

Juhtimisajakiri 2019

FORUM



Sisukord

- 3 **Juhtkiri**
Andris Jegers, KPMG Baltics
- 5 **Eesti organisatsioonide digitaalse võimekuse uuring**
Tarmo Toiger, KPMG Baltics
- 11 **Rakendame tehnoloogiaid siis, kui need on tõhusamad ja odavamad**
Raul Toomsalu, Operail
- 15 **Mida rohkem protsesse, seda rohkem digiteerimisvõimalusi**
Ansi Arumeel, Omniva



- 17 **Julgeoleku väljakutsed digiajastul**
Sven Sakkov, Rahvusvaheline Kaitseuuringute Keskus
- 23 **Majanduse ja poliitika vastuoluline sümbioos**
Hanno Lindpere, KPMG Baltics
- 27 **Tehnoloogia rollist meie igapäevaelus ning tuleviku arengusuundadest**
Linnar Viik, E-riigi Akadeemia



31 **Küberturvalisus on tänapäeval sama tähtis nagu koduukse lukustamine**

Jaan Vahtre, KPMG Baltics
Mihkel Kukk, KPMG Baltics

36 **Arvutikood ei arvesta rahvust ega riigipiire**

Alberto Zorilla, KPMG Baltics

37 **Säilitaks maksurahu, aga kaotaks rumalused**

Joel Zernask, KPMG Baltics

43 **Finantssektor vajab programmeerijaid, andmeteadlasi ja juriste hulgi**

Peeter Koppel, SEB

49 **Rahapesu tõkestamine. Kuidas kaitsta keerulises keskkonnas oma äri?**

Toomas Tuuling, KPMG Law

53 **Kuidas kujundavad tehnoloogia-ettevõtted meie õigusruumi?**

Karin Kaup, KPMG Law
Lauri Liivat, KPMG Law
Martin Villig, Taxify
Arno Kütt, Cleveron



61 **Innovatsioonipartnerlus — kellele ja milleks?**

Kristina Laarmaa, KPMG Law

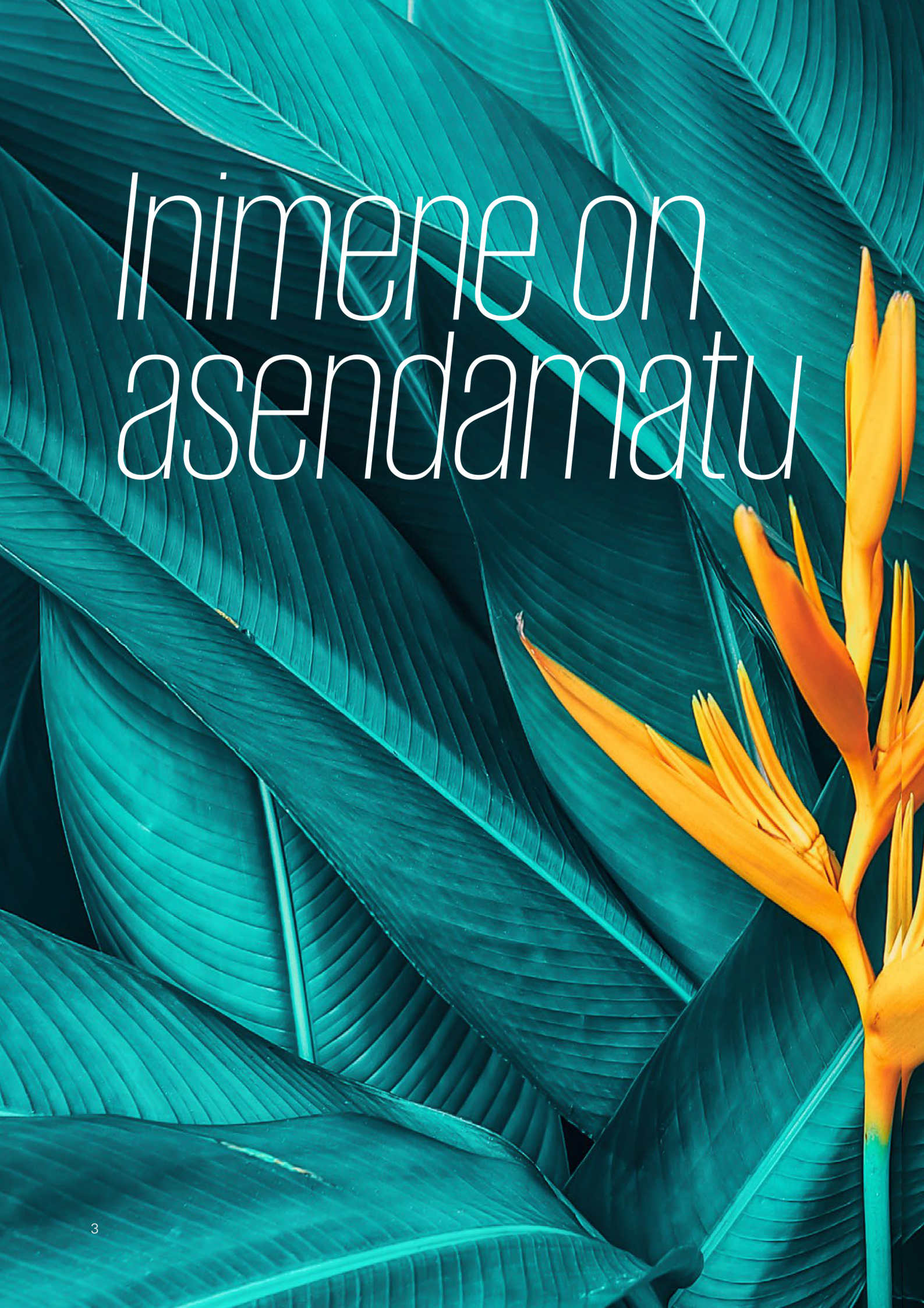
65 **Osalusoptsoon = pühendunud töötaja**

