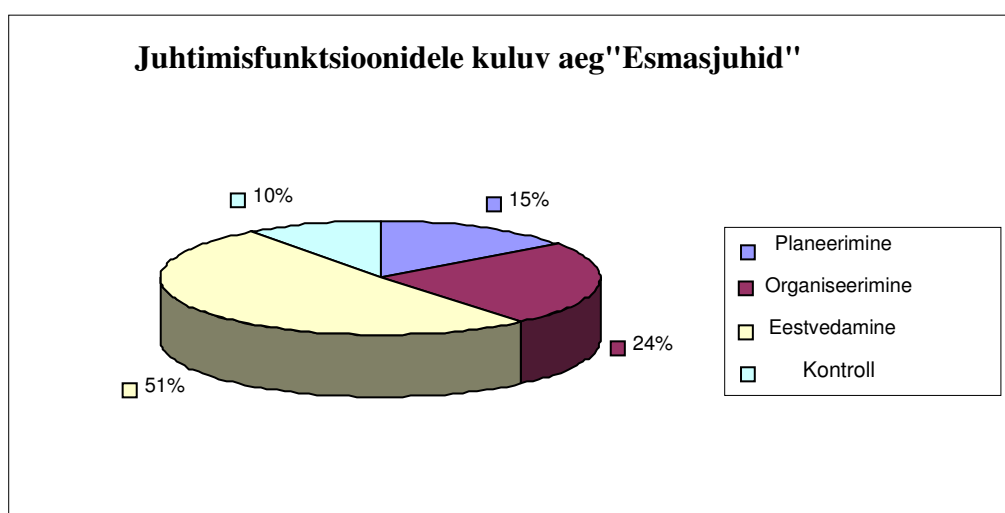
<sup>9</sup> op. cit, 10.

<sup>10</sup> op. cit, 11.



Joonis 1: Juhtimisfunktsioonidele kuluv aeg „Keskastme juht“<sup>11</sup>

Esmatasandi juhtide ülesandeks on juhendada üksiktoimingute elluviimist ja neid kontrollida. Seega seisneb tegevus põhiliselt tehniliste täitjate suunamises ja kontrollimises.<sup>12</sup>



Joonis 2: Juhtimisfunktsioonidele kuluv aeg „Esmasjuhid“<sup>13</sup>

Juhi töö algab tema tegevuse eri tahkude mõistmisest ja töö korraldamisest. Oma kohustuste täitmisel sooritavad juhid sarnaseid tegevusi. Neid tegevusi võib nimetada juhi

<sup>11</sup> op. cit, 13

<sup>12</sup> op. cit, 13.

<sup>13</sup> op. cit, 13

rollideks. Rollid omakorda jagunevad: suhtlusrollid, informatsiooniga seotud rollid ja otsustamisega seotud rollid.<sup>14</sup>

Juhile vajalikeks oskusteks on traditsiooniliselt peetud järgmisi oskusi:

- **Tehnilised oskused**- ärikirjade koostamine, arvuti kasutamine, koosolekute korraldamine, organisatsiooni põhitegevusega seonduvate erialateadmiste valdamine jm;
- **Suhtlusoskus**- oskus motiveerida inimesi, lahendada konflikte, korraldada meeskonnatööd jms;
- **Kontseptuaalsed oskused**- võime luua üldkäsitlus organisatsioonist ja tema kohast ümbritsevas keskkonnas.<sup>15</sup>

Juhi töö teeb keeruliseks see, et ta on enamasti samaaegselt nii ülemus kui alluv. Juhile annavad aru talle alluvad töörühmad, ta ise omakorda annab aru tasand kõrgemale. Juhi aruannete sisu sõltub otseselt tema alluvate töö, mitte tema enda vahetu tegevuse tulemusest.<sup>16</sup>

### **1.2.1. Töökorraldus riigipiiril ja sellest tulenevad nõuded seal töötavatele tolliametnikele**

Töökorraldus riigipiiril on reguleeritud Maksu- ja Tollikeskuse põhimäärusega, mis on kinnitatud Maksu- ja Tolliameti peadirektori käskkirjaga. Selles on välja toodud tollipunktide põhiülesanne, milleks on ühiskonna ja seadusliku majandustegevuse kaitsmine ja klientide teenindamine tolliformaalsuste täitmisel. Eraldi alapunktis on ära määratud tollipunktide ülesanded.

Tollipunktide töökorraldus on reguleeritud Maksu- ja Tollikeskuse juhataja korraldusega kinnitatud töökoha juhendiga, kus määratakse ära töökorraldus, töökohtade ülesanded, tollipunkti juhataja ülesanded, peainspektor-vahetuse vanema ülesanded. Alates 30.01.2006-st on Lõuna Maksu- ja Tollikeskuse juhataja korraldusega muudetud tollikeskuse hallatavates idapiiril asuvates tollipunktides töökohajuhendeid. Erinevalt

---

<sup>14</sup>op.cit, 14.

<sup>15</sup>op.cit, 15.

<sup>16</sup>op.cit, 16.

eelnevast perioodist on sisseviidud peainspektori-vahetuse vanema ametikoht. Peainspektori ülesandeks on vahetusesisese töö organiseerimine. Inspektorite töö jälgimiseks ja korraldamiseks on peainspektor vabastatud mõningatest tööoperatsioonidest, näiteks tollivormistuste teostamisest. See omakorda võimaldab rohkem pöörata tähelepanu alluvate ametnike tööülesannete täitmise kontrollile. Piiritollipunktides vähendati ametnike arvu, mis võimaldas tõsta töötasusid 30%. MTA peadirektori arvates ei saa korruptsiooniga võidelda ainult palku tõstes, samaaegselt tuleb muuta töökorraldust ja parandada juhtimist esmatasandil. Üheks korruptsiooni tekkimise põhjuseks riigipiiril peab ta piiride läbilaskevõime ammendumist ja kaubavedajate survet piiriametnikele kiiremaks piiriületuseks<sup>17</sup>. Järjekorrad piiriületusel nii Narva, Koidula kui Luhamaa piiritollipunktides on äärmiselt pikad. Samas ei saa altkäemaksu võtta kui puudub andja. Töötajate arvu vähenemisega tõusis 2006. aastal töökoormus ja vastutus ning ühtlasi suurendati ka vahetusvanemate vastutust vahetuse töökorralduse eest.

Autori arvates pole oluline, kus piiril vahetusevanem töötab vaid tema isikuomadustel, tema juhivõimel, käsu stiilil ja üldisel käitumisel on oluline mõju inspektorite moraalile ja tulemile, sellele, mida ta oma alluvatelt nõuab.

Ennekõike peab juhtimine olema loov, mis omakorda seab nõudmised juhile: ta peab olema laia silmaringiga ja uuendustele avatud. Edukaks juhtimiseks peab juht tundma oma organisatsiooni, sõltumata selle suuruselt. Ükski juht ei saa olla edukas, kui ta ei tea ega tunne oma alluvaid. Seega ei lase tugev juht ülemustel tulla oma alluvate ja enda vahele, vaid suhtleb nendega otse, olles ise nähtav ja nähes teisi.

Kõrge moraali säilitamiseks peab juht olema tugev inimeste ja inimlikkuse tundja. Ta peab oma tegudes ja otsustes alati nägema seda, et nende taga on reaalsed inimesed. Kui tema tegevuse ajendiks on tema isiklik ego või heaolu, mõjub see organisatsiooni kui terviku tulemile paratamatult pärssivalt ja võib sageli olla saatuslik. Moraali säilitamiseks peab juht looma oma organisatsiooni identiteedi ning inspireerima alluvaid ühiste eesmärkide saavutamise nimel, püstitades saavutatavad ja reaalsed eesmärgid.

Esmatasandi juht peab olema professionaal selle sõna kõige otsesemas tähenduses, vastasel juhul kaotavad tema alluvad temasse usu. Kuna MTA on globaalses mõttes väga noor

---

<sup>17</sup> BNS 19.06.2006. Enrico Aav hindab ebaausate tollitöötajate süüasja kohtulahendit. Võrguaadressil: <http://www.bns.ee/05.03.2007>



organisatsioon, tuleb meil teha mööndus, et mitte alati pole meil võtta juhte, kelle teadmised ja isiklik kogemus oleksid tema ametikoha nõudmistega vastavuses. Samas ei saa me endale lubada kvaliteedilangust; puudujäägid tuleb korvata pideva kollektiivse ja iseseisva väljaõppega.

Juhi puhul olulised kvaliteedinäitajad on julgus ja otsustuskindlus. Ta peab olema resoluutne. Selleks peab juhil olema nii moraalset kui ka füüsilist julgust. Moraalne julgus on omadus langetada ebapopulaarseid otsuseid, et saavutada eesmärk, mis ei tohi olla kantud isiklikust egost ega tagamõtetest.

Enesekindlus tekib aja jooksul, suurema elukogemuse saavutamisel ja oma elukutse sügavuti mõistmisel. Siinkohal ei tohi enesekindlust segamini ajada ülbusega, kuna need kaks omadust oma väliselt raskesti eristatavad. Parimaks näiteks on juhi omadus kuulata oma alluvate arvamusi ja neid ka järgida, kartmata, et see langetab tema autoriteeti alluvate ja ülemuste silmis.

Ükski plaan ei ole teostatav, kui juht ei ole suuteline seda oma alluvateni viima. Seda saab teha nii suuliselt kui ka kirjalikult, kusjuures viimast soodustab infotehnoloogia areng. Tuleb aga meeles pidada, et sõnal on suur jõud ja juhi võime ennast selgelt väljendada omab suurt inspireerivat jõudu.

Ideaalset ülemust pole olemas, sest alati leidub rahulolematuid. Kuid kui juht on suuteline looma hea töökeskkonna, olema avatud uuendustele ja konstruktiivsele kriitikale, on loodud eeldused heaks juhtimiseks.

Autori arvates peab inimene, olgu see siis juht või reaametnik, suhtlema teiste inimestega vabalt, sest suhtlemine on vajalik ning oluline igas tegevuses. Selle käigus toimuvad inimeste vahel informatsiooni vahetusprotsessid, inimese vältimatu vastastikune mõju teisele, samas toimub ka teatud kogemuste üleandmine. Suhtlemise käigus ja ainult selle kaudu ilmneb inimese olemus, saavutatakse vastastikune mõistmine, töös aga saavutatakse kooskõlastatus. Suhtlemise abil kasvab võime prognoosida üksteise käitumist erinevates situatsioonides. Seepärast peab autor võimet vabalt suhelda väga oluliseks. Suheldes inimestega lahendavad tolliametnikud oma teenistusülesandeid ning on loomulik, et nende suhtlemisoskusest, oskusest luua psühholoogilist kontakti, sõltub lõppkokkuvõttes nende tegevuse efektiivsus.

## **2. KORRUPTSIOONIJUHTUMID JA NENDE SEOS TÖÖKORRALDUSEGA ORGANISATSIOONI JUHTIMISEST TULENEVALT IDAPIIRIL 2005-2006**

Käesolevas peatükis autor käsitleb korruptsiooni peajasjalikult idapiiri tolliametnike poolt altkäemaksu võtmise seisukohalt 2005-2006.a ehk siis Karistusseadustiku (edaspidi KarS) § 294 mõistes.<sup>18</sup>

### **2.1. Korruptsiooni määratlus, selle põhjused, tagajärjed ja vältimise vahendid**

Korruptsiooni mõiste tuleneb ladinakeelsest sõnast *corruptio*, mis tähendab rikutust ja moraalselt laostumist. Eesti seadustesse tuli korruptsiooni mõiste 1995.aastal. Korruptiivne tegu on ametiisiku poolt ametiseisundi kasutamine omakasu saamise eesmärgil, tehes põhjendamatuid või õigusvastaseid otsuseid või toiminguid või jättes tegemata õiguspärased otsused või toimingud<sup>19</sup>. Korruptsiooni subjektideks on põhiliselt seadusandjad, ametnikud, teenuste osutajad, hangete üle otsustajad, õiguskaitstjad. Korruptsioonivastases võitluses on edu saavutamise peamisi aluseid järjepidev info hankimine korruptsiooniohtlikus valdkonnas sh. avaliku teenistuse ametnike poolt majanduslike huvide deklaratsioonide esitamine, kus ametiisik on kohustatud deklareerima andmed temale kuuluva vara, varaliste kohustuste ja muude asjaolude kohta, mis võimaldavad kindlaks määrata tema majanduslikud huvid ja varalise seis. Korruptsioonivastase seaduse (edaspidi KVS) § 2 sätestab korruptsiooni vältimise vahendid, milleks on ametiisikute majanduslike huvide deklareerimine, töökoha- ja tegevuspiirangud ning toimingupiirangud<sup>20</sup>. Samas seaduses on ka formuleeritud ametiisiku mõiste, korruptiivse teo, korruptsiooniohtliku suhte ja korruptiivse tulu mõisted, mille alusel ametiisikutel on keelatud sooritada tehinguid iseendaga või muid huvide konfliktiga seotud tehinguid, korruptiivsete suhete loomine füüsiliste ja juriidiliste isikutega ning korruptiivse tulu saamine.

---

<sup>18</sup>Karistusseadustik. 06.06.2001.-RT I 2001, 61, 364.RT I 2007, 13, 69

<sup>19</sup> Korruptsioonivastane seadus. 27.01.1999. RT I 1999, 16, 276,RT I 2007, 13, 69

<sup>20</sup>op.cit

Korruptsioon on süsteemne nähtus, mis on seotud organisatsiooni kultuuri ja struktuuriga, ametnike sissetulekutega, majandusarenguga, üldiste väärtushinnangutega ühiskonnas, juhtimiskultuuriga, seaduste paindlikkuse ja toimimisega, kontrollmehhanismidega jne. Eelloetletud valdkondades tegematajätmised või möödalaskmised põhjustavadki korruptsiooni lokkamist. Korruptsiooni piiri määratlemisel võib eristada kahte lähenemist: liberaalne käsitus põhineb ametikohale seatud standarditel, mis on sätestatud seaduste, normide ja muude ametiisikute käitumist reguleerivate eeskirjadega. Tegemist on suhteliselt kitsaste ja konkreetsete piiridega, mis ei sisalda endas alati avalikku huvi ning kultuurilist konteksti. Tunduvalt laiem on konservatiivne lähenemine, mis võtab korruptsiooni hindamisel arvesse ka ühiskonna arvamust ning moraalset ja eetilist taset.

Korruptsiooni tagajärjed riigile võivad olla äärmiselt suured majanduslikult ja muidugi viivad alla riigi maine ja elanikkonna turvalisuse tunnetamise. Korruptsiooni tagajärjel tekib ebavõrdsus, poliitiline ja majanduslik ebastabiilsus, kahaneb majanduskasv. Nagu nähtub erinevatest uuringutest, on Eestis hakanud olukord normaliseeruma ja Eesti on ELiga liitunud riikide hulgas korruptsiooni vähenemise mõistes üks eesrindlikumaid, samas on Justiitsministeeriumi kriminaalpoliitika uuringutega kindlaks tehtud, et umbes 12% avaliku teenituse töötajatest on vastuvõtlik korruptiivsele pakkumisele.

Idapiir on üks niisuguseid kohti, kus ametnikel võib tekkida ahvatlus pakutavat meelehead vastu võtta. Ebaausate ametnike tõttu saab suuremal või väiksemal määral kannatada kogu Maksu- ja Tolliameti usaldusväärsus nii klientide kui avalikkuse silmis. Korruptsiooni näol on tegemist eelkõige kuriteoliigiga, mis ohustab Eesti Vabariigi majanduse stabiilsust ning sellest tulenevalt kujutab ohtu riigi julgeolekule. Ühiskonna turvalisuse näol on tegemist üldinimliku väärtusega, mida peavad alati oluliseks kõik riigi kodanikud Tollikorruptsiooni lahutamatu osana figureerib endiselt altkäemaksu või pistise võtmine teatud toimingute tegemise või tegemata jätmise eest. Kuritegelikud grupid, kes tegelevad salakaubaveo või piiriüleste maksupettustega, on huvitatud sellest, et oma inimene tollis nende kauba kontrollimatult üle riigipiiri lubaks või toimepandavat maksupettust varjata aitaks. Harvad pole olnud juhused, kus maksupettuse eesmärgil ringlevad tollis üksnes kauba saatedokumendid ja deklaratsioonid<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Kaitsepolitsei aastaraamat 2003, Europrint lk.23

Korruptsiooni kui nähtuse uurimisega on tegeldud Eestis mitmete autorite poolt ja üks huvitavamaid mõtteid, mis on välja öeldud, on see, et altkäemaks ei ole tegelikult korruptsioon, vaid sellele motiveeriv tegur, kuna küsimus ei ole mitte selles, et ametnik saab kellelki raha, vaid selles, et ta selle raha eest kasutab talle antud võimu ja varasid mitte rahva, vaid altkäemaksu andja huvides so kellegi erahuvides. Vastutama peaksid ka need juhid, kes on jätnud oma võimkonnas vahendite sihipärase kasutamise korraldamata ja on seega loonud korruptsioonivõimalusi pakkuva juhtimiskorralduse<sup>22</sup>.

Altkäemaksu võtmine tolliametnike poolt on olnud läbi kogu iseseisvusaja suhteliselt tõsiseks probleemiks kogu Tolliameti valitsemisalal, kuid autor käsitleb antud peatükis vaid idapiiril 2005-2006.aastatel toimunut.

## **2.2. 2005-2006.a. korruptsioonijuhtumid idapiiril ja nende analüüs jõustunud kohtuotsustest lähtuvalt**

Suurimad altkäemaksu võtmised tolliametnike poolt pandi toime Luhamaa piiritollipunktis 2004.a. novembrist kuni 2005.a. aprillini, kus tolliametnikud organiseeritult võtsid ühekordset altkäemaksu ja said regulaarselt kindlat hüvitist oma tööülesannete täitmata jätmise eest, kus altkäemaksu andjate poolt teatati ametnikele kaupa vedavate autode numbrid, millele järgnes ametnike poolt nende autode tollikontrolli teostamata jätmine. Seda kõike soodustas kaupa vedava transpordi suur vool läbi Luhamaa tollipunkti. Korumpeerunud ametnike grupil oli sisse seatud isegi kirjalik arvestus altkäemaksuna saadud rahade kohta ning seda jagati grupi liikmete vahel kord kuus. Altkäemaksu võeti põhiliselt ühekordselt ülekaaluliste veoste Eesti Vabariiki siseneda lubamise eest ning regulaarset tasu saadi teatud Venemaa firmadele kuuluvate veoste kontrollimata jätmise eest. Seda võimaldas suurepäraselt Tolliseaduse § 9, mis ei näe ette totaalset kontrolli, vaid see on valikuline ja eelneva kokkuleppe alusel oli alati võimalik jätta kontrollimata just kokkuleppelised autod, mida ka tehti. Tollikontroll peab põhinema riskianalüüsil või tolliametnikul peab tekkima kahtlus veose mittevastavusel esitatud dokumentidele. Altkäemaksuks saadud raha hoidis ära piiril tolliametnike initsiatiivi salakauba avastamisel ja teabeosakonna poolt ei teostatud piisavat analüüsi piiri ületavate veoste kohta, vaatamata sellele, et seda oli võimalik teostada videosalvestusi ja samuti saatedokumente regulaarselt analüüsides. Kokku esitati Kaitsepolitsei poolt kahtlustus ja mõisteti süüdi 28.09.2005.a.

---

<sup>22</sup>E.-M.Graft;M.Paul.2000 Ohjeldamatu korruptsioon Eestis- paratamatus või tahtlik poliitika.lk.29-30

Võru Maakohtu otsusega 1-236/2005<sup>23</sup> KarS paragrahv 294 lg 2 erinevate punktide järgi 18 Luhamaa tollipunkti tolliametnikku, kes kokku ajavahemikul 2004.a. novembrist kuni 2005.a. maini võtsid altkäemaksu 289 800 krooni ulatuses. See oli tõestamist leidnud altkäemaksu summa, aga võib järeldada, et altkäemaksu võtmisega tegeldi juba varasematel aastatel, kuna süüdi mõistetud isikud töötasid Luhamaa tollipunktis enamus palju aastaid enne nende tabamist kuriteolt.