Marleen Kohl, KPMG Law

67 **Meie inimesed**, KPMG Baltics:

Kaidi Rannak, Einar Rosin,
Vivian Keskküla, Maike Leppik,
Inga Aarpuu, Imre Teder

69 **Uudised**

A close-up photograph of large, vibrant teal leaves with prominent veins, creating a dense background. In the lower right corner, a bright orange Bird of Paradise flower (Strelitzia reginae) is in bloom, its long, pointed petals contrasting sharply with the teal foliage.

Inimene on asendamatu



Andris Jegers

KPMG Balticsi seniiorpartner, tegevjuht

Kui veel mõnikümmend aastat tagasi toimis majandus põhimõttel, et nõudlus kujundab pakkumise, siis tehnoloogia võidukäik on selle loogika pea peale pööranud. Vähe sellest, et tehnoloogia murendab ja võimendab olemasolevaid ärimudeleid – see kujundab ka uusi turge, tekitades nõudlust toodete järele, millest me seni unistadagi ei taibanud. See, kas tehnoloogia toetab või kõigutab ärimudelit, sõltub sellest, kas ja kuidas ettevõtjad seda kasutavad. Siinses Foorumis nendivad paljud eksperdid, et oluline on leida oma organisatsiooni inimene, kes oskaks tehnoloogilise arengu, lahendused ja võimalused ümber tõlkida ettevõtte ärivajadusteks. Ja vastupidi.

Tehnoloogia rollist tulevikus räägivad ajakirjas mitu visionääri ja eksperti. Ettevõtja ja E-riigi Akadeemia asutaja Linnar Viik ütleb usutluses, et automatiseerimine ja digiteerimine toovad endaga paratamatult kaasa struktuursete muudatused tööturul, kuid need ei toimu üleöö, vaid siiski käsikäes majanduse ja majandussüklite arenguga. Automatiseerimine ja digiteerimine saavad toimuda seevastu ainult põhinedes andmeanalüütikal, mis võimaldab tuvastada ettevõtte ärilised vajadused ning leida sobivaimad viisid erinevate lahenduste kohaldamiseks nii, et see ettevõtetele ka reaalselt kasu tooks.

Samas ei saa öelda, et masinad inimesi asendaks, sest inimesi läheb meil tarvis ka tulevikus. Lihtsalt küsimus on selles, et milliste oskustega inimesi. SEB privaatpanganduse strateegi Peeter Koppeli sõnul on näiteks finantssektoris

karjuv vajadus programmeerijate, andmeteadlaste ja juristide järele. Sarnased vajadused on ka tehnoloogiasektoris, kus ettevõtted oma lahendustega ainult ei kujunda turgu, vaid koguni loovad seda. Iseenesest mõistetavalt peab uute majandusmodelite arenguga kaasas käima ka seadusandlus, mis uut turgu reguleeriks, ja nii tehnoloogiate väljatöötamine kui ka õigusküsimuste lahendamine eeldab häid inimesi. KPMG Law advokaadid Karin Kaup ja Lauri Liivat vestlesid Taxify ja Cleveroni asutajate Martin Villigu ja Arno Kütiga, kelle sõnul pole inimeste värbamisel enam niivõrd oluline formaalne haridus või kogemus, vaid see, et neil oleks siiras motivatsioon ja missioonitunne panustada ettevõtte arengusse.

Selge on see, et igasuguse uuendusega kaasneb risk. Selleks et tagada nii ettevõtte kui ka koostööpartnerite ja klientide turvalisus, tuleb paratamatult investeerida oma süsteemide ning andmete kaitsmisesse. Küberriskide ja -turvalisuse teemasid puudutatakse mitmes Foorumi artiklis, aga hea sissejuhatava ülevaate küberjulgeolekust annab oma intervjuus Rahvusvahelise Kaitseuringute Keskuse juht ja Eesti küberkaitsepoliitika tippekspert Sven Sakkov. Praktilisemal tasandil räägivad KPMG spetsialistid Jaan Vahtre ja Mihkel Kukk sellest, kuidas ettevõtted saaksid end küberkuritegevuse eest tõhusamalt kaitsta.

Tänavune Foorum keskendub eelkõige tehnoloogiale, aga nagu me siit lugeda võime, algab ja lõpeb kõik inimesega, vahet pole, kas räägime küberhügieenist või andmeanalüütikast. **Head lugemist!**

A close-up, high-contrast photograph of a lion's face, focusing on its right eye. The eye is a vibrant golden-yellow color with a dark pupil and a small white reflection. The surrounding fur is dark and textured, with fine details visible. The lighting is dramatic, highlighting the eye and the texture of the fur.

DIGIVÕIMEKUS tähendab tänapäevase *muutuva ärimudeli* *tõlkimist* tuleviku keelde – digitaalsesse keelde

Eesti organisatsioonide digitaalse võimekuse uuring



Tehnoloogiafirmad on ettevõtete juhte aastaid hirmutanud digimurranguga: kõik muutub ja teie äri kaob ära, kui te sinna ei investeerigi ja seda ei arenda! Muidugi kõik muutub, kuid kas nüüd sellises tempos ja mahus. Globaalsete ettevõtete tippjuhid leidsid eelmisel aastal, et digimurrang on pigem võimalus kui oht (Global CEO Outlook, 2018). Et selgitada välja Eesti tippjuhtide arvamus, otsustas KPMG aasta alguses uurida, kuidas Eesti organisatsioonid

hindavad oma valmisolekut digiarengutega kaasa minna ja mis kogemusi neil selles vallas on. Korraldasime veebiküsitluse ja mitu intervjuud. Lähemalt kirjutab uuringu eestvedaja **Tarmo Toiger**, KPMG Baltics ärinõustamise ja IT valdkonna juht.



Selgus nii mõndagi põnevat. Digitaalse võimekuse sisu on midagi märksa enam kui tehnoloogia mõistmine ja rakendamine. Digivõimekus tähendab tänase muutuva ärimudeli tõlkimist tuleviku keelde – digitaalsesse keelde. Märksõnadena kerkivad esile nii digitehnoloogiad, andmete kasutamine oma tegevuse edendamiseks kui ka äriprotsessi osaline või täielik digitaliseerimine. Digitaalse võimekuse kasvamine tähendab samas paljude jaoks ulatuslikku organisatsiooni toimimise ümbermõtlemist ja kujundamist.

“

Neid inimesi, kes oskavad süsteemselt mõelda ja näha ning ideid ellu viia, on vähe. Ma ei mõtle koodikirjutajad, vaid just oleks vaja protsesside inimesi, kes näeksid mustreid.

Ansi Arumeel

Omniva juhatuse esimees

Visioon ja strateegia

Esimene samm digitaalse võimekuse saavutamiseks on organisatsioonis välja mõelda, kuidas soovitakse digitaalse tehnoloogia võimalusi kasutada, ja seada realistlikud eesmärgid. Kuna varjul hoitud eesmärkidest on vähe kasu, siis sellele järgnev loogiline samm on strateegiast organisatsiooni sees rääkida ning demonstreerida selgelt ka pühendumust eesmärkide saavutamisele.

Meie küsitatud organisatsioonide esindajad tundsid end neil teemadel tugevalt. 73% vastajatest nõustus üldjoontes väitega, et digitehnoloogia rakendamise visioon on nende organisatsioonis sõnastatud ja kommunikeeritud ning see sisaldab realistlikke eesmärke. Samuti hinnati kõrgelt tippjuhtkonna arusaama digiarengu ohtudest ja võimalusest ning pühendumist strateegia elluviimisele. Seega võib väita, et suur hulk vastajatest on reageerinud turul toimunud muudatustele,

tuues organisatsiooni digitaalse mõtlemise.

Ohumärgiks on umbes 25% vastajatest, kel pole veel organisatsiooni digitaalset strateegiat. Suurim risk seisneb aeglases tempos, millega reageeritakse ja muudetakse oma ärimudelit – konkurentsieelis võib kaduda üleöö.

“

Kui mõelda digitaliseerimise kui omaette nähtuse edu võtit, siis ma arvan, et see on ikkagi selle õige toote leidmine. Ma mõtlen just leida see õige lahendus, millega sa lõpuks rahul oled. Meil ei ole digitaliseerimist digitaliseerimise pärast vaja.

Raul Toomsalu

ASi Operail juhatuse esimees

Digitaalsed oskused ja teadmised

Tugevad digivaldkonna eksperdid on visiooni elluviimiseks vastajate arvates võtmetähtsusega. 66% küsitatud juhtidest kasutab oma digivaldkonna eksperte, et terves organisatsioonis uusi digialgatusi toetada. Intervjuudest tuli sobivate oskuste ja teadmistega inimeste suur osatähtsus veelgi enam välja.

“

Edu võti on õiged inimesed, kes on avatud mõtlemisega, valmis uuendusteks ja soovivad midagi teha ja mõelda natukene teisiti.

Erik Laidvee

Eesti Raudtee juhatuse esimees, peadirektor



Samas olevat sedalaadi oskustega inimesi raske leida.

Küsitluse tulemusi ja intervjuusid analüüsidest paistab, et organisatsioonid ei keskendugi digioskustega inimeste värbamisele, vaid püüavad pädevuse taseme tõstmiseks kasutada muid lahendusi. Vaid 20% vastanutest ütles, et värbab aktiivselt digivaldkonna talente, kuid tervelt kolmveerand neist tõdes, et soodustavad digialgatusi, võimaldades oma spetsialistidele vajadusel välist eksperttuge ja koostöövõimalusi. Üle poole uuringus osalenud juhtidest tõi ka esile, et nende koolitusprogrammides on mingis ulatuses sees töötajate digioskuste arendamine.

“

Tahame omalt poolt harida ka inimesi, kelle töö ei olnud nii väga analüüsidega seotud, me asutusesiseselt üritame neid koolitada digitaalselt mõtlema.

Kristi Lomp

Selver ASi juhatuse liige

Organisatsioonid vajavad eksperte, kellel on olemas nii head IT-teadmised kui ka oskus protsesse analüüsida ja uudsel viisil mõelda.