Kaitsepolitsei on teinud kindlaks, et juba 2002. aasta sügisest on Koidula piiritollipunkti osa ametnikke lubanud altkäemaksu eest Venemaalt Eestisse tuua suures koguses salakaupa: ikoone, sigarette, piiritust, piraatkaupa. Mitmel Venemaa kaubavedajal on olnud pikemat aega pidev võimalus vedada altkäemaksu eest Euroopa Liidu välispiiril asuvate Luhamaa ja Koidula tollipunktide kaudu kontrollimatult veoseid Eestist Venemaale ja vastupidi. KAPO pikemaajaline töö kulmineerus Koidula piiritollipunktis 2005.a. lõpus, kui lühikese aja jooksul võeti vahi alla ja esitati kahtlustused altkäemaksu võtmises 15 tolliinspektorile ja altkäemaksu andmises 6 salakaubavedajale. Kuriteo objektideks olid salasigaretid, alkohol, intellektuaalset omandit rikkuv kaup, autokütus jm. 19.06.2006.a. mõistis Tartu Maakohus oma otsusega nr 1-06-7881<sup>24</sup> süüdi KarS paragrahv 294 lg 2 erinevate punktide järgi 15 Koidula tollipunkti endist ametnikku, kellelt lisakaristusena võeti ära õigus kolme aasta jooksul töötada avalikus teenistuses. Kokku mõisteti süüdlastelt välja 846 270 krooni altkäemaksuna saadud raha. Nimetatud kohtuasjas mõisteti süüdi altkäemaksu andmises 6 isikut, kes pikema ajaperioodi jooksul olid tolliametnikele altkäemaksu andnud ja salakaupa ning keelatud kaupa Venemaalt Eesti Vabariiki toimetanud. Kaitsepolitsei suutis selles asjas välja selgitada ja tõendada altkäemaksu andmise, mis on äärmiselt raskesti teostatav ja mida ei suudetud teha Luhamaa tolliametnike kohtuasjas.

2005-2006.a. jooksul tabati Narva piiritollipunktis altkäemaksu võtmiselt kaks isikut, kes samuti on KarS § 294 lg 2 alusel süüdi mõistetud. Tegu oli Venemaalt Eestisse salakaubana piiritusevedajatele altkäemaksu eest tollikontrolli teostamata jätmisega, mida tehti eelneval kokkuleppel salakaubavedajatega.

---

<sup>23</sup> Maksu- ja Tolliameti Intranet. Võru Maakohtu otsus 1-236/2005. Võrguaadressil: <http://intranet.mta/?id=13063> 02.02.2007

<sup>24</sup> Maksu- ja Tolliameti Intranet. Tartu Maakohtu otsus 1-06-7881 Võrguaadressil: <http://intranet.mta/?id=13063> 02.02.2007

### 2.2.1. Tolliametnike arvuline koosseis idapiiril 2005-2006 ja altkäemaksu võtmises süüditunnistatute osakaal sellest

Korrumpeerunud tolliametnike osakaal kogu ametnike arvust idapiiril 2005-2006.a.moodustas:

Tabel 1. Töötajaid kokku seisuga 2005-2006.a

Tollipunkt	30.06.2005	01.01.2006	31.12.2006
Luhamaa TP	29	22	24
Koidula TP	24	16	23
Narva TP	42	46	40

Tabel 2. Ametnike seos altkäemaksu võtmisega aastatel 2005-2006.a

Tollipunkt	Süüdi mõistetud	% töötajate koguarvust seisuga 01.01.05-31.12.06
Luhamaa TP	18 ametnikku	62% 01.01.2005
Koidula TP	15 ametnikku	62,5% 01.01.2005
Narva TP	2 ametnikku	4% 31.12.2006

Eeltoodust lähtuvalt võib öelda, et ühe aastaga vahetati välja Luhamaa ja Koidula tollipunktide ametnike koosseis  $\frac{3}{4}$  ulatuses. Tühjaks jäänud ametikohad täideti rotatsiooni korras Valga piiritollipunktis töötanud ametnikega ning konkursi korras võeti juurde uusi töötajaid. Ära hoidmaks uusi seaduserikkumisi, teostas MTA Sisekontrolliosakond uute töötajate kandidaatide taustauuringuid ja osales töövestlustel, mille tulemusena võeti tööle enne avalikus teenistuses töötanud ja end positiivsest küljest näidanud inimesed. Töötulemused Luhamaa ja Koidula tollipunktides on ametnike vahetuse tulemusena paranenud ja juba on jõutud ka selleni, et 2006. aastal on kohtu poolt süüdi tunnustatud üks kodanik, kes püüdis Koidula tollipunktis tolliametnikule altkäemaksu anda.

### **2.2.2.Korruptsiooni põhjused ja tagajärjed Luhamaa ja Koidula tollipunktides 2005-2006.a.**

Autor peab altkäemaksu võtmise põhjusteks Luhamaa ja Koidula tollipunktides esmajoones tolliametnike töö kontrollimatust allüksuste juhtide poolt ja samuti 2005.aastani eksisteerinud Kagu Tolliinspektuuri juhtide poolt. Vaatamata kogu Lõuna-Eestis liikuvatele kuuldustele altkäemaksu võtmistest nimetatud tollipunktides ei reageeritud sellele ei Kagu Tolliinspektuuris ega ka tollipunktides. Nii premeeriti tulemusliku töö eest 5 tolliinspektorit 2004. aastal hiljem kohtu alla antud ametnikest:

- Luhamaa TP 3 ametnikku;
- Koidula TP 2 ametnikku.

Kui juhid on ebakompetentsed ja ei saa aru kui neid ära kasutatakse või ei taha näha toimuvat enda ümber, siis on nende ameti- ja kutsealane küündimatus korruptsioonivõimalusi soosivaks teguriks. Ebakompetentsete inimeste sattumine võimu omavasse ametisse peaks olema õige kaadrivalikuga tõkestatud. Juhid, kes seda ei suuda tagada või need, kes korraldavad ametiisikute valikut ja paigutavad ebakompetentseid „oma inimesi“ olulisi otsuseid tegevatele ametikohtadele, kujundavad tahtlikult korruptsioonivõimalusi. Autor on seisukohal, et nimelt selles oligi korruptsiooni põhjus Luhamaa ja Koidula tollipunktides. 2005.aastal vahetati välja kõik idapiiri tollipunktide juhatajad ja sellest tulenevalt on tunduvalt tõusnud salakauba avastamine ja tollikontrolli intensiivsus ja ka rahva usaldus Maksu- ja Tolliameti vastu. Samas peaksid vastutama toimunu eest ka need, kes on loonud ohtraid korruptsioonivõimalusi pakkuva juhtimiskorralduse. Tegelikult jäid erinevatele ametikohtadele tööle kõik need, kes korruptsioonist Luhamaa ja Koidula tollipunktides teadlikud olid ja otseste juhtidega töötasid.

Autor püüab järgnevat punkthaaval välja tuua korruptsiooni põhjused:

- \* ebakompetentne ja korruptsiooni mahitav juhtimine;
- \* alamakstud tolliametnike töö;
- \* ebaõige personalivalik ja selle vähene koolitus;
- \* motivatsiooni puudumine ausaks tööks.

### **2.2.3. Maksu- ja Tolliameti töötajate rahulolu-uuringute analüüs tolliametniku seisukohast vaadatuna.**

Fontes PMP AS on teostanud Maksu- ja Tolliameti tellimisel aastate 2004, 2005 ja 2006 kohta MTA töötajate rahulolu-uuringud, millest väga ilmekalt kooruvad välja puudujäägid ja möödalaskmised Maksu- ja Tolliameti juhtimises üldiselt ja vahetus juhtimises sealhulgas<sup>25</sup>. 2004.a. uuringute tulemusel oldi esmatasandi juhtimisega kõige vähem rahul Kagu Tolliinspektuuris ja seejärel Edela Tolliinspektuuris. Eelpooltoodud korruptsioonijuhtumid leidsid aset just nimelt Kagu Tolliinspektuuri haldusalal. Üksikjuhtumid teistes tolliinspektuurides ei olnud märkimisväärsed. Kahjuks 2005 ja 2006.a. kohta ei ole Fontes oma uuringutes enam välja toonud kõiki tollipunkte eraldi ja seega ei ole võimalik uuringust näha, kuidas on muutunud just nimelt tolliametnike suhtumine vahetusse juhtimisse kahel viimasel aastal. Uuringu kommentaaridest võib välja lugeda, et töötajad on huvitatud sellest, et juhtimine oleks läbipaistev, eesmärgistatud ja oluliste otsuste tegemisel peaks keskus arvestama ametnike ettepanekute ja arvamustega. 2006.aasta uuringus on otseselt välja öeldud arvamus, et vaja oleks minna autokraatselt juhtimiselt demokraatlikule juhtimisele. Töötajad ei ole 2006.aastal rahul üldjuhtimisega ja seda eriti tollikontrolli osakonnas, tollipunktides, Lääne Maksu- ja tollikeskuses. Vahetu juhtimisega ollakse rahul, mis kaudselt näitab, et ka idapiiri tollipunktide juhtideks on valitud õiged inimesed. Kõige vähem ollakse rahul palgaga tollipunktides ja kõige enam motiveerib töötajaid just nimelt hea palk. Palgasüsteem ei ergutanud tollipunktide ametnikke tulemuslikult töötama ja seda nii 2004., 2005. kui ka 2006. aastal. Motivatsiooniteguritest enam on nimetatud uuringus veel kindlustunnet tuleviku ees, töötajate õiglast ja võrdset kohtlemist ning häid suhteid töökaaslastega. Kuigi kõikide uuritud teemade lõikes on rahulolu aasta-aastalt tõusnud, on jäänud siiski samad kitsaskohad, mida Maksu- ja Tolliameti juhtkond pole suutnud parandada. Esimene nende näitajate hulgas on palk, seejärel madal töötajate pühendumus, mis igal uuringu aastal on langenud 2% ( 2004.a. 16%, 2005.a. 14%, 2006.a. 12%); rahulolu MTA-ga kui töökohaga on samuti vähenenud, sest organisatsioon ei motiveeri töötajat panustama oma töösse rohkem kui töö äratemiseks minimaalselt vajalik on. Kui vaadata töötajate rahulolu-uuringutes antud kommentaare, siis oli Maksuameti ja Tolliameti liitmine jõuga viga ja kolme aastaga pole juhtkond suutnud likvideerida erimeelsusi ja luua ühise eesmärgi nimel

---

<sup>25</sup> Maksu- ja Tolliameti Intranet. Töötajate rahulolu-uuring 2006, Võrguaadressil: <http://intranet.mta/?id=9447> 15.03.2007



töötavat organisatsiooni. Sama tegurit nimetas intervjuus ka üks idapiiri tollipunktide juhatajaid. Fontese uuringust nähtub, et MTA on oma töötajate arvates kõigil uuringu teostamise aastatel töötajate jaoks jäik, hoolimatu, initsiatiivi mittetoetav, kinnine ja arusaamatu organisatsioon. Samas on avalikkuse suhtumine Maksu- ja Tolliametisse aasta-aastalt paranenud nii usaldusväarsuse kui teeninduse kvaliteedist lähtuvalt. Siit autori järeldus- vähe on panustatud Maksu- ja Tolliameti poolt oma töötajatele paremate töö- ja palgatingimuste loomisse, paremate juhtimismeetodite rakendamisse. Eriti alamakstud on olnud tollipunktide ametnikud, mis tegelikult on korrupsiooni üks esmaseid põhjusi.

Fontese uuringu põhjal ollakse suhteliselt rahul töökeskkonnaga, mis hõlmab puhkeruume, töökoha turvalisust, töövahendeid, IT lahendusi ja muid olmetingimusi. Enam rahulolematud on töötajad vormiriietusega. See probleem puudutab esmajoones jällegi tolliametnikke, kes töötavad välitingimustes ja autor peab siin oma kogemustest lähtuvalt ära märkima, et vormiriiete kvaliteet jätab soovida paremat. Samuti peaks riietus olema kasutatav igasugustes tingimustes. Selles küsimuses peaksid MTA vastavad spetsialistid küll konsulteerima esmajoones inimestega, kellele vorm mõeldud on ja eeskujuks võtma kasvõi näiteks välipolitseile mõeldud riietuse. Uuringus on välja toodud, et võrreldes 2004. 2005. ja 2006. aastaga on hinnang pakutavale vormiriietusele kogu aeg langenud ja rahul ei olda ka söömisvõimalustega.

Fontese rahulolu-uuring sisaldas ka kõigil uuringu aastatel avatud küsimust “Minu ettepanekud MTA töö paremaks korraldamiseks”. Töökorraldus on uuringus üks enam kommenteeritud teemadest, mis autori arvates näitab selle probleemi tähtsust kõigi töötajate jaoks. Kommentaarides on veelkord välja toodud asjaolu, et Maksuamet ja Tolliamet peaksid olema kaks erinevat asutust<sup>26</sup>. Töötajaid erutavad veel niisugused teemad nagu juhendmaterjalide väljatöötamisel tuleks kaasata praktikuid, korralduste tegemisel huvituda ka tagasisidest, töökoormuste suur erinevus ja millest autor ei saa mööda minna – piiri tollipunktides oleks vaja suurendada vahetuste koosseisu, kuna füüsiline kontroll piiril kannatab töötajate vähesuse tõttu. Rahul ei olda veel ka sellega, et juhtimine on liigselt tsentraliseeritud ja töökorralduse parandamiseks on vaja paika panna regionaalsed prioriteedid.

---

<sup>26</sup> Maksu- ja Tolliamet Intranet. Töötajate rahulolu-uuring 2006, Võrguaadressil: <http://intranet.mta/?id=9447.15.03.2007>

Töökorralduse parandamise eesmärki täitsid ka koostöö ja info liikumist puudutavad küsimused Fontesé uuringus, mille tulemusena toodi uuringu teostajate poolt välja asjaolus, et info õigeaegne liikumine ja kättesaadavus ei ole mitte kõige paremad ja see halvendab autori arvates tööd tihti ka idapiiri tollipunktides. Uuringus osalenute arvates puudub endiselt koostöö tolli- ja maksupoole vahel. Rohkem vajavad ametnikud selgitustööd selle kohta, mida ja miks keegi neist teeb.

Fontese uuringu kokkuvõttes võrreldakse 2004., 2005. ja 2006. aasta tulemusi, millest selgub, et nii rahulolu kui rahulolematust põhjustavad asjaolud on kõigil aastatel samad, mis autori arvates veelkord räägib sellest, et MTA juhtkond pole eelmiste uuringute tulemusi arvesse võtnud juhtimise, töökorralduse, töötingimuste parandamisel. Kuna uuringute kokkuvõttest võib välja lugeda, et kõige enam rahulolematuid valitseva olukorraga, töökorraldusega, juhtimise ja muude tingimustega on just nimelt tollipunktides, tolliosakonnas ja kolmandat aastat järgemööda töötajaid häirivaid probleeme pole kõrvaldatud, siis võib see viia staažikate töötajate lahkumiseni ja võib-olla isegi uue korrupsioonilaineni.

### **3. ETTEPANEKUD TÖÖKORRALDUSE PARANDAMISEKS JA KORRUPTSIOONIJUHTUMITE VÄLTIMISEKS**

#### **3.1. Idapiiril asuvate tollipunktide töötulemuste analüüs aastatel 2005-2006**

Autor alustab idapiiril asuvate tollipunktide töötulemuste analüüsi aastatel 2005-2006 tuginedes MTA interneti leheküljel<sup>27</sup> leiduva MTA Tollikontrolli juhtide kohtumisel 26.10.06.a. avaldatud protokollile "Tollikontrolli 2006. aasta 9 kuu tulemused" ja Lõuna MTK tollikontrolli piirikontrolli osakonnajuhataja, Narva-, Luhamaa- ja Koidula tollipunkti juhatajate kogutud statistilistele andmetele. Seoses Eesti vastu vastuvõtmisega Euroopa Liidu liikmeks on märkimisväärselt tõusnud piiriületajate arv idapiiril asuvates tollipunktides.<sup>28</sup> Pidevas kasvus on kaubavood.<sup>29</sup> Seda näitab tollivormistuste pidev kasv, mis omakorda on seotud kaubavoogudega. Selle kinnituseks on 2006. aasta keskel ja lõpus kasvanud veokite piiriületus järjekorrad. Tollivormistuste arvu kasv on hakanud stabiliseeruma kuna tollipunktide läbilaskevõime on saavutanud maksimumi. Tarvis oleks uute tollipunktide väljaehitamist. 2007. aastal on kavas hakata välja ehitama Koidula raudteejaama tollipunkti, mis oluliselt suurendaks võimalust kaupade suunamiseks raudteele ja vähendaks maanteetollipunktide töökoormust. Luhamaa ja Koidula piiripunktis vähendati isikkoosseisu ja seoses sellega on märgatav ka koormuse kasv tollipunktis töötavatele tolliametnikele.<sup>30</sup> Tänu tollipunkti juhatajate suurepärasele oskusele optimaalselt olemasolevat tööjõudu tööülesannetega koormata on käesoleva ajani kõigega hakkama saanud. Piirikontrollide osas on toimunud rikkumiste tabavuse oluline tõus.<sup>31</sup> See ulatus 2006.a. 18,6 protsendini teises kvartalis ja tõusis 26,3 protsendini aasta lõpuks tolliläbivaatuste üldarvust. Tollikontrollide arv Luhamaa- ja Koidula tollipunktides on üldiselt vähenenud seda eelkõige tolliametnike vähesuse tõttu tollipunktides, mis aga pole

---

<sup>27</sup> Maksu- ja Tolliameti Intranet, Võrguaadressil: <http://www.emta.ee>

<sup>28</sup> Lisa 1. Veoautode-, sõiduautode- ja reisijate piiriületuste võrdlus aastate lõikes. Koostanud A.Ponomarjov, Narva maanteetollipunkti juhataja.

<sup>29</sup> Lisa 1. Joonis 4: Piiri ületavate veoautode arv aastate lõikes. Koostanud T.Huik. Lõuna MTK piirikontrolli osakonna juhataja

<sup>30</sup> Lisa 11. Tollivormistuste arv ametniku kohta kuus. Koostanud T.Allas Koidula tollipunkti juhataja

<sup>31</sup> Lisa 12. Ühiskonnakaitselised tegevused ametniku kohta kuus. Koostanud T.Allas Koidula tollipunkti juhataja

vähendanud rikkumiste avastuste arvu.<sup>32</sup> Kontrollide arv on läbi aasta stabiilne: ca 163 kontrolli kuus ametniku kohta. Ressursikulu on samuti stabiilne ja seega pole olulisi muutusi läbivaatuse pikkuses. Rikkumiste arvu tõus alates 2006. aasta mai kuust võib kirjutada uute töötajate oskuste suurenemise ja kohanemise arvele. Tabavus on samuti pideval tõusul. Sama läbivaatuste arvu juures ja samas järgus ressursikulu juures on Lõuna MTK hallatavas tollipunktides tabavus oluliselt kõrgem kui Narvas. Näiteks on rikkumiste arv Narvas 40 ja Lõuna MTK-s 100 ning tabavus 10% ja 29%. Üldist tõusu näitab ka avastatud sigarettide, alkoholi ja maksude laekumiste arv. Oluliselt on suurenenud avastatud juhtumite arv piirangute ja keeldudega seotud kauba sisseveol – tegemist ravimitega, mida ei või Ravimiameti loata Eestisse tuua. Narkootikumide avastamine on vähem kui tagasihoidlik ja siin oleks vaja koondada mitme ametkonna jõud ühisteks ettevõtmiste kordaminekuks. Kokkuvõtteks tahab autor öelda, et peale uute töökorraldus eeskirjade sisseviimist ja kaadriuuendusi Koidula ja Luhamaa tollipunktides on kõik olulisemad töö näitajad tõusujoones läinud.

### **3.2. Uute tollidokumentide töötlusprogrammide ja tollikontrollivahendite mõju töökorraldusele**

Autor alustab alapeatüki tollidokumentide töötlusprogrammide ja tollikontrollivahendite mõju töökorraldusele tutvustamist lühikese iseloomustusega töötlusprogrammide sisust. COMPLEX on uus veebipõhine tollideklaratsioonide süsteem, mille loomisel on lähtutud Euroopa Komisjoni e-tolli visioonist ja mitmeaastasest strateegilisest plaanist MASP, mille üks nõue on üleminek paberivabale tollivormistusele. COMPLEX oli esimene uutest, ASYCUDA-t välja vahetavatest IT süsteemidest. 2006. aastal kavatses Maksu- ja Tolliamet rakendada veel ekspordi kontrolli süsteemi ECS<sup>33</sup> ja ülddeklaratsioonide töötlemise süsteemi SUMDEC<sup>34</sup>. Veebipõhise süsteemi eeliseks on võimalus selle kasutamiseks igast internetiühendusega arvutist. Maksu- ja Tolliamet saab süsteemi jooksvalt ajakohastada ja hooldada, seda ei pea tegema iga kasutaja ise. See tähendab, et COMPLEXi kasutamiseks ei pea klient enam kasutama süsteemihoidlust pakkuva ettevõtte teenust. COMPLEX käivitati 1. mail 2006. aastal ning üleminek paberivabale deklareerimisele toimus poole aasta jooksul alates uue süsteemi käivitumisest. Euroopa Komisjon muutis 18.12.2003.a

---

<sup>32</sup> Lisa 13. Kinni peetud keelatud kaupu ametniku kohta kuus. Koosatanud T.Allas Koidula tollipunkti juhataja

<sup>33</sup>Ekspordi kontrolli süsteem ECS. Võrguaadressil: <http://www.emta.ee/?id=3132>

<sup>34</sup> Ülddeklaratsioonide töötlemise süsteem SUMDEC Võrguaadressil: <http://www.emta.ee/?id=3133>

oma määrusega nr 2286/2003 Ühenduse tolliseadustiku rakendussätteid<sup>35</sup>. Võimaldamaks liikmesriikidel teha piisavaid ettevalmistusi uute eeskirjade rakendamiseks, sätestas Komisjon, et tollideklaratsiooni täitmist käsitlevaid sätteid on liikmesriigid kohustatud rakendama alates 01.01.2006. Kuna uued nõuded tollideklaratsiooni täitmisele esitasid uusi nõudeid ka liikmesriikides kasutatavatele tollideklaratsioonide töötlemise süsteemidele, on Euroopa Komisjon käesolevaks hetkeks pikendanud nende rakendamistähtaega 1. jaanuarini 2007, mis aga ei välista uute sätete rakendamist mistahes liikmesriigis juba varem.

Uued nõuded tollideklaratsiooni täitmisele esitasid uusi nõudeid ka kasutusel olevale tollideklaratsioonide töötlemise süsteemile ASYCUDA. Muudatuste maht, mida kasutusel olev süsteem vajab, oli sedavõrd suur, et Maksu- ja Tolliamet otsustas vana süsteemi välja vahetada ning pakkuda klientidele kaasaegset, mugavat, interaktiivset ning kasutajasõbralikku süsteemi COMPLEX. Sõna “complex” tähendab “kompleksne, kompleks-; liit-“ ning iseloomustab hästi uue süsteemi unikaalset sisemist ülesehitust. See tähendab seda, et COMPLEXiga on liidestatud suur hulk teda toetavaid ja abistavaid alamsüsteeme, näiteks lubade töötlemise ja tagatiste süsteem, Eesti Tollitariifistik ja maksukohustuslaste register. Samuti võimaldab mitterahaliste kohustuste alamsüsteem edastada Maksu- ja Tolliametile elektroonselt aruandeid.

Ühtlasi on uue süsteemi arendamisel arvestatud ka juba teiste Euroopa Liidu tulevikusüsteemidega nagu nt ülddeklaratsioonide töötlemise ja haldamise süsteemiga, ekspordi kontrollisüsteemiga (ECS) ja impordi kontrollisüsteemiga (ICS), mis on Eestis juba kasutusele võetud. Uus tollideklaratsioonide töötlemise süsteem on arendatud välja selliselt, et seda saab vajadusel liidestada eelpool nimetatud üleeuroopaliste süsteemidega<sup>36</sup>.

(ECS – Export Control System), mille väljatöötamine ja rakendamine liikmesriikides oli ette nähtud lõpule viia 2007. aastaks. Selle tulemusena peab olema tagatud elektroonne suhtlus liikmesriikide tolliadministratsioonide vahel (ekspordi- ja väljumistolliasutuse vahel). Eestis rakendus ECS 01.11.2006.a.

---

<sup>35</sup>Euroopa Liidu Teataja. Ühenduse tolliseaduse rakendussätted. Määrus nr 2286/2003 Võrguaadressil: <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/et/dd/02/15/32003R2286ET.pdf>

<sup>36</sup> Uus tollideklaratsioonide töötlemise süsteem COMPLEX. Võrguaadressil: <http://www.emta.ee/?id=3101>

Loodav süsteem SUMDEC on mõeldud Ühenduse tolliterritooriumile mere-, maantee-, õhu- ning raudteetranspordiga sisenevate või sealt väljaviidavate kaupade ülddeklaratsioonide vastuvõtmiseks ja saadud andmete põhjal riskianalüüsi teostamiseks selleks, et rakendada Määrust (EU) 648/2005<sup>37</sup>.

Süsteem võimaldab tollil ja teistel pädevatel riigiasutustel saada õigeaegselt ja piisavas mahus informatsiooni piirile saabuva kauba riski määratlemiseks. Siseneva kauba korral võimaldab süsteem pidada tollil arvestust ülddeklaratsiooni alusel saabunud kauba ümberlaadimise, ajutise ladustamise ja järgnevate tolliprotseduuridele rakendamise üle. Ülddeklaratsioon esitatakse tollile kas enne kauba ühenduse tolliterritooriumile toomist või enne kauba ühenduse tolliterritooriumilt väljaviimist seadusandlusega sätestatud tähtaja jooksul elektrooniliselt.

Aastal 2004 loodi arendusprojekt Eesti riikliku automatiseeritud transiidisüsteemi väljaarendamiseks e. ENCTS ja selle ühilduvuse tagamiseks NCTS süsteemiga, mis on käesolevaks ajaks edukalt juurutatud. Süsteem käivitus ööl vastu 1. maid aastal 2004 ja on töötanud vahelduva eduga. Algstaadiumis oli päris palju tehnilisi probleeme<sup>38</sup> kuid aja möödudes on neist jagu saadud ja süsteemist on saanud tolliametnike abimees. Tollijärevalve teabesüsteem on täielikult väljatöötatud MTA infotehnoloogia talituse poolt. Süsteem aitab tolliametnikel saada ülevaadet tolliläbivaatuste ja tollieeskirjade rikkumiste kohta.

Läbiviidud küsitlusele toetudes arvab autor, et uued andmetöötlusprogrammid on oluliselt kiirendanud klienditeenindust, tänu millele on kasvanud klientide rahulolu tolliametnike tööga. Kiire klienditeenindus on üheks töötõhususe näitajaks.

Mitte vähetahtsaks peab autor ka tollipunktide varustatust esmaste tollikontrolli vahenditega, milleks on iseliikuv läbivalgustus röntgenseade, käsitööriistad, endoskoop, käsipakkide läbivalgustus röntgenaparaat, väikeautode tõsteseade. Kõik need vahendid on tarvilikud efektiivseks tolliläbivaatuseks ja oluliselt hoiavad kokku aega, mis on samuti üheks töötõhususe näitajaks. Läbivaatusele kulunud aeg on tavaliselt see, mille pärast

---

<sup>37</sup> Euroopa Liidu Teataja. Euroopa Ühenduse määrus 648/2005 Võrguaadressil: [http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/et/oj/2005/l\\_117/l\\_11720050504et00130019.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/et/oj/2005/l_117/l_11720050504et00130019.pdf)

<sup>38</sup>Vabandused seoses tõrgetega ENTCTS süsteemis. Võrguaadressil: <http://www.emta.ee/?id=2918>

tolliametnikud reisijatelt kiita või laita saavad.

Järgnevalt toob autor välja mõningad puudused, mis takistavad tolliametniku töö tõhusamaks muutmist. Üheks probleemiks peetakse programmide üle turvamist s.t. töötamiseks peaks piisama ühest paroolist arvutisse sisselogimisel aga kahjuks on neid iga programmi jaoks oma. Suure kriitika osaliseks on saanud ka uus andmetöötlusprogramm PIRE. Tolliametnike arvates see programm ainult suurendab tollivormistuseks kuluvat aega, mitte ei vähenda. Puuduseks loetakse mittetäielikku ühilduvust teiste programmidega nagu ENCTS, piiri-ECS, uus TIR süsteem. Andmed tuleb programmi sisestada topelt. COMPLEX-i puuduseks loetakse seda, et muudatuste tegemisel kaupade deklareerimisel asuvad nupud ainult lehekülje all. Liikudes nimekirjas, võiksid nupud olla ka lehe üla osas, et vältida aegavõtvat "kerimist". Kui kaupu on vähe, on see lihtne, kui aga on nt. 50 nimetust, hakkab see ametnikku häirima.

### **3.3. Idapiiri tolliametnike hulgas läbiviidud küsitluse analüüs**

Autor teostas lõputöö kirjutamise käigus idapiiri tolliametnike hulgas elektroonse küsitluse<sup>39</sup>, mis koosnes 16 põhilisi valdkondi hõlmavast küsimusest, et seostada tollipunktide juhatajatega läbiviidud intervjuudes käsitletud teemad neile alluvate ametnike arvamustega. Küsimustikule vastas kokku 33 tolliametnikku<sup>40</sup> Narva maantee tollipunktist, Koidula tollipunktist ja Luhamaa tollipunktist, mis on 39,7 % kogu idapiiri tolliametnike arvust – kokku 83 ametnikku. Kõige enam vastajaid 14 ehk 66 % oli Koidula tollipunktist, seejärel 10 ehk 45 % Luhamaalt ja 9 ehk 22 % Narvast.

Küsitluse tulemusi analüüsid on näha, et kõige enam ametnikke on tööle asunud tolliinspektorina seetõttu<sup>41</sup>, et peavad tööd huvitavaks - 11 inimest vastanutest, 10 inimest kuulsid vabast töökohast, riigiametniku stabiilne palk oli põhjuseks 8 juhul, vahetustega töö, mis võimaldab palju vaba aega 2 juhul ja karjääri ihaldasid tolliametnikuna teha 2

---

<sup>39</sup> Elektroonne küsitlus. Autori koostatud. 04.01.2007. Võrguaadressil: [http://www.eformular.com/alusta\\_eformular.php3](http://www.eformular.com/alusta_eformular.php3)

<sup>40</sup> Lisa 2. Joonis 6: Töökoht Elektroonne küsitlus. Autori koostatud. 04.01.2007. Võrguaadressil: [http://www.eformular.com/alusta\\_eformular.php3](http://www.eformular.com/alusta_eformular.php3)

<sup>41</sup> Lisa 2. Joonis 7: Mis ajendas Teid tööle asuma. Elektroonne küsitlus. Autori koostatud. 04.01.2007. Võrguaadressil: [http://www.eformular.com/alusta\\_eformular.php3](http://www.eformular.com/alusta_eformular.php3)

inimest, kusjuures 56% vastanute ootused on täitunud<sup>42</sup> ja 44% ei ole täitunud. Oma suhteid meeskonnaga<sup>43</sup> peavad avatud ja usalduslikeks (seega on oma töökohaga, kaastöötajate ja otseste juhtidega rahul) 23 vastanut ehk 70%, pingestatuteks 5 vastanut ehk 15%. Omaette nokitsejaid on samuti 15% ehk 5 ametnikku vastanutest. 19 vastanut soovib tõusta ametiredelil<sup>44</sup>, mis moodustab 58% vastanute arvust, 42% vastanutest see soov puudub. Kõige rohkem soovitakse tõusta ametiredelil Koidula tollipunktis, kus sellele küsimusele vastas jaatavalt 8 vastanut ja kõige rohkem eitavaid vastuseid tuli Luhamaa tollipunktist, kus 7 ametnikku ametiredelil tõusta ei soovi ja ainult kahel töötajal on soov ametiredelil tõusta. Neist 7-st, kes ei soovi ametiredelil tõusta, peavad 2 suhteid meeskonnas pingestatuks ja 1 neist leiab, et igäüks nokitseb omaette. Autor järeldab siit, et need inimesed ei ole tegelikult leidnud endale tolliametnikuks hakates õiget töökohta. Samas peavad kõik vastanud end aktiivse ellusuhtumisega inimesteks, kes tahavad kõigega oma töökollektiivis kursis olla. Enim sobitub vahetustega töö isikliku eluga Koidula tollipunktis töötavatele ametnikele ja Narva maantee tollipunktis töötavatele ametnikele, rahul ei olda Luhamaa tollipunktis või ei vastatud üldse sellele küsimusele.

Ülejäänud küsimused puudutasid tööalaseid probleeme, millele vastati hoopis meelsamini. Tööga koormatuse<sup>45</sup> kohta vastas 17 ametnikku ehk 52%, et nad on ülekoormatud ja 15 inimest ehk 45%, et on piisavalt koormatud ja ainult 1 vastaja Narva maantee tollipunktist leidis, et ta on alakoormatud. Autor arvab siinjuures, et vastaja püüdis ehk suhtuda küsimusse irooniliselt. 29 inimest leiab, et tollipunktides töö tõhustamiseks<sup>46</sup> on vaja suurendada isikkoosseisu. Selle arvamusega ühinesid ka tollipunktide juhatajad oma intervjuudes. Peaaegu pooleks 55% olid nõus, 45% ei olnud nõus - jagunesid arvamused küsimusele, kas uued andmetöötlusprogrammid on töötegemist lihtsustanud.<sup>47</sup> 10 vastanut leiab, et kõige enam on kasu olnud ENCTS programmist<sup>48</sup> ja samuti 10, et selleks on

---

<sup>42</sup> Lisa 3. Joonis 8 :Kas ootused on täitunud. Elektroonne küsitlus. Autori koostatud. 04.01.2007.Võrguaadressil: [http://www.eformular.com/alusta\\_eformular.php3](http://www.eformular.com/alusta_eformular.php3)

<sup>43</sup> Lisa 3. Joonis 9: Suhted töökohal .Elektroonne küsitlus. Autori koostatud. 04.01.2007.Võrguaadressil: [http://www.eformular.com/alusta\\_eformular.php3](http://www.eformular.com/alusta_eformular.php3)

<sup>44</sup> Lisa 4. Joonis 10: Tõus ametiredelil. Elektroonne küsitlus. Autori koostatud. 04.01.2007.Võrguaadressil: [http://www.eformular.com/alusta\\_eformular.php3](http://www.eformular.com/alusta_eformular.php3)

<sup>45</sup> Lisa 4. Joonis 11: Isikkoosseisu töökoormus. Elektroonne küsitlus. Autori koostatud. 04.01.2007.Võrguaadressil: [http://www.eformular.com/alusta\\_eformular.php3](http://www.eformular.com/alusta_eformular.php3)

<sup>46</sup> Lisa 5..Joonis 12: Kas isikkoosseisu suurendamine aitaks tollipunkti töö muuta tõhusamaks. Elektroonne küsitlus. Autori koostatud. 04.01.2007.Võrguaadressil: [http://www.eformular.com/alusta\\_eformular.php3](http://www.eformular.com/alusta_eformular.php3)

<sup>47</sup> Lisa 5 Joonis 13:Uute andmetöötlusprogrammide tõhusus. Elektroonne küsitlus. Autori koostatud. 04.01.2007.Võrguaadressil: [http://www.eformular.com/alusta\\_eformular.php3](http://www.eformular.com/alusta_eformular.php3)

<sup>48</sup> Lisa 6 Joonis 14:Programmide kasulikkus. Elektroonne küsitlus. Autori koostatud. 04.01.2007.Võrguaadressil: [http://www.eformular.com/alusta\\_eformular.php3](http://www.eformular.com/alusta_eformular.php3)



TOTS. Samal ajal peab kõige märkimisväärsemaks uuenduseks<sup>49</sup> aastatel 2005-2006 just nimelt uute andmetöötlusprogrammide kasutuselevõttu 7 vastanut, 15 vastanut peab tähtsaimaks uuenduseks röntgenautode kasutuselevõttu, 8 kaadri uuendust ja 2 töötajat leiavad, et tähtsaim uuendus on töötasu vastavusseviimine töötulemustega.

Küsimusele, mida oleks veel tarvis teha töö paremaks korraldamiseks tollipunktides<sup>50</sup>, leiab 13 inimest, et kõige vajalikum on ametkonnasisese infovahetuse oluline kiirendamine, 9 leiab, et igas tollipunktis peaks olema röntgenauto. Üle poole ankeedi täitjatest ei soovitud avaldada arvamust küsimusele, mis on tehtud 2005-2006.a. juhtide poolt töötingimuste parandamiseks ja töötajate rahulolu tagamiseks idapiiril. Vastanutest leiab enamus, et ainult tollipunkti juhataja poolt on üht-teist ära tehtud olmetingimuste parandamiseks ja Koidula tollipunkti juhatajat tuuakse esile meeldiva töökeskkonna loomise seisukohast. Märkimist on väärinud veel vajaliku tööinventari soetamine.

Autor on tänulik kõigile kolleegidele, kes leidsid aega ja tahtmist analüüsida iseennast ja oma töötingimusi.

### **3.4. Intervjuud tollipunktide juhatajatega**

Intervjuudes idapiiri tollipunktide juhatajatega on autori poolt esitatud nimetatud ametnikele küsimused<sup>51</sup>, mis enam segavad tööprotsessi, kuidas nad hindavad enda ja alluvate ametnike tööd aastatel 2005-2006, mida uut on ametnike koolituses ja töökorralduses. Tollipunktide juhatajad on välja toonud vestlustes valitseva töökorralduse valupunktid, oma nägemuse tollipunktide tööst, oma arusaamad inimeste motiveerimisest ja enda suhtumise kõrgemalseisvasse juhtkonda ja juhtkonna suhtumise tolli töösse<sup>52</sup>. Järgnevad analüüsis püüab autor välja tuua kõige olulisema, mis tollipunktide juhatajatele valmistab nõrdimust ja mis heameelt.

---

<sup>49</sup> Lisa 6. Joonis 15: Kuidas hindate uuendusi. Elektroonne küsitlus. Autori koostatud.

04.01.2007. Võrguaadressil: [http://www.eformular.com/alusta\\_eformular.php3](http://www.eformular.com/alusta_eformular.php3)

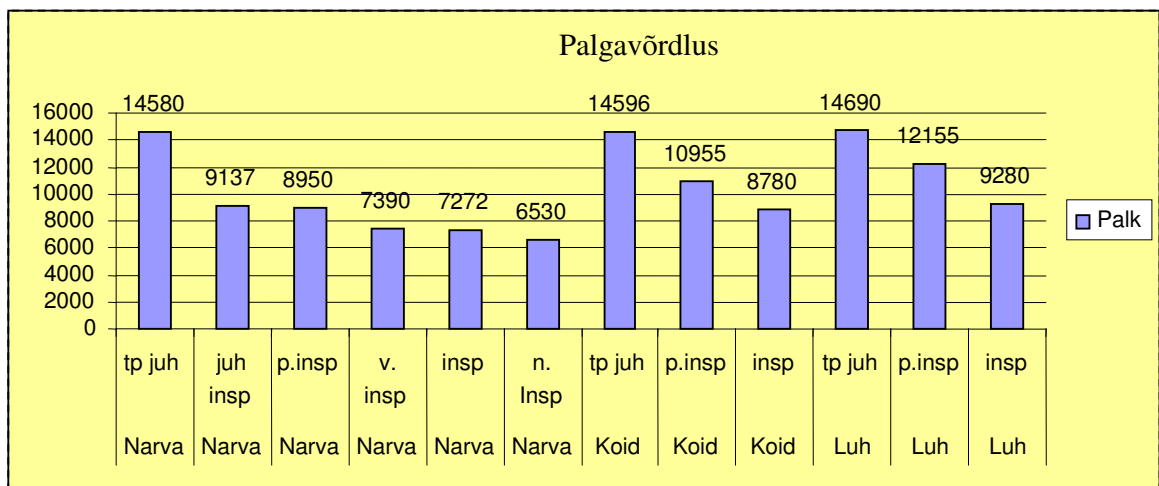
<sup>50</sup> Lisa 7. Joonis 16: Mis oleks vajalik töö paremaks korraldamiseks tollipunktides. Elektroonne küsitlus.