Protsesside digitaliseerimine

Oma protsesside digitaliseeritust hinnates olid vastajad paljude teemade puhul üsna optimistlikud. 68% kogub mingil määral digitaalsete rakenduste ja kodulehtede kasutamise, tõhususe ja tulemuste analüüsiks vajalikku infot. Üle poole kasutab uute digilahenduste loomisel paindlikke arendusmeetodeid ning arvab, et nende veebi- ja mobiilirakendused toetavad uusi tehnoloogiaid.

Samas levinud käitumuslikke ja etnograafilisi meetodeid (nt kasutajate käitumise jälgimine, lahenduste katsetamine ja disaini mõju analüüs) küsitlusele vastanud inimesed protsesside digitaliseerimisel pigem ei kasuta.

Valdav osa uuringus osalenud juhtidest esindas suuri organisatsioone. Rohkem kui üks kolmandik oli organisatsioonist, kus on üle 250 töötaja, ning umbes sama palju organisatsioonidest, kus töötajaid on 50–249.

Umbes kolmandiku puhul oli vastaja organisatsiooni käive vahemikus 10–99 mln eurot ja veidi alla kolmandiku oli neid, kelle organisatsiooni käive küündis 100 mln või rohkemani.

Enim oli vastajate hulgas hulgi- ja jae-kaubanduse ning töötleva tööstuse valdkonnas tegutsevaid organisatsioone. Järgnesid finants- ja kindlustusvaldkonna organisatsioonid ja muude tegevusalade esindajad.

Vaid 36% on mingil määral selliseid meetodeid kasutanud. Mainitud meetodeid on sotsiaalteaduses edukalt kasutatud 20–30 aastat, kuid see võtab veel aega, kuni need jõuavad ettevõtlusse ja organisatsiooni igapäevategevusse.

“

Tulevikus arenevad protsessid nii, et tood auto teenindusse, kliendinõustaja juba ootab, iPad käes. Kui näiteks hoolduse protsessi käigus leitakse mingi viga, siis saab sellest kohe pilti teha ning küsida kliendilt ja leida talle parim lahendus.

Ando Uus

AS Silberauto tegevjuht

“

Sa pead olema valmis erinevateks muutusteks. Näiteks kui tuleb 3D-printimine, siis selleks peavad kõik valmis olema, nii ladu kui ka hooldus.

Ando Uus

AS Silberauto tegevjuht

Hankimine ja tehnoloogia rakendamine

Kui uurida organisatsioonidelt, kuivõrd nad kasutavad digivõimekust toetavaid tehnoloogiaid ja ostavad väljast digilahendusi toetavaid teenuseid, siis on vastused sõltuvalt konkreetsest uuritud teemast märgatavalt erinevad. Näiteks mobiilsete tehnoloogiate kasutamine klientide, töötajate ja äripartneritega suhtlemisel on küsitletud organisatsioonide hulgas väga levinud – seda teeb

lausa 80%. Samas vaid 58% vastanutest mõistab enda sõnul üldjoontes, kuidas efektiivselt kasutada sotsiaalmeediat ning jälgib ja mõõdab sotsiaalmeedia kasutamise tulemusi ja mõju.

“

Valdavalt peab spetsialist olema IT-haridusega. Selline inimene, kes saab aru suurest pildist – need on päris kallid spetsialistid, keda meil on vaja.

Erik Laidvee

Eesti Raudtee juhatuse esimees, peadirektor

Juhtimine ja haldamine

Digivõimekuse juhtimise ja haldamise lähem uurimine näitab, et tehnoloogia arengute jälgimine ning digiarendusprojektide korraldamine pole uuritud organisatsioonides praegusel ajal väga süstemaatiline. Vaid umbes kolmandik hindab, et neil on olemas selliste arendusprojektide poliitika, standardid, lähenemismetoodika ning hindamis- ja kinnitusprotsessid. Umbkaudu sama paljud tõdevad, et neil on juhtrühm, kes aktiivselt jälgib turule tulevaid tehnoloogiaid ja hindab nende mõju organisatsiooni toimimisele, tehnoloogilisele ülesehitusele ja standarditele.

“

Edu võti on kindlasti äripoole ja IT tihe koostöö. Aga ka hästi kirjeldatud lähteülesanded ja analüüsitud sisend, et me teaksime, mis projekti me lahendama läheme.

Martin Mürk

ASi Tallink Grupp CIO

Nende tulemuste kõrval on seda üllatavam, et 57% vastanutest nõustub täiesti või osaliselt, et neil on selline riskijuhtimise metoodika, mis hindab ja identifitseerib terviklikult ning tasakaalustatult digitehnoloogiatega seotud potentsiaalseid andmekaitse- ja turvalisusriske. Siin võib kriitiliselt küsida, kas suudetakse siiski piisaval määral hinnata väliskeskkonna riske, arvestades pigem vähest võimekust jälgida turul toimuvaid digitehnoloogia arenguid.

“

Edu võti elluviimise puhul on see, et digiprojektid tulevad seal, kus vajadus on kõige suurem; kus on tööjõu kulu kõige suurem. Edu võti on vajadus ja see valu, et ei ole töötajaid, kes teeksid piiksu või sisestamisi.

Ansi Arumeel

Omniva juhatuse esimees

Digitaalse võimekuse hinnang

Pärisime juhtidelt nii nende organisatsiooni digitaalse võimekuse senise mõju kohta, mis puudutab tulemuslikkust, kui ka seda, kas nad peavad ennast valdkonna liidriks.