Autori koostatud. 04.01.2007. Võrguaadressil: [http://www.eformular.com/alusta\\_eformular.php3](http://www.eformular.com/alusta_eformular.php3)

<sup>51</sup> Lisa 8. Intervjuu küsimustik tollipunktide juhatajatele. Autori koostatud 04.03.2007

<sup>52</sup> Lisa 9. Intervjuud idapiiril asuvate tollipunktide juhatajatega. Koidula, 06.03.2007. Luhamaa, 09.03.2007. Narva, 22.03.2007.

Kuna nii Narva, Koidula kui Luhamaa tollipunktide juhatajad on oma ametikohtadele asunud just nimelt 2005.-2006. aastate jooksul, peale suuri korrupsioonijuhtumite ilmsikstulekut äärmiselt raskel perioodil ja on antud lõputöö kirjutamise ja intervjuude teostamise ajaks juba parajalt oma töösse ja kohustustesse sisse elanud, siis on nad piisavalt kompetentsed hindamaks olukorda idapiiril. Nii Luhamaa tollipunkti juhataja D. Zeerus kui ka Koidula tollipunkti juhataja T. Allas on üht meelt: kuna suure hulga korrumppeerunud tolliametnike kohtu alla andmine ja vallandamine töölt tõi kaasa koosseisude vähenemise, uute inimeste tööle võtmise ja suurenes töö hulk, on mõlema jaoks asjal olemas positiivne külg – vähenes korrupsiooni risk, töö ümberkorraldusega kadus alluvuse umbmäärasus, kasvas salakauba (kütus, alkohol, sigaretid jm) avastamine. Autori arvates on praegu idapiiri tollipunkte juhtimas end varem MTA-s heast küljest näidanud ja aktiivsed inimesed, kellel on tahtmist korraldada töö ümber ja tegelda oma alluvate koolituse, juhtimise ja kogu tollitöö parandamisega. Esmajoones on need inimesed, kes hoolivad oma alluvatest ja armastavad oma tööd. Olukord on natuke erinev Narva maantee tollipunktis, kus on väga suur ametnike volavus, mille üheks põhjuseks oli madal palk. Kuna Narvas ja selle ümbruses on raskusi riigikeelt valdavate, haritud ja töötahteliste ametnike leidmisega, siis jääb see probleem selles tollipunktis ilmselt kestma veel mõneks ajaks.



Joonis 3: Palgavõrdlus 2006 aastal.

Suur erinevus tollipunktidele personali värbamisel on Narva ja Luhamaa ning Koidula tollipunktides. Kui Narva maantee tollipunkti juhatajal peaaegu puudub võimalus ise

otsustada töölevõtu küsimusi, siis vastupidiselt toimib personalivalik Luhamaa ja Koidula tollipunktides, kus juhataja teostab kandidaatide taustauuringut, osaleb töövestlustel ja langetab lõpliku otsuse. Kõikide idapiiri tollipunktide juhatajate poolt on enimhinnatud isikuomadused tolliametnike töölevärbamisel samad: ausus, usaldusväärsus, otsustusvõime, lai silmaring ja hea suhtlusoskus.

Seoses personali pideva vahetumisega tollipunktides omab väga suurt rolli selle hea koolitus. Inimesed, kes on tulnud erinevatelt elualadelt (politseist, põllumajandusest jm) vajavad eriteadmisi, et uuel töökohal kvaliteetset tööd teha. MTA-s on juurutatud e-koolitus tolliametnike algse väljaõppe läbiviimiseks. Narva maatee tollipunkti juhataja oma arvamust e-koolituse kohta paraku ei avaldanud. Negatiivne on nii Koidula tollipunkti kui ka Luhamaa tollipunkti juhataja suhtumine e-koolitusse. Nende arvates ei täida see oma eesmärki ja uued inimesed vajaksid esmalt uude töökohta sisseelamise ja tutvumise perioodi, siis koolitust koos praktilise õppega, mis võiks kesta paar nädalat hästi töötavas tollipunktis (nt. Tallinnas) ning seejärel kinnitatud juhendaja käe all töötamist juba töökohal. Ka peavad T. Allas ja D. Zeerus vajalikuks selle vormistamist käskkirjana ja juhendajatele seaduses ettenähtud tasu maksmist. Peale algõppe organiseeritakse MTA koolitusosakonna poolt ka töötajate täiendõpet, mille plaanid pannakse paika kogu aastaks, kuid nende läbiviimine peaks olema paindlikum. Tihtipeale tuleb aasta jooksul uusi seadusi, määrusi, korraldusi, mis peaksid olema ametnikele üheselt ära seletatud, et ei tekiks erinevates tollipunktides erinevaid arusaamu ja tõlgendusi. Alati on muidugi võimalik pöörduda juriidilise osakonna spetsialistide poole, mis ei ole siiski väljapääs olukorrast. Enda täiendkoolituse võimalusi ja taset peavad kõik intervjuueeritud tollipunktide juhatajad heaks.

Küsimusele karjäärivõimaluste kohta alluvate ametnike hulgas vastasid kõik tollipunktide juhatajad, et karjäärivõimalus on olemas nii tollipunktides kohapeal kui ka Maksu- ja Tolliameti ulatuses ja nemad ainult toetavad initsiatiivikate ametnike tõusmist karjääriredelil.

Inimeste väärtustamise ja motiveerimise küsimusele vastati kõigi tollipunktide juhatajate poolt, et meened ei ole ei väärtustamine ega motivatsiooni element. Hoopis tähtsamaks peetakse tunnustamist kõrgemalseisvate juhtide poolt, nende visiite tollipunktidesse, lihtsalt öeldud head sõna ja käepigistust reaametnike suhtes. Hoopis rohkem vajaksid

tunnustamist ka tollipunktide juhatajad. Näiteks ühe intervjuueeritu poolt toodi välja asjaolu, et pika tööaja jooksul tollis on teda hoopis enam kui MTA tunnustanud Piirivalveamet. See peaks olema tõsiseks mõtlemisaineks kõikide maksu- ja tollikeskuste juhtidele. Kui lisaks intervjuudele tollipunktide juhatajatega vaadata motivatsiooni teemat ka AS Fontese poolt teostatud üldise rahulolu-uuringu seisukohast, siis enam kui lisatasud, preemiad ja muu puhtaineline motivatsioon, on vajalik tunnustamine suhtumise, meeskonnatöö hindamise, ühisürituste korraldamise ja hea sõna näol. Tollipunktide juhatajad on väga realistlikult suhtunud motivatsiooni küsimusse ja leiavad, et iga tema alluvuses töötav ametnik peaks saama riigiametnikule väärilist põhipalka ja lisatasu vastavalt isiklikule initsiatiivile, tööoskustele ja töötulemustele.

Kõik idapiiri tollipunktide juhatajad on töötulemustega 2006.aastal rahul võrreldes neid 2005. aastaga. Aastat 2006 peetakse küll raskeks, kuna muudatusi toimus nii juhtimises, tuli tööle palju uusi inimesi, keda oli vaja õpetada ja meeskondadeks liita, samal ajal vähenes tegelikult kõikides punktides arvuliselt ametnike koosseis, kuid ka töötulemused olid tunduvalt paremad, mille üle tuntakse vaid rõõmu. Loodetakse sellele, et käesoleva aasta palgatõus ei jää peatuma ja vähenenud töötajate arvu ja nende töötulemusi arvesse võttes hakatakse stabiilselt tõstma ka töötasu. Kõiki idapiiri tollipunktide juhatajaid rõõmustab alluvate tolliametnike positiivsus, tahe tööd teha ja aktiivsemate inimeste silmnähtav areng. T.Allas märgib eriliselt ära, et 2006. aastal on kõik vahetusvanemad (peainspektorid) erialase kõrgharidusega või omandavad seda.

Kõik eelpool lahti räägitu on tollipunktide juhatajate poolt kokku võetud viimases küsimuses, milleks oli kolm soovi kuldkalakesele e. Maksu- ja Tolliametile. Kõigi juhatajate sooviks oli, et töötasu tõstmise osas ei tuleks jälle seisakut ja see jõuaks järele Euroopa tolliametnike keskmisele.” Õiglane töötasu tuleb maksta inimesele ka enne seda, kui ta esitab lahkumisavalduse.” arwab väga otsekohevalt Narva maantee tollipunkti juhataja A.Ponomarjov ja vastu ei saa antud juhul vaielda keegi. Kõigi kolme sooviks on ka see, et MTA tunnustaks rohkem inimesi, kes töötavad Eesti välispiiril ja EÜ välispiir ei asu ainult Tallinnas. Siinkohal on autor tänulik personaalselt Aleksei Ponomarjovile Narva Maantee Tollipunktist, Tanel Allasele Koidula Tollipunktist ja Donald Zeerusele Luhamaa Tollipunktist intervjuude käigus antud sisukate ja ausate vastuste eest autori küsimustele<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Lisa 8. Intervjuu küsimustik tollipunktide juhatajatele. Autori koostatud.04.03.2007

### **3.5. Ettepanekud töökorralduse parandamiseks ja korrupsioonijuhtumite vältimiseks**

Korrupsiooni vältimiseks, töötajate tööst huvitatuse ja motivatsioonitaseme tõstmiseks tuleb töökohtadel idapiiri tollipunktides tööprotsessi väga täpse hindamise teel välja selgitada optimaalne töötajate arv ja personaliosakondadel ning tollipunktide juhatajatel kindlustada nõuetele vastavate töötajate värbamine, kõikide tolliametnike õiglane tasustamine vastavalt iga ametniku tööpanusele ning töötasu tõstmine Euroopa tolliametnike tasemele, et iga ametnik tunnetaks oma töö vajalikkust riigile.

Töötasu kasv peab olema pidev vastavalt riigi majanduskasvule ja vastama tööhulga kasvu piirilasuvates tollipunktides, mitte hüppeline, nagu siiani.

Parandada koolituse kvaliteeti ja suunata uusi tööle asunud ametnikke praktilisele koolitusele teistesse tollipunktidesse näiteks Tallinnasse, Muugale, et enne e-koolituse eksami sooritamist kogemusi saada, kusjuures määrata igale õppijale juhendaja ja tasustada juhendajate töö nende huvitatuse tõstmiseks

Täiendkoolituse vajaduse peaks kindlaks määrama tollipunkti juhataja järgneva pooleks aastaks ette ja alles tollipunkti juhatajatelt saadud nõudluse järgi koostatama koolituse plaanid maksu- ja tollikeskustes ja seejärel MTAs tervikuna. Täiendkoolitus peab haarama ka praktilist osa, mitte ainult teoreetilisi loenguid, mis tagaks kõikides tollipunktides ühesuguse probleemide mõistmise.

Peaks muutuma Maksu- ja Tolliametis suhtumine oma keskusest eemal töötavatesse inimestesse. Iga organisatsiooni esmane väärtus on siiski inimesed, mis tuleneb intervjuudest idapiiri tollipunktide juhatajatega ja autori poolt läbi viidud küsitlusest tolliametnike hulgas.

Vajalik on tehnilise varustatuse järjepidev täiendamine.

Järjekindel selgitustöö ametnike hulgas, korrupsiooni kahjulikkusest ameti mainele ja majandusele tervikuna.

## KOKKUVÕTE

Eesti ühinemisega Euroopa Liiduga hakkas toimima ka ühtne kaubanduspiirkond, mille raames kõik kaubad liiguvad vabalt ning kaubavoogude regulatsiooniga kolmandate riikidega EL idapiiril tegelevad Eestis Maksu- ja Tolliameti idapiiril asuvad tollipunktid: Narva maatee tollipunkt ja raudtee tollipunkt, Koidula tollipunkt ja Luhamaa tollipunkt. Tolliametnike ülesandeks on imporditollide ja käibemaksu kogumine, tollikontrolli teostamine, samuti lasub neil ühiskonnakaitse roll, et vältida kaupade liikumist varimajandusse.

Autor uuris lõputöö raames töökorralduse, töötulemuste ja korrupsiooni olukorda aastatel 2005-2006 ja analüüsile ning läbi viidud küsitlustele ja intervjuudele tuginedes püüdis anda ülevaate selles, mis on muutunud paremaks ja välja tuua valitsevad ohud ja puudujäägid töökorralduses.

Autori poolt püstitatud hüpoteesi tõendamise eesmärgil läbi viidud ankeetküsitluste, intervjuude, statistiliste andmete ja jõustunud kohtuotsuste analüüsile tuginedes jõudis ta järeldusele, et oluliselt on paranenud töötulemused ja intensiivistatud tollikontrolli idapiiril peale korrupsioonijuhtudega seotud kohtuotsuste jõustumist läbi viidud kaadrivahetust, mille käigus hakati suuremat tähelepanu pöörama värvatavate ametnike isikuomadustele, haridusele ja eelnevale töökäigule. Muudetud töökorraldus ja uute tehniliste vahendite kasutuselevõtt on parandanud tollikontrolli ja ühiskonnakaitset tollipunktides. Kõikides idapiiri tollipunktides on paranenud ka töökollektiivide mikrokliima, mida ei saa uuringute põhjal väita suhetes maksu- ja tollikeskustega.

Küsitluste ja intervjuude teostamise käigus selgitas autor välja ka veel mitmed kitsaskohad, mille kõrvaldamiseks on käesolevas töös tehtud ettepanekud : parandada tuleb tunduvalt uute tolliametnike ettevalmistust, seejuures eriti e-koolituse kvaliteeti ja praktilise töö professionaalset ja tasustatud juhendamist. Edasisteks korrupsioonijuhtumite vältimiseks ja tollikontrolli parandamiseks tuleb tõsta tööst huvitatust ja motiveeritust töökohtadel ning väga täpse hindamise teel välja selgitada iga tollipunkti töötajate vajadus vastavalt töökoormuse tõusule, mis pidevalt intensiivistub .Küsitlustest ja analüüsides selgus veel, et vajalik on pidev, mitte hüppeline, töötasu tõus tulenevalt riigi majanduskasvust ja tööhulga kasvust.

Autori hinnangul on kõige valusamaks probleemiks idapiiril infovahetuse kiirus ja kvaliteet, mis ei võimalda siiani ametnikel kiiret reageerimist tööprotsessis kerkivatele olukordadele. Tunduvalt peaks paranema Maksu- ja Tolliameti suhtumine idapiiril töötavatesse ametnikesse, kes loovad Eesti ja ka Euroopa Liidu tolli näo.

Käesolevas lõputöös on autor välja toonud uuringutele tuginedes head ja vead idapiiri tolliametnike töökorralduses, töötulemustes ning analüüsinud korrupsioonijuhtumite põhjusi, tagajärgi ja nende vältimise teid.

## SUMMARY

This research paper has been written on “The analysis of the efficiency of working order and work results of eastern border customs officers during 2005-2006”.

The research paper has been written in estonian and it contains 41 pages. Estonian and english materials have been used, altogether 24 sources, that have been referred to in the text. The summary in a foreign language has been written in english. The research paper contains 2 charts and 3 graphs. The text font is *Times New Roman*, size 12 and line spacing 1.5.

The research paper consists of prologue, three chapters and a summary.

In the first chapter an overview is given of the principles of human resource management in the Tax and Customs Board during 2005-2006.

The second chapter focuses on cases of corruption due to leading of organisation and their connections to the working order on the eastern border during 2005-2006.

The third chapter describes the methodology of the research work and the analysis of the results.

The keywords of this research paper are: the efficiency of working order, results of work, corruption.

The purpose of this research paper is to examine the problems, that reflect in the analysis of working order efficiency and results of work of the eastern border customs officers.

The author poses the following hypothesis: by changing the working order, the danger of corruption has been minimized; also the protection of society, customs inspection and customer service has improved significantly.

This research paper is based on the enquiry carried out amongst the workers of Tax and Customs Board from 06.01.2007 to 22.03.2007.



The novelty of this research paper lies in the circumstance, that the system of the Tax and Customs Board has not yet been treated from the aspect relating to corruption.

The propositions made as the result of this research paper can be implemented practically in the work of the tax administrator.

## KASUTATUD ALLIKAD

### Raamatud:

1. Türk, K. 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
2. Alas, R. 2004. Juhtimise alused. Tallinn: Külim
3. E.-M. Graft; M. Paul. 2000 Ohjeldamatu korrupsioon Eestis- paratamatus või tahtlik poliitika. Tallinn: OÜ Copyminn
4. Kaitsepolitsei aastaraamat 2003, Europrint

### Internetimaterjal:

1. Maksu- ja Tolliamet Intranet, Palgad. <http://www.emta.ee/doc.php?3823>
2. Maksu- ja Tolliameti Intranet, Tööjõu planeerimine. Võrguaadressil: <http://intranet.mta/?id=13421>
3. Maksu- ja Tolliameti Intranet, Värbamine ja valik. Võrguaadressil: <http://intranet.mta/?id=13424>
4. Maksu- ja Tolliameti Intranet, Värbamise ja valiku põhimõtted Maksu- ja Tolliametis. Võrguaadressil: <http://intranet.mta/?id=13438>
5. Maksu- ja Tolliameti Intranet. Võru Maakohtu otsus 1-236/2005. Võrguaadressil: <http://intranet.mta/?id=13063>
6. Maksu- ja Tolliameti Intranet. Tartu Maakohtu otsus 1-06-7881 Võrguaadressil: <http://intranet.mta/?id=13063>
7. Maksu- ja Tolliameti Intranet. Töötajate rahulolu-uuring 2006, Võrguaadressil: <http://intranet.mta/?id=9447>
8. Maksu- ja Tolliameti Intranet, Võrguaadressil: <http://www.emta.ee>
9. Ekspordi kontrolli süsteem ECS. Võrguaadressil: <http://www.emta.ee/?id=3132>
10. Ülddeklaratsioonide töötlemise süsteem SUMDEC Võrguaadressil: <http://www.emta.ee/?id=3133>
11. Uus tollideklaratsioonide töötlemise süsteem COMPLEX. Võrguaadressil: <http://www.emta.ee/?id=3101>
12. Vabandused seoses tõrgetega ENTCTS süsteemis. Võrguaadressil: <http://www.emta.ee/?id=2918>

13. Elektroonne küsitlus. Autori koostatud. 04.01.2007. Võrguaadressil:  
[http://www.eformular.com/alusta\\_eformular.php3](http://www.eformular.com/alusta_eformular.php3)

#### **Kasutatud normatiivmaterjalid:**

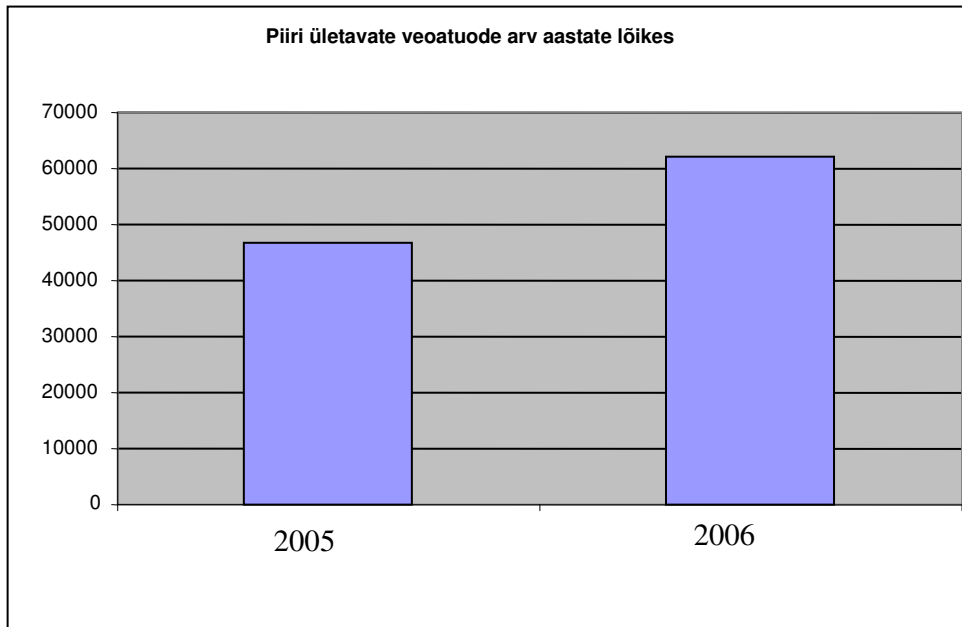
1. Maksu- ja Tolliameti Intranet, Lõuna maksu- ja tollikeskuse põhimäärus.  
Võrguaadressil:<http://www.emta.ee/?id=12696>
2. Avaliku teenistuse seadus. 25.01.1995.-RT I 1995,16,228, RT I 2006, 26, 193
3. Karistusseadustik. 06.06.2001.-RT I 2001, 61, 364.RT I 2007, 13, 69
4. Korruptsioonivastane seadus. 27.01.1999. RT I 1999, 16, 276,RT I 2007, 13, 69
5. Euroopa Liidu Teataja. Ühenduse tolliseaduse rakendussätted. Määrus nr 2286/2003  
Võrguaadressil: <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/et/dd/02/15/32003R2286ET.pdf>
6. Euroopa Liidu Teataja. Euroopa Ühenduse määrus 648/2005 Võrguaadressil:  
[http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/et/oj/2005/l-117/l\\_11720050504et00130019.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/et/oj/2005/l-117/l_11720050504et00130019.pdf)