50% hindas, et nende digitaalsel võimekusel on otsene mõju käibe kasvule, veidi üle veerandi ei osanud kommenteerida ja mõned, alla veerandi vastanutest, ka kahtlesid selles mõjus (sellist mõju ei ole või pigem pole otseselt olnud). 64% hindas, et nende organisatsiooni digitaalne võimekus on mingil määral avaldanud otsest mõju tegevuskulude vähendamisele.

Oma sektori digitaalseks liidriks pidasid ennast samas väga vähesed. Alla veerandi vastanutest arvas, et jah, pigem nad on seda, ja päris veendunud olid selles vaid mõned. Veelgi rohkem kahtlesid vastajad selles, kas

teised valdkonna juhid näevad neis sektori digitaalset liidrit. Seda arvas üksnes 20% vastanutest.

“

Igal juhul tuleb see asi saada digitaalseks, et jätkusuutlikult edasi majandada. Informatsiooni ja andmete saamine on kõige tähtsam, et saaksime kiiresti vajalikud lähteandmed otsuste tegemiseks.

Erik Laidvee

Eesti Raudtee juhatuse esimees, peadirektor

Kokkuvõtteks

KPMG rahvusvahelises digiuuringus (KPMG koostöös Harvey Nashiga, 2018) selgus, et ärimudelid on suure löögi all juba praegu (umbes 60% vastajatest), samas digitaalne strateegia, mis loob arenduse jaoks raamistiku, oli vaid veerandil ettevõtetest. Uuringus osalenud Eesti ettevõtted ja organisatsioonid tunduvad olevat paremas seisus võrreldes Kesk-Euroopa omadega, seades aktiivselt digieesmärke, kaasates eksperte ning realiseerides arendusprojekte. Eesti tippjuhid on oma rolli digistrateegia elluviiatena tähtsustanud ning jälgivad suuremaid arendusi tähelepanelikult. Küllap on positiivne mõju ka Eesti kui juhtiva digiriigi positsioonil, mis mõjutab innovaatsiliselt mõtlema ja uut tehnoloogiat rakendama.

“

Vajalik pädevus on analüüsivõimekus, nii IT- kui ka ärianalüüs. Programmeerimine läheb aina lihtsamaks.

Martin Mürk

ASi Tallink Grupp CIO

Raul Toomsalu:
*rakendame
tehnoloogiaid siis,
kui need on
tõhusamad
ja odavamad*



Operaili juhatuse esimees **Raul Toomsalu** ütleb, et Eesti raudteesektor toimetab digiteerituse mõttes veel suuresti kiviajas. Samas leiab ta, et digiteerimisel digiteerimise pärast pole mõtet ning oluline on ajastada uute tehnoloogiate hankimine ja kohaldamine nõnda, et tehnoloogia oleks tõhusam ja samas ka odavam.

Kuidas Teie oma ettevõttes digiteerimist mõtestate?

Minu jaoks tähendab see seda, et kõik andmed, mis meil liiguvad, on kogutud ja salvestatud ka digikujul nii, et neid on võimalik korduvalt kontrollida. Samas on ka oluline, et see infovoog oleks kontrollitav ja faktipõhine, mitte hinnangu-line – see peab tulema masinast või programmist, mis on just selle protsessi jaoks loodud.

Millised on Operaili kogemused digiteerimisel?

Tuleb nentida, et oleme veel paljuski kiviajas ja tegelikult kehtib see kogu Eesti raudteesektori kohta laiemalt. Oleme hea näide sellest, kuidas asjad ei peaks olema. Vagunite kaalumisel väljastatavate elektrooniliste raportite kõrval pole meil suurt midagi ette näidata peale paberi ja pliiatsi.

Aga mis oleks sellisel juhul eduka digiteerimise võti?

Esmajärgus ikkagi selle õige toote leidmine. Pean silmas selle kõige õigema lahenduse leidmist, mis vastab sinu vajadustele. Pole tarvis digiteerimist digiteerimise nimel, vaid see peaks tagama konkurentsieelise nii, et see aitaks tulevikus maandada ja kõrvaldada tänaseid riske. Meie puhul näiteks peaks see ohjeldama pabermajandust nõnda, et saaksime oma energiat mõistlikumalt kasutada.

Igal juhul on digiteerimine seotud eeskätt äriga, aga samas on see rakendatav ka ohutuse eesmärgil. Edu võti ei saa seisneda selles, et avad Google'i, kirjutad sinna *digiteerimine* ja siis teed oma otsused lähtuvalt esimesest reklaamist, jäädes lootma, et see lahendab kõik mured.

Mil määral kasutab Operail tehisintellekti, robotika ja automatiseerimise võimalusi?

Unistused on suured, ent jäävad praegu paraku rahaliste ressursside taha. Meie majandustulemused näitavad küll peaaegu 10 miljoni eurost kasumit, kuid tegelikult pole see tulemus vaguniremondi või kaubaveo juures üleliia rasvane.

Aga ideid loomulikult on, näiteks ühe projekti raames soovis pakkuja meile ehitada iseõppiva süsteemi, mis toetaks rongide juhtimist. Kaubaveo valdkonnas on tehisintellekti ja robotika kasutamiseks võimalusi ohtralt, aga praegu on need sageli veel liiga kallid. Samas, tulevikus on oodata nende lahenduste odavnemist, nagu juhtus näiteks DNA-proovi võtmisega: 20 aastat tagasi maksis see 100 miljonit dollarit, nüüd maksab analüüs 100 dollarit.

Millist rolli võiks tehisintellekt, robotika ja automatiseerimine täita teie tegevusalal?

Robotikat annaks kindlasti rakendada vagunite rendis. Protsess ise oleks selline, et vagun saabub hooldusesse, automaatselt eemaldatakse rattad ja raam, mis moodustavad vaguni kuluosa. Sellele järgneb mõõdistamine, mille põhjal saab teha otsuse, kas neid tuleb välja vahetada / remontida või mitte. Praegu teevad seda inimesed, kuid seda mõõdistust võiks teha ka robot. Ja ma ei pea siin silmas robotit kui käte, jalgade ja peaga humanoidi, vaid siiski masinat. Masin, mis mõõdaks paksused ja teeks otsused, et mida on vaja remontida ja mida mitte. Sarnased masinad on olemas, aga hetkel on see tehnoloogia veel pisut liiga kallis ja aeglane.

Milline on spetsialistide roll edukates digiteerimisprojektides?

Põhitegevuse seisukohast on meil süvaspetsialistid olemas, aga meie investeerimis- ja juhtimisvõimekus on olnud heitlik, mistõttu pole jõudnud vajalikul määral moderniseerida. Justkui tundub, et kõik on olemas, aga kui liikuda maailmas ringi, siis hakkad mõistma, et sellist eksperditaset meil pole ning seda tuleks sisse osta. Samas on eksperte keeruline

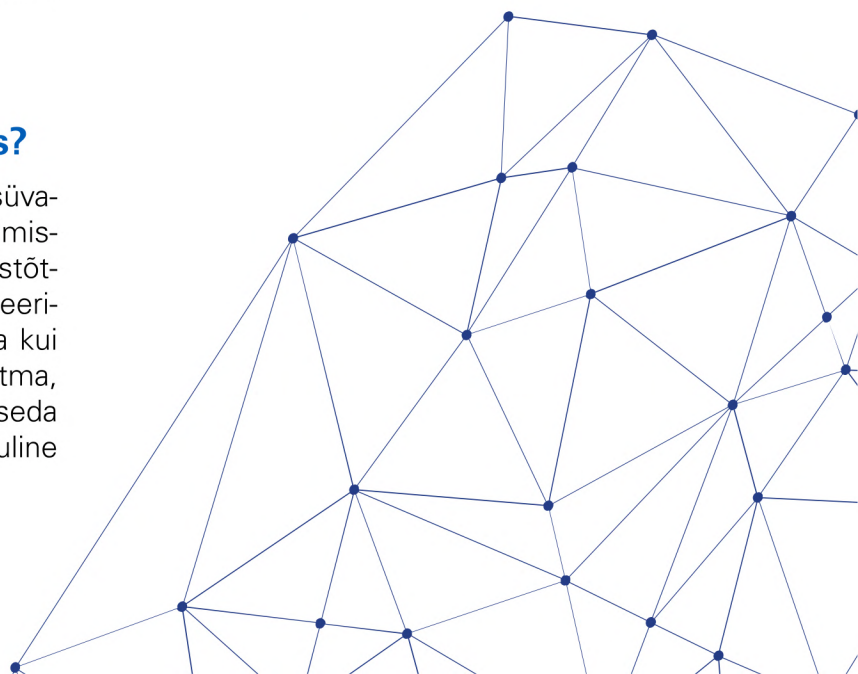
sisse osta, kuna juhtimiskultuuri pole võimalik ette ennustada olukorras, kus pole teada, kas see juhtkond ja nõukogu jätkavad või mitte. Minu ametiajal on nõukogu vahetunud neli korda ja iga koosseis alustab taas algusest – mõned tahavad investeerida, mõned mitte.

Kas teil on sellised inimesed organisatsioonis olemas?

Oleme pinnast ette valmistanud ja palganud vastavaid spetsialiste, kes on avatud ja analüütilise mõtlemisega. Oleme otsinud ka ettevõtte seest heade baasteadmistega nooremaid inimesi, keda arendada ning kelle silmaringi laiendada ning seejärel on eesmärgiks *head-hunting*'u abil leida nendele tugev tiimijuht. Loomulikult on meeskonnal võimalus kaasa rääkida selles suhtes, kes neid juhtima hakkab. Seega ühest küljest on hea, et meeskond alles kujuneb, aga teisalt on kiire ka kogemustega juhi leidmisega.

Mis pädevusega spetsialiste oleks edukaks digiteerimiseks tulevikus vaja?

Ma arvan, et meil Operailis oleks konkreetselt vaja sellist innovaatilise, lahtise peaga, suhteliselt tugeva administreerimisoskusega ja saavutustahtega inimest. See peab olema heas mõttes sekkuv ja aktiivne juht. Vastavalt sellele inimesele kujuneks ka meeskond tema ümber. Arvestada tuleb iga üksiku inimese tugevusi ja nõrkusi ning vaadata siis, kuidas tiimi täiendada. Kui inimesel pole näiteks piisavalt IT-teadmisi, on vaja leida viise, kuidas neid maja-siseselt pakkuda. Peame ise ju ka inimesele lisandväärtust pakkuma. ●



Aitame oma klientidel kasvada ja EDU saavutada

KPMG juhtimis- ja riskinõustamine aitab välja selgitada Sinu organisatsiooni suurimad ohud ja väärtused ning neile tuginedes parandada ettevõtte tulemuslikkust.

Enneta homset. Tegutse juba täna.