#### **Intervjuud:**

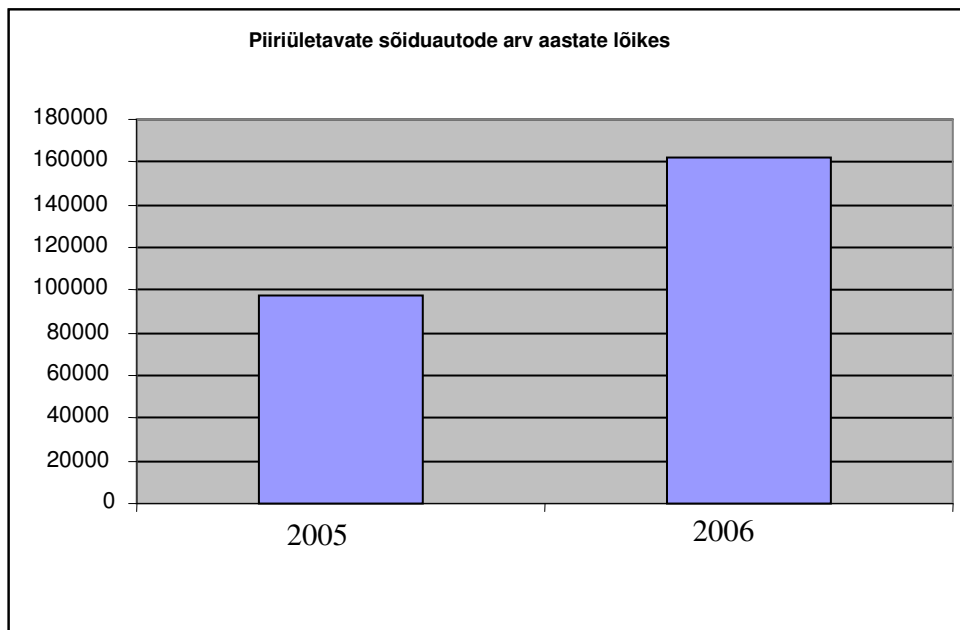
1. BNS 19.06.2006. Enrico Aav hindab ebaausate tollitöötajate süüasja kohtulahendit. Võrguaadressil: <http://www.bns.ee/> 05.03.2007
2. Intervjuu Koidula tollipunkti juhataja. Tanel Allasega Koidula, 06.03.2007
3. Intervjuu Luhamaa tollipunkti juhataja Donald Zeerusega.Luhamaa,09.03.2007
4. Intervjuu Narva maantee tollipunkti juhataja Aleksei Ponomarjoviga. Narva, 22.03.2007

## LISAD

### LISA 1: Piiri ületavate veoautode ja sõiduautode arv aastate lõikes

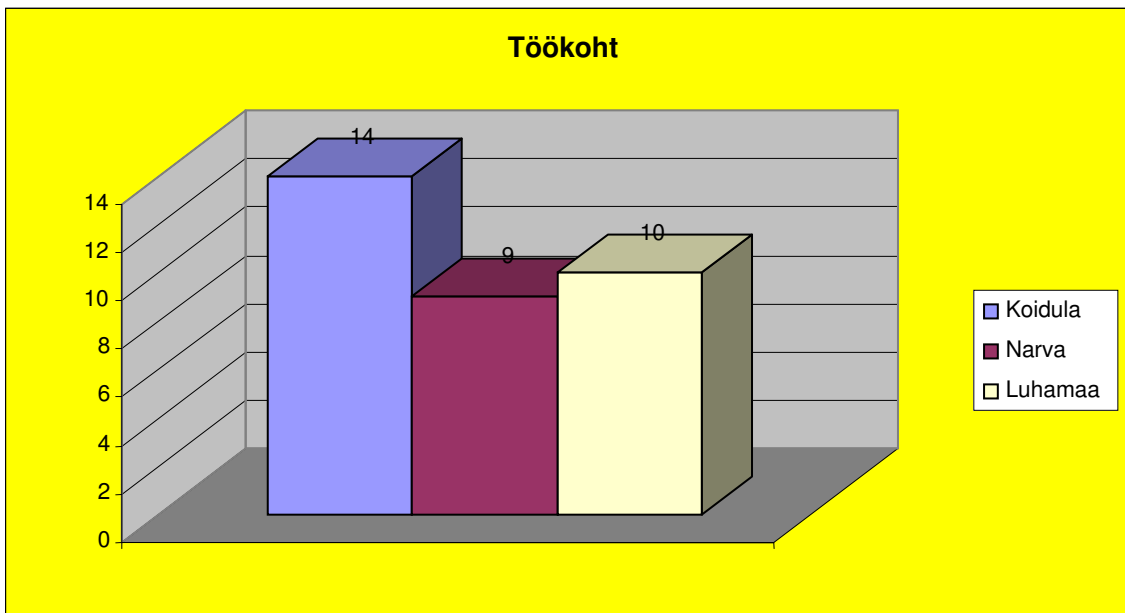


Joonis 4: Piiri ületavate veoautode arv aastate lõikes

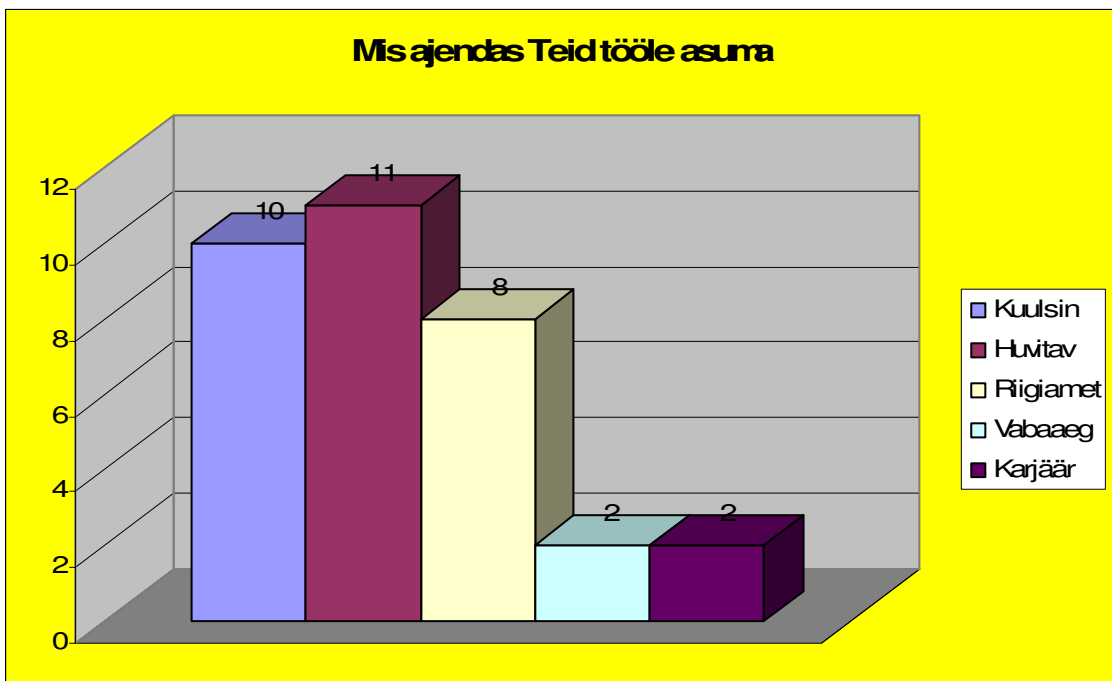


Joonis 5: Piiri ületavate sõiduautode arv aastate lõikes

## LISA 2 Töökoht; Mis ajendas Teid tööle asuma?



Joonis 6: Töökoht

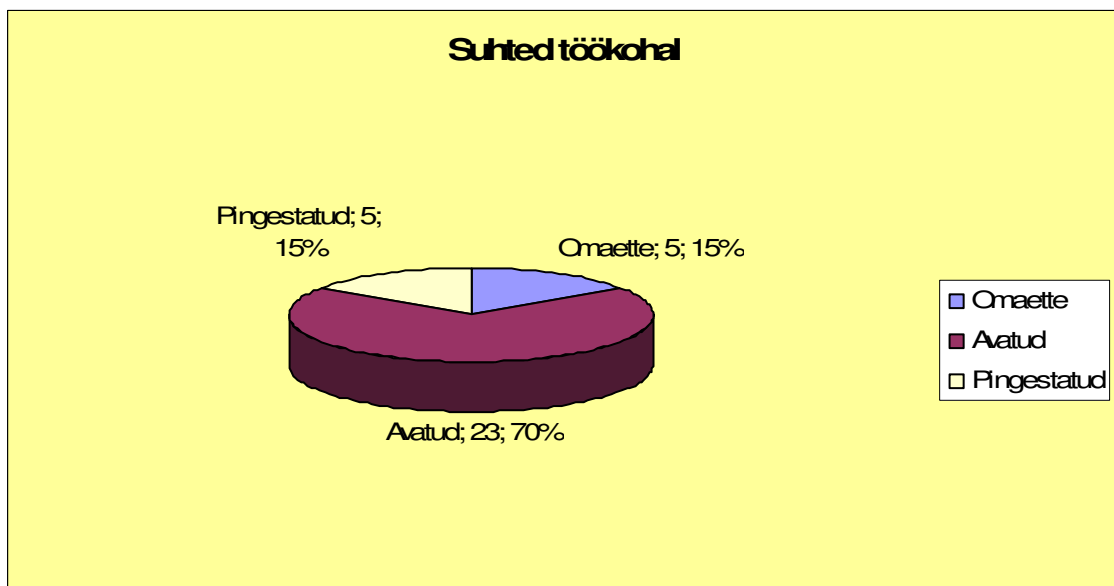


Joonis 7: Mis ajendas Teid tööle asuma?

### LISA 3 Kas ootused on täitunud? Suhted töökohal

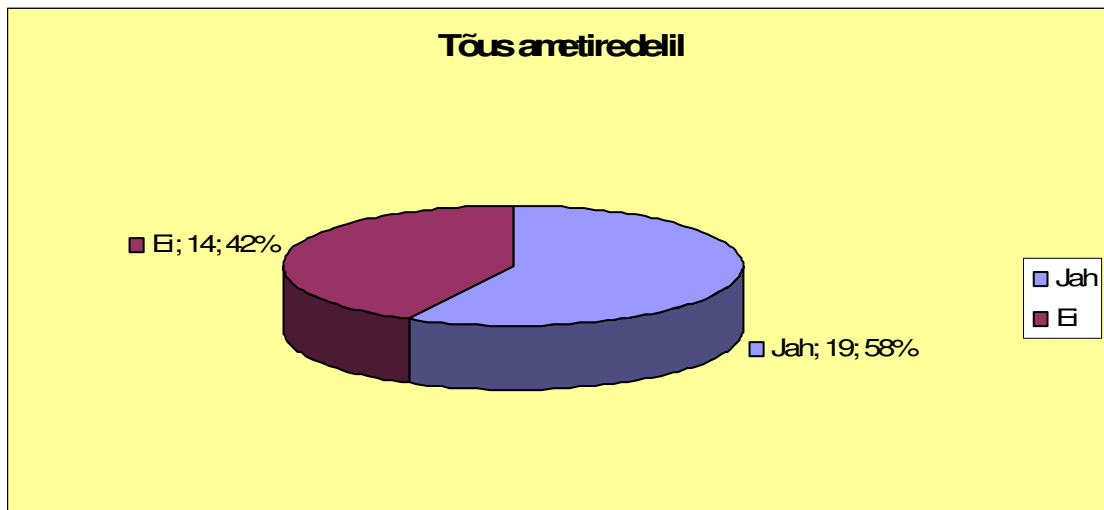


Joonis 8: Kas ootused on täitunud?

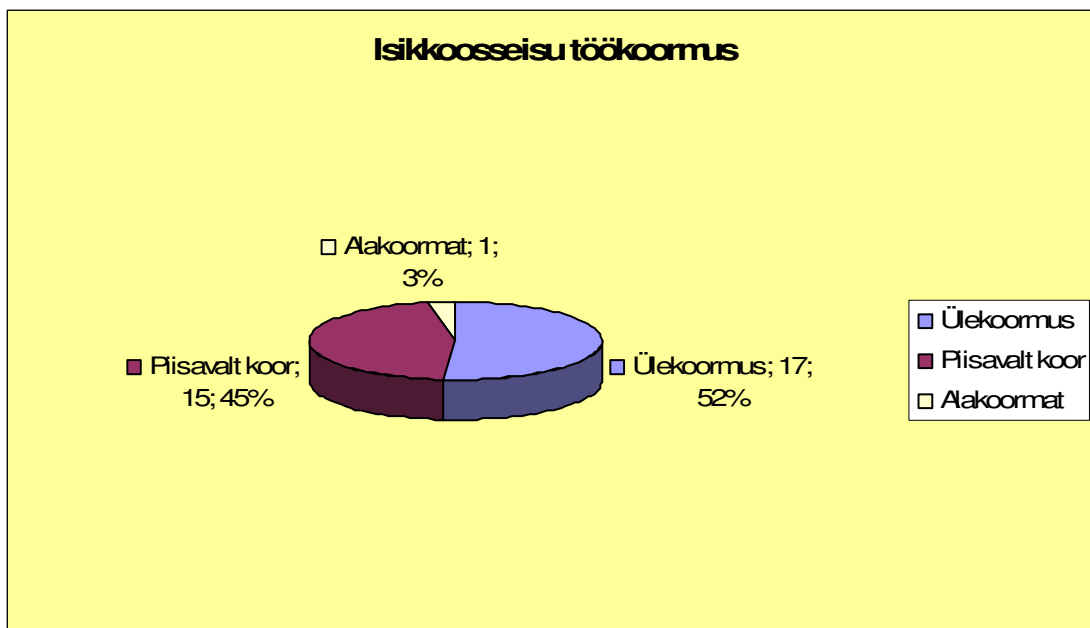


Joonis 9: Suhted töökohal

## LISA 4 Tõus ametiredelil; Isikkoosseisu töökoormus

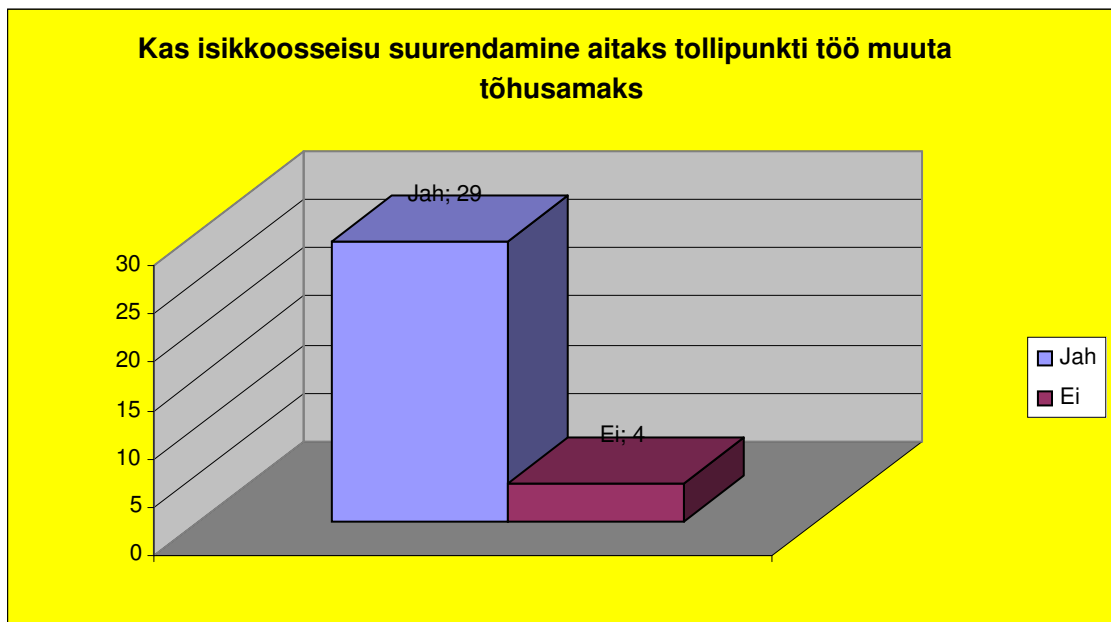


Joonis 10: Tõus ametiredelil

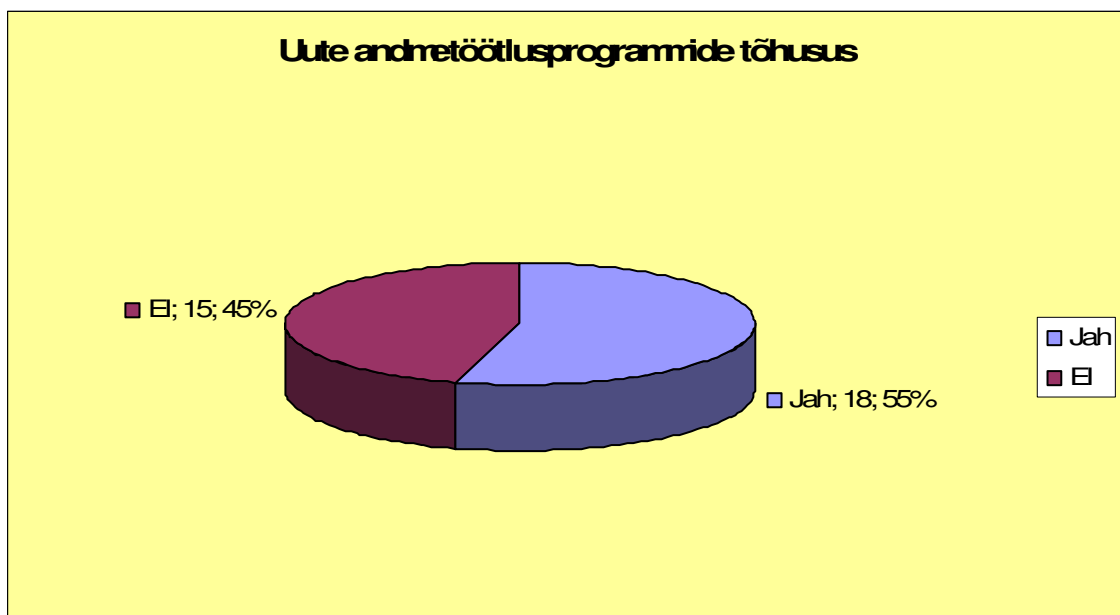


Joonis 11: Isikkoosseisu töökoormus

## LISA 5 Kas isikkoosseisu suurendamine aitaks tollipunkti töö muuta tõhusamaks? Uute andmetöötlusprogrammide tõhusus



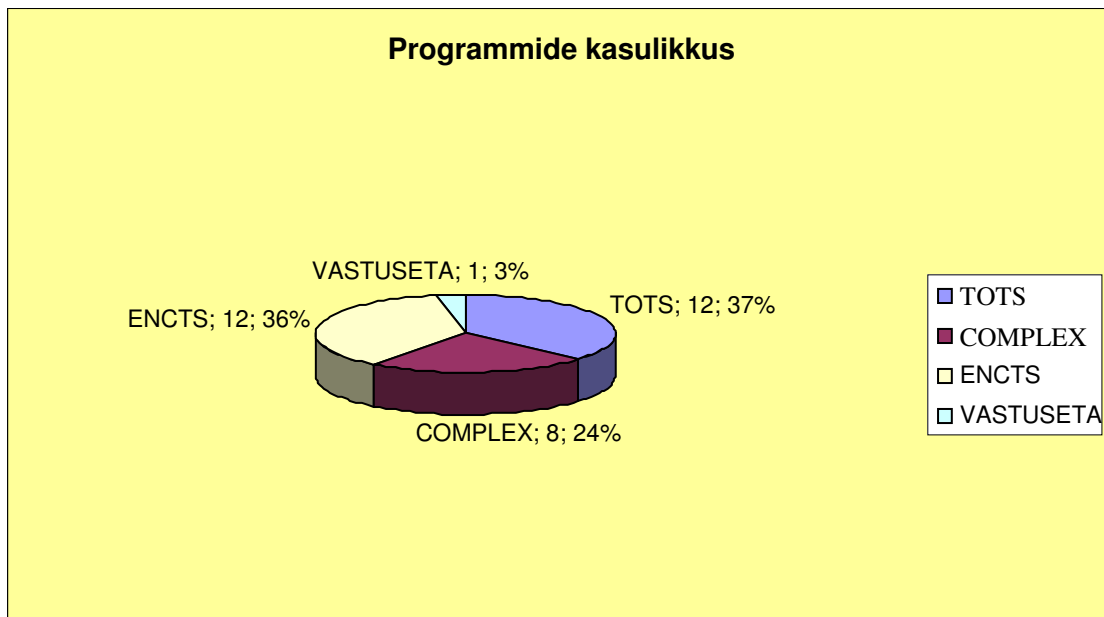
Joonis 12: Kas isikkoosseisu suurendamine aitaks tollipunkti töö muuta tõhusamaks



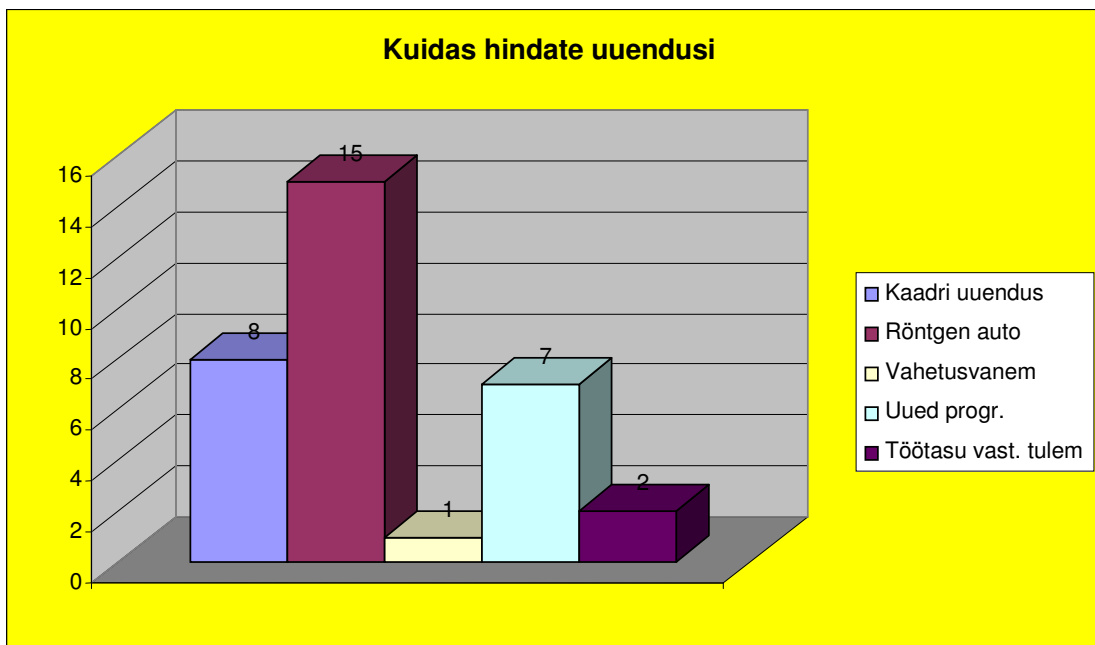
Joonis 13: Uute andmetöötlusprogrammide tõhusus



## LISA 6 Programmide kasulikkus; Kuidas hindate uuendusi?

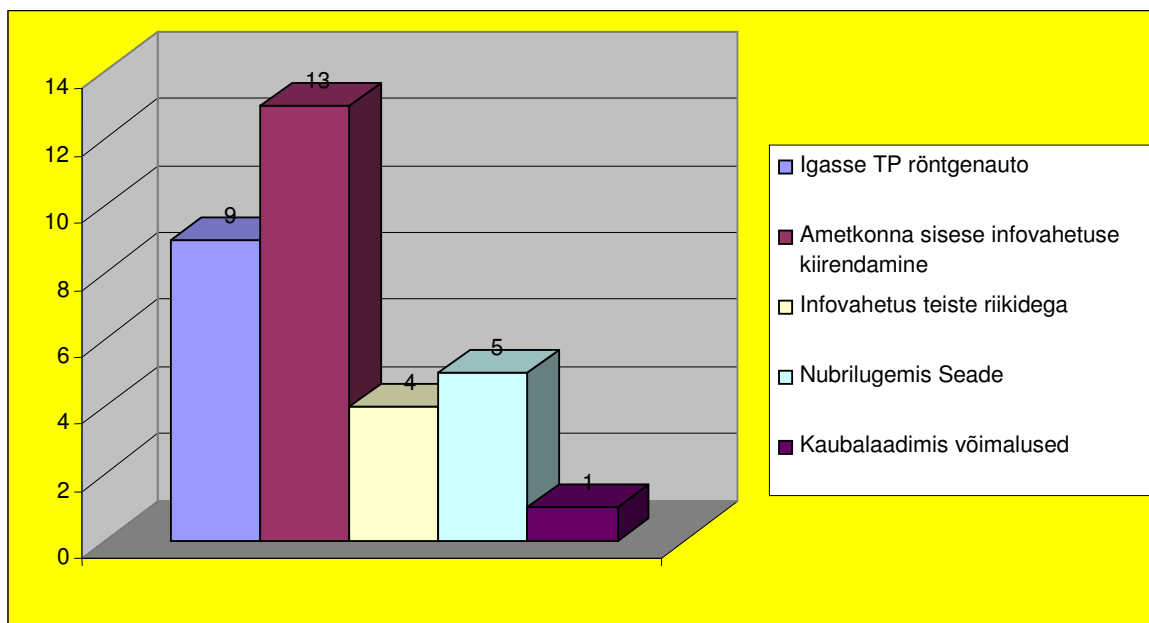


Joonis 14: Programmide kasulikkus



Joonis 15: Kuidas hindate uuendusi?

## LISA 7 Mis oleks vajalik töö paremaks korraldamiseks tollipunktides?



Joonis 16: Mis oleks vajalik töö paremaks korraldamiseks tollipunktides?

## **LISA 8 Autori koostatud intervjuu küsimustik tollipunktide juhatajatele 04.03.2007.a**

1. Mis on Teie arvates muutunud tollipunktijuhtimises ja tegelikus töös ajavahemikul 2005-2006.a. Palun tuua konkreetseid näiteid nii positiivse kui negatiivse külje pealt.

2. Kuivõrd teeb otsuseid personalivalikul tollipunkti juhataja ja kas talle eelnevalt antakse tööle kandideerija kohta piisavalt taustainfot; kas Teil endal on võimalik taustinfot koguda? Missuguseid isikuomadusi hindate oma alluvate puhul kõige enam-nimetage 4-5 tähtsamat.

3. Kas Teil on oma visioon või konkreetne töötajate täiendõppe plaan ja kas alluvad ametnikud on sellega kursis? Kuivõrd arvestatakse Teie ettepanekutega koolituse kohta keskusel? Kas koolituse temaatika kooskõlastatakse Teiega ja vastab teie tollipunkti vajadustele? Kui suur on keskmine täiendkoolituse intervall tolliametnikel Teie punktis?

4. Kuna Teie ise osalesite täiendkoolitusel viimati ja kas see täitis Teie ootuse (oli vajalik, saite uusi teadmisi jne.)

5. Missugused on tava tolliametniku karjäärivõimalused Teie tollipunktis?

6. Kuidas väärtustatakse Teie tollipunktis töötajat? Kuidas kasutatakse inimese motiveerimise vahendeid ja mida konkreetselt on ära tehtud?

7. Mida arvate kõmulistest altkäemaksuprotsessidest 2005-2006.a. Luhamaa ja Koidula tollipunktide ametnike üle? Missugune on Teie arvates olukord praegu? Mis oli lohkava korruptsiooni põhjusteks Teie arvates Luhamaal ja Koidulas? Mida peaks ette võtma MT juhtkond, Sisekontrolli osakond ja regionaalsete keskuste juhid korruptsiooniilmingute vältimiseks?

8. Kuidas hindate oma tollipunkti töö tulemuslikkust 2005 (eraldi) ja 2006 (eraldi) aastatel? Mis on läinud paremaks ja mis on läinud halvemaks- põhjused?

9. Mis häirib Teie, kui üsna suure allüksuse juhi tööd ja mis rõõmustab?

10. Kuidas on parendanud tollipunktide tööd uued arvutiprogrammid – esmajoones COMPLEX? Missugused puudujäägid sellel programmil on?

11. Kas juhtimise ümberkorraldamine ja selle viimine regionaalsetesse keskustesse (kaugemale tegelikust tööst) võimaldab töötada häireteta ja tollipunktil areneda? Missugused arengu ilmingud on 2005-2006.a. olnud?

12. Kui palju on tollipunkti juhatajale jäetud otsustamisõigust kohapeal:

- \* palga ja tulemustasu määramisel;
- \* töötajate edutamisel, ergutamisel, karistamisel;
- \* muudes küsimustes.

13. Kuidas suhtute ametiühingu tegevusse? Kas see aitab kaasa töö tulemuslikumaks muutmisel? Kas ametiühingu esindajad on oma tegevuses objektiivsed ja mis on ametiühingu poolt ära tehtud konkreetselt töötajate töötingimuste parandamiseks, töö tulemuslikumaks muutmisel?

14. Kolm soovi kuldkalakesele (Maksu- ja Tolliametile) töökorralduse tõhustamiseks oleksid:

- \*
- \*
- \*

## **LISA 9: Intervjuud idapiiril asuvate tollipunktide juhatajatega**

### **Intervjuu Luhamaa tollipunkti juhataja Donald Zeerusega. Luhamaa 09.03.2007.a**

1. Mis on Teie arvates muutunud tollipunkti juhtimises ja tegelikus töös ajavahemikul 2005-2006.a. Palun tuua konkreetseid näiteid nii positiivse kui negatiivse külje pealt.

Luhamaa tollipunkti toodi mind üle 2005.a. oktoobris. Need tolliametnikud, kes tööle jäid, võtsid õppust sellest, mis võib juhtuda, kui ajada musta äri. Väga palju tuli uusi, kes ei olnud kalduvusega isiklikule mustale ärile. Ka jäi vähemaks koosseis. Vähemaks jäi kusagil 6 inimest. Mida vähem ametnikke, seda väiksem risk. Eriti töökorralduses midagi muutunud ei ole. Mina olen muutnud töös seda, et hakkasin rõhku panema kontrollile. Nii hakkaski 2005.a. detsembrist tulema avastusi. Novembri-detsembri kuuga tuli 50 % 2005.aasta avastustest. See tähendas seda, et varem oli kontrolli pool väga nõrk. Avastusi 2005.a. oli 205 ja 2006.a. 600. Siit on näha, et töö on igati paremaks läinud.

2. Kuivõrd teeb otsuseid personalivalikul tollipunkti juhataja ja kas talle eelnevalt antakse tööle kandideerija kohta piisavalt taustinfot; kas Teil endal on võimalik taustinfot koguda? Missuguseid isikuomadusi hindate oma alluvate puhul kõige enam-nimetage 4-5 tähtsamat. Personali valikul on mul lahtised käed. Taustauuringu teeb sisekontrolli osakond ära ja kontrollitakse üsna põhjalikult. Minul on võimalus välja pakkuda endal isikuid, keda tunnen ja usaldan. Hindan usaldusväarsust ja töötahet ning ausust. Vajalik on veel tugev tervis ja haritus. Uusi töötajaid olen püüdnud värvata lähikonnast, pole ju teada, kaua kompenseeritakse sõite väljastpoolt. Vaja oleks meesametnikke rohkem, kuna töö nõuab füüsilist jõudu- seda ütlevad vahetustes töötavad naisametnikud ise.

3. Kas Teil on oma visioon või konkreetne töötajate täiendõppe plaan ja kas alluvad ametnikud on sellega kursis? Kuivõrd arvestatakse Teie ettepanekutega koolituse kohta keskuses? Kas koolituse temaatika kooskõlastatakse Teiega ja vastab teie tollipunkti vajadustele? Kui suur on keskmine täiendkoolituse intervall tolliametnikel Teie punktis?

E-koolitus algõppena ei anna tulemust, mida oleks vaja. Hinnata võin seda äärmisel juhul 3- . Olen seda küsimust tõstatanud Tartus juhtkonna nõupidamisel, aga on niisugune mulje, et Tallinnani küll see jõudnud ei ole. Kui ma sellest rääkisin peadirektori külaskäigu ajal, oli tema äärmiselt üllatunud. Juhendamine ei ole organiseeritud, juhendajale ei maksta ja keegi peab ju kogu aeg oma töö kõrvalt seda tegema. Vahetuse töö on samas väga tihe ja aega selleks ei ole. Peaks ikkagi olema baaskoolitus vähemalt paar nädalat. Täiendkoolitused on väga kitsa teemalised. Koolituse vastu töötajatel ei ole küll kunagi midagi olnud ja kõik hea meelega täiendavad ennast. Minu koolitusettepanekutega on üldiselt arvestatud. Vanemad töötajad vajavad väga spetsiifilisi koolitusi. Kõige suurem probleem on siiski baaskoolitusega algajatele. Inimene peaks töökohal olema töötanud juba pool aastat või enam ja siis minema baaskoolitusele.

4.Kuna Teie ise osalesite täiendkoolitusel viimati ja kas see täitis Teie ootuse (oli vajalik, saite uusi teadmisi jne.)

Olen siin lõunas vist kõige enam koolitatud juht. Nüüd olen tagasi tõmmanud- tööd tuleb ka teha. Peale tollipunkti juhatajaks tulekut 2005.aasta lõpus pole enam pikemal koolitusel käinud.

5. Missugused on tava tolliametniku karjäärivõimalused Teie tollipunktis?

Karjäärivõimalused on - vabu kohti on aeg-ajalt. Saab inspektorist vaneminspektoriks, üks vahetuse vanem vajaks välja vahetamist.

6.Kuidas väärtustatakse Teie tollipunktis töötajat? Kuidas kasutatakse inimese motiveerimise vahendeid ja mida konkreetselt on ära tehtud?

Arvan, et motiveerib raha ja tähelepanelik suhtumine inimesesse. Mõni inimene ei ole ilmselt siin hr. Kruusimäge veel näinudki. Mind ennastki on piirivalve rohkem hinnanud, kui MTA. Alles hiljuti tunnustati hea koostöö eest tänukirjaga. Väga meeldis inimestele hr. E.Aava külaskäik ja tema suhtumine ja suhtlemine. Kui inimestega räägitakse ja terekäsi ulatatakse on see vahel rohkem väärt kui mõne pidupäeva puhul saadetud pikk e-kiri.

7. Mida arvate kõmulistest altkäemaksuprotsessidest 2005-2006.a. Luhamaa ja Koidula tollipunktide ametnike üle? Missugune on Teie arvates olukord praegu? Mis oli lohkava korrupsiooni põhjusteks Teie arvates Luhamaal ja Koidulas? Mida peaks ette võtma MTA juhtkond, Sisekontrolli osakond ja regionaalsete keskuste juhid korrupsiooniilmingute vältimiseks?

See, et altkäemaksu võetakse, oli avalik saladus ja üks põhjusi miks mina siit Luhamaalt 2001.aastal ära läksin. Käed jäid lühikeseks, et midagi tõendada. Hiljem tegelesin teabeosakonnas juba ka ise selle probleemiga. Põhiliseks põhuseks oli siiski mingil määral väike palk. Juhtkond Võrus oli asjast samuti teadlik, aga tõendada oli raske. Keskmise tolliametniku palk 2004.a. lõpuks oli 7500 krooni bruto. Ega see eriti tööle ei ergutanud. Korrupsioon oleneb siiski inimesest. Kontrollida seda juhi seisukohast on väga raske. Ka oli töökorralduse poole pealt tehtud vigu ja muidugi ka personali valik jättis soovida. Kui inimene on juba kord tööle võetud, siis teda lahti lasta on raske- peavad olema vankumatud tõendid.

8. Kuidas hindate oma tollipunkti töö tulemuslikkust 2005 (eraldi) ja 2006 (eraldi) aastatel? Mis on läinud paremaks ja mis on läinud halvemaks- põhjused?

Rääkisin sellest juba eespool. Praegu on koosseis igati normaalne, aeg-ajalt on vastuolusid korralduste täitmisel. Ühes vahetuses on peainspektor nõrk. Igatahes on tulemused kahe aastaga tunduvalt paranenud. Meeskond on töötahteline.

9. Mis häirib Teie, kui üsna suure allüksuse juhi tööd ja mis rõõmustab?

IT pool on vilets. Kõige enam häirib see, et toll ja maksu pool pole kokku sulanud ja juhtkonna poolt soositakse maksupoolt. Toll on teisejärguline. Siit tuleb koosseisude komplekteerimised, raha jaotamine jne.

10. Kuidas on parendanud tollipunktide tööd uued arvutiprogrammid – esmajoones COMPLEX? Missugused puudujäägid sellel programmil on?

COMPLEXiga on häireid, häirib ületurvamine. Ei kiida, ei laida. Kartus on, et kui kõik läheb COMPLEXi kandmisele, siis võib juhtuda, et kui ühel hetkel kusagil midagi üles ütleb, on tagajärjed teadmata.

11.Kas juhtimise ümberkorraldamine ja selle viimine regionaalsetesse keskustesse (kaugemale tegelikust tööst) võimaldab töötada häireteta ja tollipunktil areneda? Missugused arengu ilmingud on 2005-2006.a. olnud?

Sellel on plussid ja miinused- kui ülemus on kaugel, siis ta ei sega tööd. Miinuseks on ebakompetentsete korralduste andmine ja mitte tööalaste korralduste jagamine- näiteks anti mulle korraldus valla asjameestega rääkida WC-de küsimus selgeks autojuhtide jaoks tee äärde- see nagu ei peaks tollipunkti juhatajat puudutama. Kõrgemad juhid delegeerivad oma kohustusi allapoole. Samas on juhtide poolt tunnustamist vähe. Päevameil on mõttetu asi- tühi koht.

Peainspektori (vahetuse vanema) ametikoha sisseviimine oli positiivne- vastutust on neil nüüd rohkem ja minu töö on ka selle võrra kergem. Kolm vahetuse vanemat on väga tublid. Mina olen punktis päeval, aga ülejäänud ajal on kohapeal alati peainspektor ja nad veavad väga hästi välja- kõik tekkivad probleemid lahendatakse.

12.Kui palju on tollipunkti juhatajale jäetud otsustamisõigust kohapeal:

- \* palga ja tulemustasu määramisel- antakse üldsumma, mille piires saab jagada.
- \* töötajate edutamisel, ergutamisel, karistamisel- see on minu pärusmaa, mina tunnen oma alluvaid kõige paremini ja minu ettepanekutega arvestatakse.
- \* muudes küsimustes- töökorralduslikult eriti midagi teha ei saa, töökoha juhendiga on kõik juba paika pandud.

13.Kuidas suhtute ametiühingu tegevusse? Kas see aitab kaasa töö tulemuslikumaks muutmisel? Kas ametiühingu esindajad on oma tegevuses objektiivsed ja mis on ametiühingu poolt ära tehtud konkreetsetl töötajate töötingimuste parandamiseks, töö tulemuslikumaks muutmisel?

Ametiühing võib olla, aga ta peab olema üks kogu ameti peale. Tageli isik on ilmselt ametiühingu maine alla viinud. Arvan, et meie punktis on vast 7-8 ametiühingu liiget. Ta ei oska leida kompromisse ja ei tahagi neid leida. Töö tulemuslikumaks muutmise



seisukohast pole ametiühing kindlasti mitte midagi teinud. Ametiühingu esindaja ei ole selleks, et konflikte õhutada vaid vastupidi. Arvan siiski, et tegu praegusel juhul on isikus.