Ansi Arumeel: *mida rohkem protsesse, seda rohkem digiteerimisvõimalusi*



Omniva juhatuse esimees **Ansi Arumeel** on seisukohal, et mida rohkem on ettevõttes rutiinseid ja lihtsaid

otsustusprotsesse, seda enam on võimalik kasutada digiteerimist ja tehisintellekti. Nii saab rakendada väärtuslikku inimressurssi mujal. Samas on tema sõnul raske leida insenere ja spetsialiste, kes oskaks ja sooviks oma teadmisi nii spetsiifiliste protsesside kujundamises rakendada.



Kuidas teie oma ettevõttes digiteerimist mõtestate?

See on teatavate protsesside asendamine või automatiseerimine digitaalsete lahenduste abil.

Millised on Omniva kogemused digiteerimisel?

Kõige praktilisem või mastaapsem on see, et meil on suur hulk saadetisi Hiinast, mis saabuvas Eestisse ilma andmeteta. Kui varem sisestasid inimesed neid käsitsi süsteemi, siis nüüd saame seda protsessi automatiseerida kaamerate abil. See on vaheetapp – lõplik etapp on automaatne tekstivastus. Vaheetapi raames teeb kaamera

pildi ja kuvab teksti, mis lihtsustab käsitsi sisestamist. Päris tekstivastust me Hiina pakside puhul ei tee, aga näiteks digiteerime teenuse korras arveid nii, et paberarved laekuvad meile: tekstist peab tuvastama õiged väljad ning kandma kohe edasi juba digitaalsel kujul kliendi süsteemi.

Teine lihtne näide varasemast on saadetise edastamine kulleri või kirjakandjaga. Kui enne pidi lisama lehele mingisuguse märke saadetise kohaletoimetamise kohta, siis nüüd anname kulleritele kaasa nutitelefoni, kus ta fikseerib selle liigutuse. Seega asendasime varasema manuaalse protsessi, mis oli väga ajamahukas, reaajas toimuva digitaliseeritud protsessiga.

Mis tagab edu digiteerimisel?

See, et digiteeritakse protsesse, kus tulenevalt ressursikulust on vajadus kõige suurem. Just vajadus ongi edu võti ning see, et digiteerimine võimaldaks töötajaid kasutada millekski muuks kui n-ö piiksude tegemiseks või rutiinseks andmesisestuseks.

Kuidas hindate tehisintellekti, robotika ja automatiseerimise rakendamise võimalusi Omnivas?

Kui võtta näiteks tehisintellekt, siis põhimõttelisest õpib masin tegema otsuseid sinu eest ning tegu pole ju raketiteadusega. Näiteks kui meie varasemal sorteerimisliinil oli üks parameeter, mille järgi see oskas sorteerida ainult sihtnumbri põhjal, siis uus sorteerimisliin töötab juba kuue või enama parameetri põhjal, tehes otsuseid paki kaalu, mõõdu, teenuse liigi ning kliendi põhjal. Nende alusel saab masin otsustada, kuhu ja mida sorteerida – see ongi tehisintellekt. Varem oli süsteemi sorteerimistäpsus nõnda väike, et inimene pidi sekkuma sellesse protsessi, nüüd aga enam mitte.

Milline kokkuhoid sellega kaasnes?

Uue logistikakeskuse üks peamine majanduslik argument ongi see, et uue süsteemiga kaasnes märkimisväärne kokkuhoid. Olukorras, kus tööjõudu on raske saada, välistaks inimressursi raiskamine sellistele rutiinsetele protsessidele mingi hetk kasvu.

Milline on Omniva tulevikuvisioon seoses tehisintellekti, robotika ja automatiseerimisega teie ärimudelis?

Meil on juba töös lahendus, millega kasutame tehisintellekti algoritme selleks, et koostada kõige mõistlikum kanderiing: kuhu sõita ja mis järjekorras. Ei ole mõistlik sõita pakiautomaadi juurde, mis on täis. Praegu peab dispetšer kordineerima laialivedu, aga tulevikus saaks selle protsessi automatiseerida. Seejärel saaks seda süsteemi laiendada postiteenusele. Füüsilisi protsesse on meil tegelikult palju, seega optimeerimisvõimalusi on samuti ohtralt – selliseid protsesse, kus tehisintellekt saaks lihtsamad otsused inimese eest ära teha.

Kuivõrd oluline on kaasata eriteadmistega spetsialiste digiteerimisprotsessidesse?

Neid inimesi, kes oskavad süsteemselt mõelda ning protsesse ümber korraldada, on väga vähe. Ma ei pea silmas siin koodikirjutajad, vaid just inimesi, kes näeksid protsesside mustreid. Nende leidmine on suurim väljakutse.

Kas Omnivas on sellised inimesed olemas?

Mõned on muidugi olemas, aga tuleb tunnistada, et vähe. Selles sektoris on paraku nii, et paljude inimestega töötame töölepinguta, sest nad eelistavad pakkuda oma teenust eraettevõtjana ja olla iseenda peremehed. Samas nad ikkagi töötavad meie heaks. Universaalseid partnereid konsultatsioonifirmade näol pole me kaasanud.

Kas teete koostööd kompetentsi-keskuste või ülikoolidega?

Mõtteid on, näiteks oleme proovinud koostööd TalTechiga, aga meie tegevuse spetsiifilisus seab sellele teatavad piirid, sest probleemid on ühe ettevõtte kesksed ning seega ei aita universaalsed lahendused.

Milliste oskustega spetsialiste oleks Omnival tulevikus vaja, et jätkata digiteerimist?