14. Kolm soovi kuldkalakesele(Maksu-ja Tolliametile) töökorralduse tõhustamiseks oleksid:

- \* lahutame abielu maksupoolega;
- \* et töötasu osas ei jääks asi seisma- järgi upitamine on valuline. Töötasu tõus peab olema pidev vastavalt majanduskasvule;
- \* rohkem tunnustage inimesi- ei mäletagi, et mõni inspektor oleks tänukirja saanud- see ei maksa ju midagi.

## **Intervjuu Koidula tollipunkti juhataja Tanel Allasega. Koidula, 06.03.2007**

1. Mis on Teie arvates muutunud tollipunkti juhtimises ja tegelikus töös ajavahemikul 2005-2006.a. Palun tuua konkreetseid näiteid nii positiivse kui negatiivse külje pealt.

Muutus alluvus ahel; töö korraldus. Varem oli asi umbmäärane ametikohtadest oli tp juhataja; vahetusevanemad, vormistajad ja kontrollijad. Vormistajad allusid osaliselt tolliosakonnale, kontrollijad kontrolliosakonnale. Vahetusevanematel ei olnud otseselt alluvaid vaid nad korraldasid töid või olid n õ vanema eest. Osaliselt allusid kõik ka tp juhatajale. Asi üsnagi segane.

Eeliseks 2005 aastal oli :

- 1) suurem koosseis
- 2) tööülesannete jagamine inspektoritele ( kontroll/ vormistus eraldi)

Miinuseks 2005 aastal oli:

- 1) segane alluvus
- 2) tänu kindlale tööajale ja ülesannetele suurem korruptsiooni risk
- 3) madal palgatase

2006 asi muutus vahetuse inspektorid alluvad otseselt vahetusevanemale, kes omakorda alluvad tp juhatajale. Kõik teised üksused juhivad, kas otse või läbi ( olenevalt probleemist) tp juhataja ametnike funktsionaalselt.

Lõpetati korruptsiooni riski maandamiseks ametnike lahterdamine kontrollijaks/vormistajaks.

Ametikohajuhendi järgi toimub nüüd vahetusevanema ära nägemise järgi rotatsioon kontrolli ja vormistuse töökohtade vahel 3 tunniste tsüklitena.

Eeliseks 2006 a oli:

- 1) korruptsiooniriski maandamine
- 2) alluvus ahela loomine
- 3) ametikohajuhend
- 4) ametnik töötades nii vormistuses kui ka kontrollis näeb kogu punkti tööd laiemalt ja suudab töötada tulemuslikumalt

- 5) rotatsioonist tulenevalt vähenes rutiin ja väsimus (n varem 12 tundi järjest arvuti vormistust nüüd 3 vormistus ja siis kontroll. Ühel kohal ametnik istub arvuti taga teisel aga liigub rohkem)

Miinuseks 2006 a oli:

- 1) minimaalne koosseis, millest tulenevalt esines pisivigu
- 2) madal palk (MTA töögrupp unustas hindamata piiriametnikud olenemata piiril 2005 a toimunust. Piiriametnikud oleks tulnud kohe kindlasti ära hinnata, kuna 2005 oli korruptsiooni juhtum andes kõige selgemini näha, kus asi paigast ära on.)
- 3) vähene vajalike/ praktiliste koolituste toimumine
- 4) funktsionaalsete osakondade käitumine uuenduste rakendamisel (uuendus, juhend uuenduse kohta, vead/ probleemid; koolitus – normaalne oleks aga olnud koolitus; juhend; uuendus)
- 5) aeglane edastatud probleemide teadvustamine ja lahendamine (osaliselt tingitud ka personali probleemidest kogu ametkonnas – IT; juristid; haldus)

2. Kuivõrd teeb otsuseid personalivalikul tollipunkti juhataja ja kas talle eelnevalt antakse tööle kandideerija kohta piisavalt taustainfot; kas Teil endal on võimalik taustinfot koguda? Missuguseid isikuomadusi hindate oma alluvate puhul kõige enam-nimetage 4-5 tähtsamat.

Personalivalik toimub põhimõtteliselt tp juhataja poolt. Vestlusel on esindatud küll sambajuht ja funktsionaalsed osakonnad, kuid lõpliku valiku teeb tp juhataja.

Taustinfo on piisav.

Probleemiks on vajaliku kvalifikatsiooniga inimeste olematu huvi tulla tööle tollipunkti (palju tööd, suur vastutus, lai töö valdkond; madal palk)

Eelkõige hindan tööleasujate juures :

1. haridust (keelte oskus, arvuti)
2. inimese varasemat kogemust (praktiline töökogemus)
3. inimese motivatsiooni (miks ta tahab tööle asuda ja mida ta tahab tööle asudes saavutada)
4. iseloomu omadusi (arusaam maailma asjadest; suhtlus oskus; eluviisid)

3. Kas Teil on oma visioon või konkreetne töötajate täiendõppe plaan ja kas alluvad ametnikud on sellega kursis? Kuivõrd arvestatakse Teie ettepanekutega koolituse kohta keskuses? Kas koolituse temaatika kooskõlastatakse Teiega ja vastab teie tollipunkti vajadustele? Kui suur on keskmine täiendkoolituse intervall tolliametnikel Teie punktis?

Koolitusega tegeleb koolitusosakond. Minul 95% sõna õigus puudub. 5% olen saanud korraldada jooksvalt näiteks CAP koolitusi; väärteomenetluse koolitusi jms.

Täiendõppe plaan – arenguvestlusel teadvustame vajadused, edastame koolitusele. (2006 olid arenguvestlused, aga 2006 koolituskava oli juba jäigalt paigas; edastasime info koolitusele 2007 kava järgi ei ole ikka vajalikke koolitusi planeeritud – ühesõnaga koolituse süsteemiga ei ole rahul.)

4. Kuna Teie ise osalesite täiendkoolitusel viimati ja kas see täitis Teie ootuse (oli vajalik, saite uusi teadmisi jne.)

2006 a kevadel oli COMPLEXi koolitus viimati (koolitust ei saadud IT probleemide tõttu vajalikus mahus läbi viia; samuti oli aega liiga vähe ja teema käsitus napp – peaks ikka koolitusel läbi mängima reaalsed situatsioonid N: PIRE rakendamisel teave tegi koolituse piiril rääkis ja näitas kõik ette, aga kui lasin realselt võtta TIRi ja EX ja sisestada need PIREsse siis tuli mitmeid probleeme välja ja tänu sellele ennetasime segadust programmi rakendamisel. Kindlasti oli ka maantee ametnikel kindlam tunne, kuna nad said täpselt igapäeva olukorra ära proovida)

5. Missugused on tava tolliametniku karjäärivõimalused Teie tollipunktis?

Võimalused on nii ameti siseselt tõusta kui ka punkti siseselt. 2007 muudetakse 8 inspektori kohta vaneminspektori ametikohaks.

Punkti siseselt on arvatavasti tulemas juhtivinspektori ametikoht.

6. Kuidas väärtustatakse Teie tollipunktis töötajat? Kuidas kasutatakse inimese motiveerimise vahendeid ja mida konkreetselt on ära tehtud?

Motiveerimiseks oli 2006 a igas kvartalis sai igast vahetusest parim rahalise preemia.

Ka üks SPAs läbiviidav koolitus oli.

Olen püüdnud töökeskkonda hoida võimalikult pingevaba ja positiivsena.

Plaanis on 2007 igast vahetusest üks ametnik saata Soome tolliga tutvuma ning ka üks väliskoolitus peaks tulema.

Loodan, et 2007 jätkub kvartaalne premeerimine.

7. Mida arvate kõmulistest altkäemaksuprotsessidest 2005-2006.a. Luhamaa ja Koidula tollipunktide ametnike üle? Missugune on Teie arvates olukord praegu? Mis oli lohkava korruptsiooni põhjusteks Teie arvates Luhamaal ja Koidulas? Mida peaks ette võtma MT juhtkond, Sisekontrolli osakond ja regionaalsete keskuste juhid korruptsiooniilmingute vältimiseks?

Ametile oli see suur tagasilöök. Praegu Koidulas on olukord normaalne, aga kisub kriitiliseks, kuna palgatase on madal.

Põhjuseks arvan, et oli madal palk ja hoolimatus töötajate soovide ja arvamuste lahendamisel

MTA-l ei peaks olema kalamälu ( N : ametikohtade hindamine), et pauk käis ära, nüüd uued inimesed ja probleem unustatud. Tegelikult peaks jätkuma piiriametnike palgataseme hoidmine pisut kõrgemal tasemel, kui teistes üksustes. Piiril on ametnikul, mille eest raha küsida/ saada. Piiriametnike koosseisu vähendati ja selle arvelt jagati osa vabanenud rahast vaid piirametnikele osa läks ka teistele üksustele. Teised üksused tulles appi piirile aga hakkasid esile tooma, palga vahet hoolimata, sellest et see tuli ametnike arvu vähendamisest.

Tänane seis ei ole normaalne, sest ametnike arv on väike ja teiste üksuste palgatase tõusis märgatavalt enam kui piiril -sellist poliitikat jätkates on karta halvimat. Lahendina näen, et on vaja viia koosseis samale tasemele nagu 2005 ja palk jääks praegusele tasemele ehk siis teiste üksustega võrdväärseks.

8. Kuidas hindate oma tollipunkti töö tulemuslikkust 2005 (eraldi) ja 2006 (eraldi) aastatel? Mis on läinud paremaks ja mis on läinud halvemaks- põhjused?

2005 a ei olnud ma tollipunktis juhataja aga tulemustest võin esile tuua eelkõige kontrolli poole. N : 2005 väärtegused 71 ; 2006 väärtegused 311 – sarnased on tulemuse vahed ka avastatud sigarettide, alkoholi, kütuse, kassa laekumise ja teiste indikaatorite suhtes.

Arvan, et halvemaks ei ole midagi läinud vaid asi ikka paremuse poolel. Põhjusteks tooks välja ütlemise, et kala mädaneb peast. Eelmine TP juhataja oli ametis ühel kohal võib olla liiga kaua. Euroopas arvatakse, et inimene võiks areneval perioodil s.t kui ta on töövõimeline, olla ametikohal 3-5 aastat. Peale seda võiks, peaks ta edasi liikuma või töökoha temaatikat muutma, sest muidu areng pidurdub ja see mõjutab ka tema tööd – kaob motivatsioon, hakatakse otsima põhjuseid, miks ei saa midagi ära teha jne. Paremaks on asi kindlasti läinud ka tänu ametnike koosseisu vahetumisele N : 2006 a on kõik vahetusevanemad kõrgharidusega või seda omandamas. Ametnikel on veel motivatsiooni midagi ära teha.

9. Mis häirib Teie, kui üsna suure allüksuse juhi tööd ja mis rõõmustab?

Häirib aeglane probleemide lahendamine s.t nende probleemide lahendamine mille lahendamise pädevus kohapeal puudub. Koolituse jäikus häirib. Liigne töökoormus häirib, kuna ei jää aega piisavalt töö ja töötajate analüüsimiseks. Rõõmustab ametnike positiivsus, tahe tulla tööle ja teha tööd. Suured avastused on rõõmustavad ( peidikud; sigaretid jne) ja eriti kui need kajastuvad ka meedias.

10. Kuidas on parendanud tollipunktide tööd uued arvutiprogrammid – esmajoones COMPLEX? Missugused puudujäägid sellel programmil on?

COMPLEX on kokkuvõttes positiivne vähendas nn paberi määrimist. COMPLEXi rakendamisel tehti aga mitu viga, mis häirisid oluliselt tööd tollipunktis ( koolitus, mitmed vead programmis)

11. Kas juhtimise ümberkorraldamine ja selle viimine regionaalsetesse keskustesse (kaugemale tegelikust tööst) võimaldab töötada häreteta ja tollipunktil areneda? Missugused arengu ilmingud on 2005-2006.a. olnud?

Arvan, et sellele küsimusele peaks eelkõige vastama MTA-s keegi. MTA keskuse ametnikud, kes on välja töötanud taolise juhtimisskeemi on arvatavasti seda ka eelnevalt analüüsinud. TP juhatajana ei tohi ma samuti ära unustada, et riik maksab mulle palka teatud funktsioonide ja protsesside toimimise eest. Millised need protsessid ja tööülesanded on ja millised on eraldatud vahendid nende täitmiseks ongi MTA keskuse ametnike otsustus pädevuses.

12. Kui palju on tollipunkti juhatajale jäetud otsustamisõigust kohapeal:

- \* palga ja tulemustasu määramisel;
- \* töötajate edutamisel, ergutamisel, karistamisel;
- \* muudes küsimustes.

Palga üldsumma ( lisatasud, palk jms) antakse TPlle alla ja jagamine toimub koostöös vahetusevanematega. Töötajate edutamisel, ergutamisel ja karistamisel on esmatoiming, ehk ettepaneku tegemine jäetud minule. Muudes küsimustes, mis on kohapeal lahendatavad teeb enamalt jaolt otsused TP juhataja. Küsimused, mis ei ole kohapeal lahendatavad teeb TP juhataja vaid ettepanekuid, kuidas asja lahendada ja ettepaneku teevad ka nn funktsionaalsed talitused ja lõpliku otsuse langetab samba juht.

13. Kuidas suhtute ametiühingu tegevusse? Kas see aitab kaasa töö tulemuslikumaks muutmisel? Kas ametiühingu esindajad on oma tegevuses objektiivsed ja mis on ametiühingu poolt ära tehtud konkreetsetl töötajate töötingimuste parandamiseks, töö tulemuslikumaks muutmisel?

Ametiühingusse suhtun positiivselt. Usun, et see on aidanud ja aitab ka edaspidi tööd ja töö tingimusi muuta paremaks.

Ametiühingu esindajad Tallinnas on objektiivsed ja annavad aru, mida teevad ja miks. Peausaldusisik I. Tagel, ei ole enam inimene, õigel kohal ja loodan, et lähiajal ametiühing ka seda muudab. Töötingimuste parandamiseks on sõlmitud AÜ Tallinna liikmete ja MTA vahel vastav leping ja seal on temaatika kajastatud. Selge on see, et ei ametiühing ega MTA üksi ei saa midagi muuta vaid kõik toimub koostöös.

14. Kolm soovi kuldkalakesele (Maksu- ja Tolliametile) töökorralduse tõhustamiseks oleksid:

Kolme soovi ei oskagi eraldi välja tuua, eks need ole eelnevalt välja toodud. Juhina mõistan, et riigil ja MTA l on teatavad ressursid ja neid ei saa lõhki ajada. Selle üle s.t täidetavate tööfunktsioonide, protsesside olem ja kvaliteet ning nende täitmiseks vajalike vahendite suurus, langetab otsuse ikkagi MTA – minu osa selles on vaid objektiivselt kajastada tehtud töö mahtu ja tulemit.

- \* Töötasu euroopa tolliametnike keskmiseks

- \* Koolituse ümber kujundamine ( eriti uute ametnike tööle asumisel)
- \* Koostöö ( rohkem erinevate üksuste vahelisi arutelusid ja kaasamist)



## **Intervjuu Narva maantee tollipunkti juhataja Aleksei Ponomarjoviga. Narva, 22.03.2007**

1. Mis on Teie arvates muutunud tollipunkti juhtimises ja tegelikus töös ajavahemikul 2005-2006.a. Palun tuua konkreetseid näiteid nii positiivse kui negatiivse külje pealt.

Varem Narva mnt TP juhataja allus vahetult Ida MTK juhatajale, nüüd juhataja asetäitjale ehk sambajuhile. Juhtkond ei saa aru (ei taha aru saada) et töömaht pidevalt kasvab ja sellises situatsioonis ei saa rääkida palga tõusust, sest kui inimene teeb rohkem tööd siis tahab saada selle eest ka rohkem töötasu. Olukord NMTP isikkoosseisuga muutus kriitiliseks (oleme 1 kohal MTK-s lahkunud ametnike arvu järgi).

2. Kuivõrd teeb otsuseid personalivalikul tollipunkti juhataja ja kas talle eelnevalt antakse tööle kandideerija kohta piisavalt taustainfot; kas Teil endal on võimalik taustinfot koguda? Missuguseid isikuomadusi hindate oma alluvate puhul kõige enam-nimetage 4-5 tähtsamat.

Teenistusse võtmist otsustab Ida MTK juhataja ja ainult tema, Teenistusse NMTP-I on võetud ka inimesi, keda ma poleks iialgi tööle võtnud. Taustainfot ma ei kogu, kuid saan sellega tutvuda. Hindan järgnevaid isikuomadusi : lai silmaring ja saadud hariduse kasutamise oskus, otsustusvõime (sest tegemist on inspektoriga ehk otsustajaga), soov töötada tollis ning saada ülevaate tolli tööst, põhjendatud ausus.

3. Kas Teil on oma visioon või konkreetne töötajate täiendõppe plaan ja kas alluvad ametnikud on sellega kursis? Kuivõrd arvestatakse Teie ettepanekutega koolituse kohta keskkuses? Kas koolituse temaatika kooskõlastatakse Teiega ja vastab teie tollipunkti vajadustele? Kui suur on keskmine täiendkoolituse intervall tolliametnikel Teie punktis? Mul kui TP juhatajal on kindlasti olemas ülevaade tulevastest koolitustest ja ka mu ettepanekutega arvestatakse. Koolitusi on piisavalt, aga päris tihti õppuritel puudub huvi täiendteadmiste saamiseks. Keskmine täiendkoolituse intervall võib olla 6-12 kuud.

4. Kuna Teie ise osalesite täiendkoolitusel viimati ja kas see täitis Teie ootuse (oli vajalik, saite uusi teadmisi jne.)

Viimane täiendkoolitus oli mul k.a. veebruaris ja see oli üks parimatest koolitustest(sisekoolituse teemaks oli klientide teenindamine), mis olen saanud MTA-s töötamise ajal.

5. Missugused on tava tolliametniku karjäärivõimalused Teie tollipunktis?

Iga inspektor, kes tahab teha karjääri, võib saada vanem- ja peainspektoriks, sest meil praktiliseks pole konkurentsi (väarikaid kandidaate) vahetusevanema ametikohale.

6.Kuidas väärtustatakse Teie tollipunktis töötajat? Kuidas kasutatakse inimese motiveerimise vahendeid ja mida konkreetselt on ära tehtud?

Ma ei hakka rääkima meenetest. Aga need NMTP-i inspektorid, kes tööpoolest teevad tööd (tööl ju võib lihtsalt käia) saavad pidevalt ergutusi (ühekordsete lisatasude ja preemiade näol), korduvalt NMTP ametnike on tunnustatud parimaks kontrollijaks Ida MTK-s. Inimeste töötulemusi jälgin pidevalt, sest nende alusel toimub püsilisatasude määramine 2 korda aastas.

7. Mida arvate kõmulistest altkäemaksuprotsessidest 2005-2006.a. Luhamaa ja Koidula tollipunktide ametnike üle? Missugune on Teie arvates olukord praegu? Mis oli lohkava korruptsiooni põhjusteks Teie arvates Luhamaal ja Koidulas? Mida peaks ette võtma MT juhtkond, Sisekontrolli osakond ja regionaalsete keskuste juhid korruptsiooniilmingute vältimiseks?

Korruptsiooniga võitlemiseks peab riik (ja MTA kui riigiasutus) kõigepealt ära täitma teatud minimaalsed nõudmised oma ametnike suhtes. Kui NMTP ATS staažita inspektori netopalk oli 2006.a detsembris väiksem kui 5000.- siis polnud mõtet rääkida, et meil on mingisugune korruptsiooni ennetamise võime. Hetkel on olukord muutunud paremaks, aga see ei tähenda et kõik on kristalselt ausad, sest palju sõltub inimesest ja konkreetsest situatsioonist.

8.Kuidas hindate oma tollipunkti töö tulemuslikkust 2005 (eraldi) ja 2006 (eraldi) aastatel? Mis on läinud paremaks ja mis o läinud halvemaks- põhjused?

Ei näe mingit suurt ja põhimõttelist vahet töötulemuslikkuse vahel 2005 ja 2006 aastal, sest enamuse salakaubaveo trendidest on juba välja kujunenud ja meie töötulemused on küllaltki

stabiilsed. 2006 aasta oli kindlasti raskem, sest kõik koosseisulised muudatused (inimeste arvu vähenemine) toimusid ainult kogunud kontrollijate arvelt.

9. Mis häirib Teie, kui üsna suure allüksuse juhi tööd ja mis rõõmustab?

Häirib juhtkonna suhtumine minusse kui inimmaterjalisse. Rõõmustab kõige aktiivsemate ametnike (mu alluvate) silmnähtav areng.

10. Kuidas on parendanud tollipunktide tööd uued arvutiprogrammid – esmajoones COMPLEX? Missugused puudujäägid sellel programmil on?

Rakendus COMPLEX on mu arust küllaltki hea. Kindlasti on MTA üle pingutanud n.n. turvalisusega, sest sessiooni ehk COMPLEX-is (ja eriti PIRE-s) töötamise aeg 20 minutit on liiga väike ja ametnikel kuni 10% tööajast moodustab sisselogimine süsteemi.

11. Kas juhtimise ümberkorraldamine ja selle viimine regionaalsetesse keskustesse (kaugemale tegelikust tööst) võimaldab töötada häireteta ja tollipunktil areneda? Missugused arengu ilmingud on 2005-2006.a. olnud?

Erilist arengut mina küll pole märganud, sest NMTP infrastruktuuri võimalused on juba ammu ammendunud.

12. Kui palju on tollipunkti juhatajale jäetud otsustamisõigust kohapeal:

- palga ja tulemustasu määramisel;
- töötajate edutamisel, ergutamisel, karistamisel;
- muudes küsimustes.

Tulemustasu (TT) ja lisatasu (LT) määramine on mu käes, püüan olla õiglane ja määran töötulemuste, aga mitte sümpaatia järgi. Ka edutamisel, ergutamisel ja kindlasti võimaliku karistuse määramisel arvestatakse mu arvamusega, sest esildiste ja kokkuvõtete koostamisega tegelen ma ise.

13. Kuidas suhtute ametiühingu tegevusse? Kas see aitab kaasa töö tulemuslikumaks muutmisel? Kas ametiühingu esindajad on oma tegevuses objektiivsed ja mis on ametiühingu poolt ära tehtud konkreetsetl töötajate töötingimuste parandamiseks, töö tulemuslikumaks muutmisel?

Ma ei ole AÜ liige ja mu alluvate hulgas neid praktiliselt pole. Meil MTA-s on päris tugev AÜ, aga see on, kahjuks, nõrga organisatsiooni tunnus.

14. Kolm soovi kuldkalakesele (Maksu-ja Tolliametile) töökorralduse tõhustamiseks oleksid:

\* ametikohtade hindamine on hea asi, aga töötasu tuleb maksta mitte ametikohale, vaid inimesele kes antud ametikohal töötab. Õiglane töötasu tuleb maksta inimesele ka enne seda kui ta esitab lahkumisavalduse.

\* iga organisatsiooni peamine väärtus on inimesed, salakaupa ei avasta kõige moodsamad tollikontrollivahendid ja ka kõige targematest elektroonilistest rakendustest pole kasu kui arvuti taga istub motiveerimata loll. Tuleb väärtustada inimesi ja suhtuda nendesse mitte kui inimmaterjalisse.

\* Eesti on liiga väike selleks, et jagada ta Tallinn-Harjumaaks, kus töötab eesti rahva eliit, ja muuks Eestiks kus töötavad igasugused harimatud lollid. Kõik inimesed on võrdsed ja EÜ välispiir (eesti tolli nägu) on mitte ainult Tallinnas.

## LISA 10 Veoautode-, sõidautode- ja reisijate piiriületuste võrdlus aastate lõikes

Tabel 1: Koidula ja Luhamaa veoautode piiriületus aastate lõikes

	jaanuar	veebruar	märts	aprill	mai	juuni	juuli	august	september	oktoober	november	detsember	KOKKU
Luhamaa 2003	2007	2891	3122	3379	3330	3117	3529	3504	3573	3815	3836	3596	39699
Koidula 2003	1143	1474	1601	1775	1958	2003	1883	1955	2096	2025	2059	2072	22044
Luhamaa 2004	2857	2857	4077	4523	2269	3474	2678	3375	3365	3564	3627	4213	40879
Koidula 2004	1520	1520	2455	2854	2409	2515	2656	2744	2805	2566	3469	4631	32144
Luhamaa 2005	3162	5158	7011	7067	6498	6045	5700	5783	6336	7188	6428	7152	73528
Koidula 2005	3286	3854	4090	4668	5101	5238	5680	5727	6552	7034	5650	5179	62059
Luhamaa 2006	4664	6424	6959	6620	6533	5854	5939	6197	6379	6444	6197	6834	75044
Koidula 2006	3617	4771	5503	5132	5668	5293	5401	5967	5502	5082	5054	5807	62797

Tabel 2: Koidula ja Luhamaa sõidautode piiriületus aastate lõikes

	jaanuar	veebruar	märts	aprill	mai	juuni	juuli	august	september	oktoober	november	detsember	KOKKU
Luhamaa 2003	11510	12528	13737	14974	16114	16467	16093	15973	15096	13466	12469	12221	170648
Koidula 2003	11698	12305	12712	13210	14426	13823	14706	14634	12492	11415	10444	9836	151701
Luhamaa 2004	12561	12561	16994	18090	16160	18657	11627	18147	17166	19915	19851	20977	202706
Koidula 2004	8703	8703	9672	11844	12271	13038	15404	15208	13384	14120	13699	13446	149492
Luhamaa 2005	18477	16867	21217	22329	21525	19221	19837	22339	23580	22982	19949	19314	247637
Koidula 2005	9681	9579	11087	13476	14916	15492	17193	16602	17056	14404	11460	10876	161822
Luhamaa 2006	15408	16213	18555	13975	14820	13594	13999	14876	11893	9936	8886	9972	162127
Koidula 2006	8051	8099	9486	10025	12402	12077	13589	13698	10054	7956	6892	7542	119871

Tabel 3: Narva maantee tollipunkti töötulemuste võrdlus 2005.a

2005	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	KOKKU
Sisse - v/a	2461	3498	4088	4130	3923	4098	4262	4235	4370	4318	4517	4748	48648
Välja - v/a	3168	3702	4426	4798	4515	4513	5093	5141	4868	4976	4964	4590	54754
Kokku v/a :	5629	7200	8514	8928	8438	8611	9355	9376	9238	9294	9481	9338	103402
Sisse - s/a	9771	10119	12555	14803	15887	15469	16873	17814	17666	17076	14771	14917	177721
Välja - s/a	10483	10476	12829	15005	16361	15802	17111	17824	17836	17456	14931	14547	180661
Kokku s/a	20254	20595	25384	29808	32248	31271	33984	35638	35502	34532	29702	29464	358382
Sisse - bussid	467	366	466	439	562	703	718	696	485	490	424	477	6293
Välja - bussid	492	383	484	461	582	783	793	760	547	512	452	461	6710
Kokku bussid	959	749	950	900	1144	1486	1511	1456	1032	1002	876	938	13003
Sisse - reisijad	81386	89059	102130	108001	121607	139429	144665	149948	129903	128076	111768	124467	1430439
Välja - reisijad	75732	82338	96963	91656	101989	125822	132980	137556	113220	102258	104403	109168	1274085
Kokku reisijad	157118	171397	199093	199657	223596	265251	277645	287504	243123	230334	216171	233635	2704524
Tollivormistused	3643	5157	6069	6549	6127	5668	6096	5919	5848	5890	5905	5825	68696
TS rikkumised	98*	44*	25	35	26	19	21	17	21	36	43	25	268
Kinnipeetud sigarette tk	*	*	26 630	37 920	39 600	14 940	15 740	134 470	17 000	32 180	35 820	23 340	377 640
Kinnipeetud alkoholi (abs L)	*	*	93,1	1,2	135	1,1	1,5	0,1	0,4	3,2	0	0	235,6
RO loovutamised	0	8**	83	92	97	115	192	182	168	149	180	193	1451
Loovutatud sigarette tk	0	0	18 170	24 880	25 680	27 070	37 210	35 740	33 660	32 560	36 620	36 960	308 550
Loovutatud alkoholi (abs L)	0	0	10,6	5,9	24,7	21,4	35	23,9	21,4	16	15,9	35,6	210,4
Sularaha kr	11 047	11 434	17 115	17 260	26 794	37 960	35 292	39 491	54 150	39 267	41 325	54 120	385 255
Ametnike arv vahetuses	9,7	10,6	10,2	9,7	8,4	9,4	8,1	8,6	9,9	10,3	10,7	10,1	

Tabel 4: Narva maantee tollipunkti töötulemuste võrdlus 2006.a

2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	KOKKU	Aasta kesk
Sisse - v/a	2728	3938	4550	4499	4465	4513	3971	4066	4460	4556	4026	4745	50517	
Välja - v/a	3472	4503	4755	4948	4950	4764	3638	3533	4442	4623	3992	4238	51858	
Kokku v/a :	6200	8441	9305	9447	9415	9277	7609	7599	8902	9179	8018	8983	102375	8531
Sisse - s/a	12152	12417	13812	12756	13573	14232	15441	15209	12627	10824	9468	10318	152829	
Välja - s/a	12794	12447	13778	13546	14363	14600	15313	15132	12790	11097	9611	10177	155648	
Kokku s/a	24946	24864	27590	26302	27936	28832	30754	30341	25417	21921	19079	20495	308477	25706
Sisse - bussid	456	368	444	480	616	713	722	701	497	549	465	546	6557	
Välja - bussid	501	384	455	513	636	811	821	820	565	570	489	573	7138	
Kokku bussid	957	752	899	993	1252	1524	1543	1521	1062	1119	954	1119	13695	1141
Sisse - reisijad	87691	97079	83743	112213	126914	128808	139445	144696	138378	117870	110234	125644	1412715	
Välja - reisijad	85387	78425	78021	105382	118385	128904	135371	132569	117079	116327	100426	111633	1307909	
Kokku reisijad	173078	175504	161764	217595	245299	257712	274816	277265	255457	234197	210660	237277	2720624	226719
Tollivormistused	4483	6481	7079	7319	7079	6972	5613	5524	6314	6953	5837	6262	75916	6326
TLV arv (ilma ASLA)	222	220	255	285	210	234	154	184	166	158	85	103	2276	190
TS rikkumised	30	42	58	63	33	38	38	30	33	29	27	26	447	37
Kinnipeetud sigarette tk	22 080	28 620	55 380	314 030	38 340	95 140	19 600	19 292	94 709	59 000	70 159	47 614	863 964	71997
Kinnipeetud alkoholi (abs L)	0	0,23	2,38	25,64	1,89	74,35	2,08	11,92	2,54	3,11	0,45	0,5	125,09	10,4
RO loovutamised	207	163	171	168	156	152	159	174	132	137	140	161	1920	160
Loovutatud sigarette tk	47 240	34 500	45 370	28 220	28 450	30 300	28 770	33 950	27 445	22 366	29 152	24 054	379 817	31651
Loovutatud alkoholi (abs L)	14,19	11,1	19,81	22,8	13,36	28,08	20,4	24,02	8,7	19,61	13,94	22,75	218,76	18,2
Sularaha kr	27 943	25 537	66 391	80 117	82 466	57 881	49 424	53 078	72 742	98 930	61 263	83 404	759 176	63265
Ametnike arv vahetuses	8,7	9	9	8,4	7,4	7,9	7	7,7	8	9	8,3	7,9	98,3	8,2
Palgakulu kr	244642	230822	258997	274448	235060	326469	265645	225513	255946	242073	234983	289893	3084491	257041

## LISA 11 Tollivormistuste arv ametniku kohta kuus Koidula ja Luhamaa tollipunktides 2006.a

Tollivormistuste arv ametniku kohta kuus 2006a

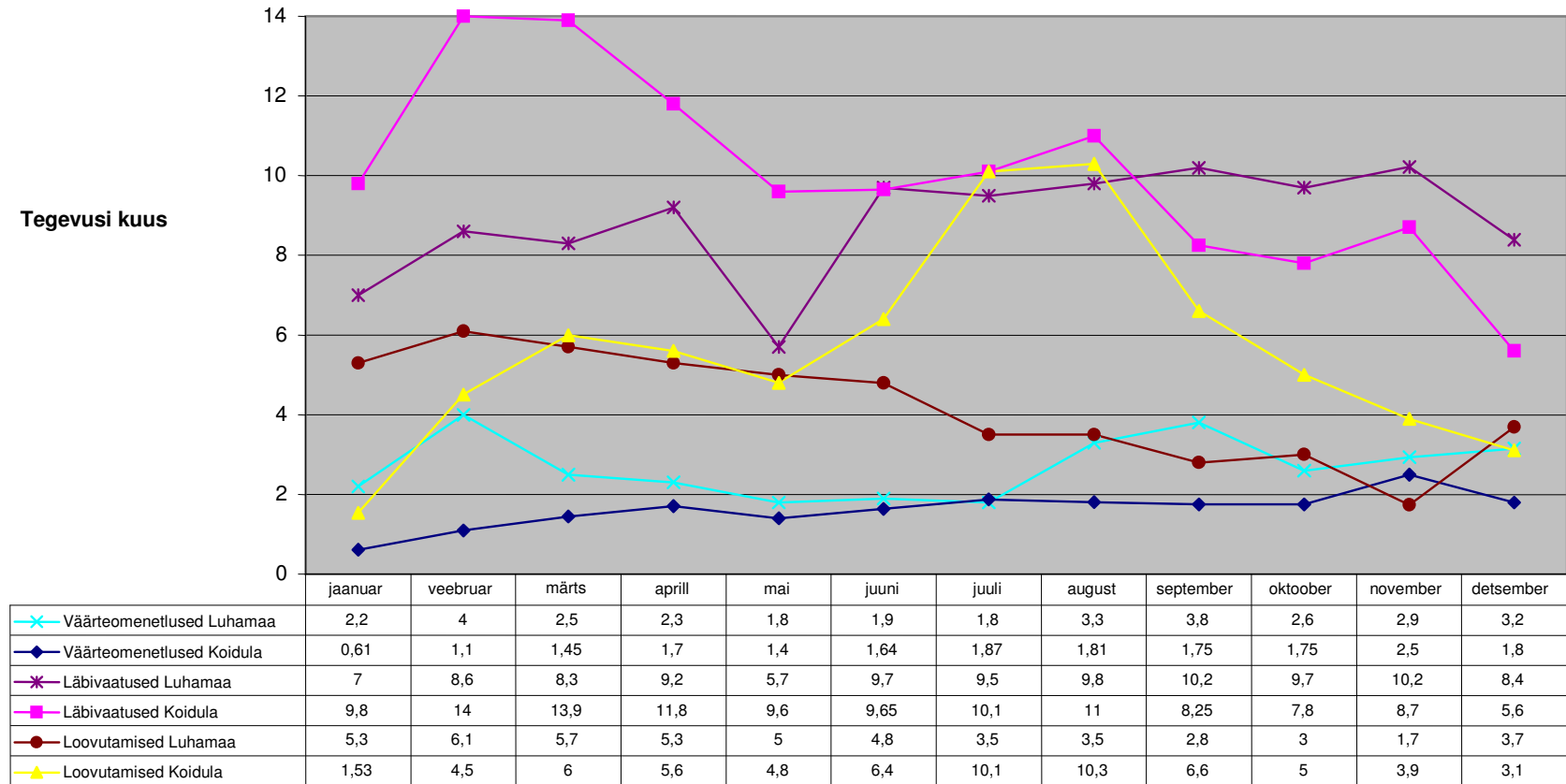


Joonis 17: Tollivormistuste arv ametniku kohta kuus Koidula ja Luhamaa tollipunktis 2006a



# LISA12 Ühiskonnakaitselised tegevused ametniku kohta kuus Koidula ja Luhamaa tollipunktides 2006.a

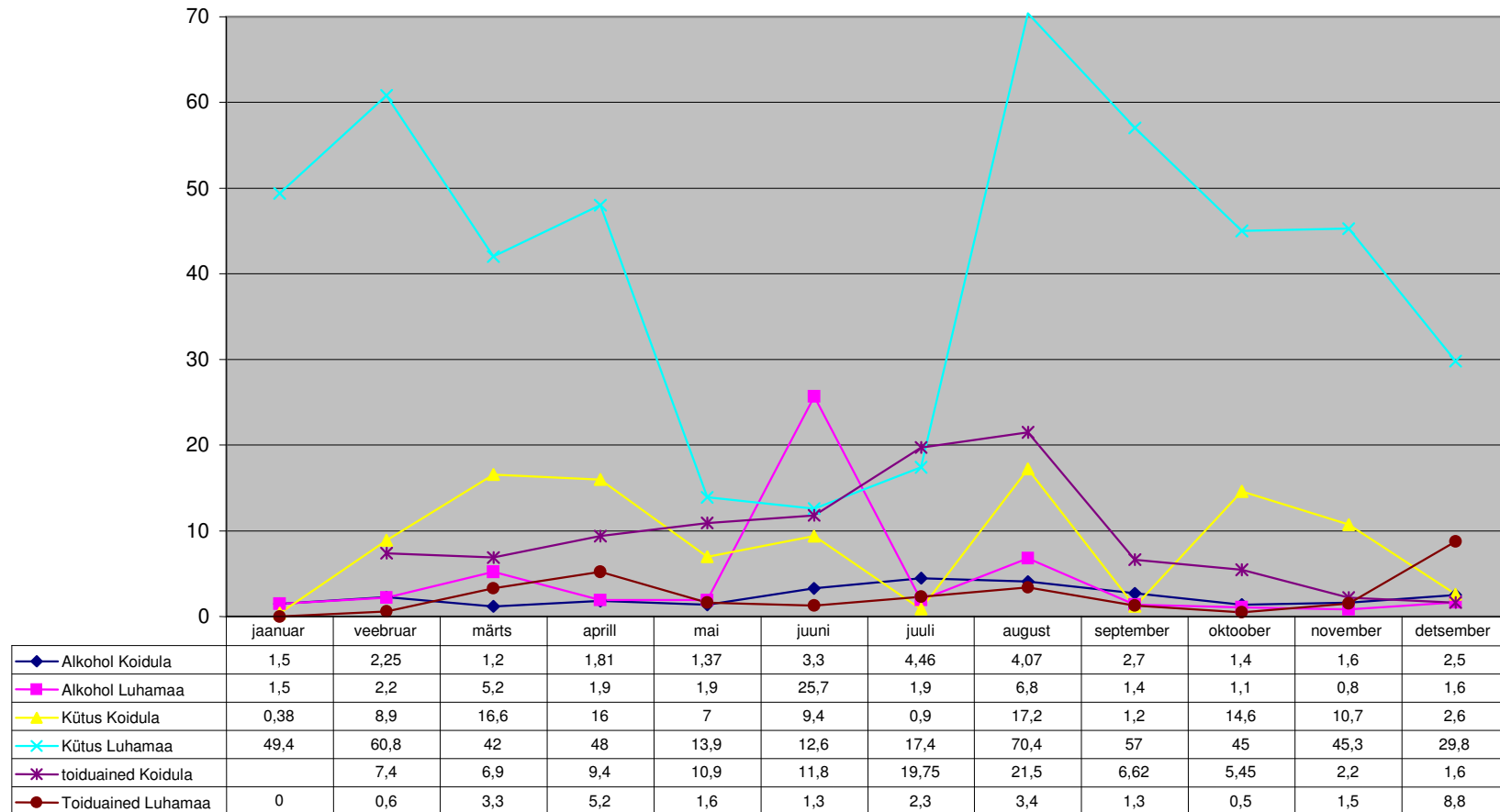
## Ühiskonnakaitselised tegevused ametniku kohta kuus 2006a



Joonis 18: Ühiskonnakaitselised tegevused ametniku kohta kuus Koidula ja Luhamaa tollipunktis 2006a

## LISA 13 Kinni peetud keelatud kaupu ametniku kohta kuus Koidula ja Luhamaa tollipunktides 2006.a

### Kinni peetud keelatud kaupu ametniku kohta kuus 2006a



Joonis 19: Kinni peetud keelatud kaupu ametniku kohta kuus Koidula ja Luhamaa tollipunktides 2006.a