Selliseid, kes suudaksid mõista protsesse ning samas anda sellele ärilise lisandväärtuse. Ideid on sageli keeruline rakendada, kui me ei oska adekvaatselt hinnata nende mõju. Seega tuleks rohkem tõsta võimekust just mõjuanalüüsi valas, sest ideid on ägedaid, aga nendest on vähe kasu, kui puudub arusaam sellest, mis need endaga reaalsuses kaasa toovad.

Protsessi tundmine on nõnda lai valdkond, et selle alla mahub omakorda mitmeid teemasid, näiteks ärilise aspekti kirjeldamine ning koostöö tehnoloogide ja inseneridega, et kõik mõistaks probleemipüstitust ühtemoodi.

Dilemma on see, et insenere on ju võimalik värvata, aga sageli nad ei taha rakendada oma teadmisi praktikas, vaid jäävad tehnoloogia poolele. Meil oleks aga tarvis neid inimesi kaasata just füüsilises maailmas ja reaalsetes protsessides. ●



Sven Sakkov on omandanud hariduse Tartus (ajalugu) ja Cambridge'is (magistrikraad rahvusvahelistes suhetes) ning Suurbritannia Kuninglikus Kaitsekolledžis Londonis. Sakkov on varem töötanud kaitseministeeriumi kaitsepoliitika asekantsleri ning NATO Küberkaitsekoostöö Keskuse direktorina ning praeguseks juhib ta Rahvusvahelist Kaitseuuringute Keskust (RKK).

Sven Sakkov:
arvatakse,
et iga eestlane
oskab arvutit
parandada



“

Maailm aastal 2004:
mis puutub küberkaitse
NATOsse? See on ju mingi
IT-inimeste eralõbu!”

Sven Sakkov on vaieldamatult üks Eesti küberkaitsepoliitika tippeksperte ja seega kõige õigem inimene, kellelt uurida, millised on kübermaailma ohud ja võimalused, olevik ja tulevik, nõrkused ja tugevused. Küsis Vootele Päi.

“

Kindlasti peaksime mõtlema sellele, kuidas saaksime tulevikus ise elektrit toota ning millest.”

Kui palju sa oma igapäevatöös RKKs erasektoriga kokku puutud?

Meie põhifookus on rakendusuuringud, mida teeme kolmes põhivaldkonnas: välispoliitika, kaitsepoliitika ja julgeolek, lisaks korraldame Lennart Meri konverentsi, kõrgemaid riigikaitsekursusi Eesti arvamuslimedritele ja anname välja välispoliitika ajakirja Diplomaatia. Loomulikult teeme koostööd ka erasektoriga, näiteks 2018. kevadel avaldasime raporti elektrivõrkude geopoliitikast Baltikumis, kus uurisime elektrivõrkude Venemaast lahtiühendamise mõjusid nii Poolas kui Põhjamaades. See konkreetne ülevaade valmis koostöös Eleringiga.

Meie uurimisvaldkonnad on sageli väga laiahaardelised ja puudutavad ühel või teisel moel erasektorit, näiteks Euroopa Liidu ja Venemaa suhete, küberkaitse, õhuruumi kaitse uuringud jne. Kindlasti näeme hea meelega seda, kui mõni ettevõtte soovib meilt uurimistööd sisse osta. Oleme võimelised seda tegema – uurimistööde korraldamise, toimetamise ja väljaandmise süsteem on meil paigas. Eks me oleme mõneski mõttes selline akadeemia ja ajakirjanduse vahepealne uurimisasutus, mis annab ka teatava paindlikkuse oma töös.

Millised majandussektorid peale energeetika on veel julgeoleku seisukohast kriitilise tähtsusega?

Kindlasti on olulised logistika ja ühendusteel, sealhulgas Rail Baltic, millel on erakordselt suur poliitiline mõju. Energeetika puhul on elektrivõrgud ainult üks osa, teine tähtis element on elektri- ning põlevkivitootmine ja selle tulevik. Kindlasti peaksime mõtlema sellele, kuidas saaksime tulevikus ise elektrit toota ning millest.

Möödunud aasta näitas ka pangandussektori haavatavust Versobanki ja Danske näol.

Kahtlemata on pangandus strateegilise tähtsusega sektor nagu ka IT ja kübervaldkond, sest vaatamata inimeste vähesusele on meil rohkelt potentsiaali just selles. Kui mõelda toodete peale, millel „Made in Estonia“ mõjub müügiargumendina, siis enamasti on tegu ikkagi IT-toodetega,

mille puhul Eesti on kvaliteedimärk. See on üks meie eelis.

Meie IT- ja kübersektori võimekus on kahtlemata teada ning ettevõtete käive ja edulugu räägib enda eest. Aga teadupärast pole ju kingsepal kingi jalga panna: kuivõrd kaitstud on meie enda avalik ja erasektor küberrünnakute eest?

Riigi julgeoleku seisukohast on oluline infrastruktuuri turvalisus ja elutähtsate teenuste osutajad – meie puhul on selleks pangad, telekomid, energeetika ja kommunaalettevõtted. Ja mitte ainult nendele ettevõtetele endile, vaid tervele ühiskonnale, et oleks elekter, kommunikatsioonivahendid ning majandus toimiks pangavahetuste kaudu.

Mis puudutab ülejäänud ettevõtteid, siis on raske midagi kindalt väita, sest ma pole sellistes auditites osalenud. Küll aga on üldine teadlikkus ning oskusteave küberturvalisusest siin kõrge. Näiteks NATO küberkaitsekeskuse suurõppusel Locked Shields osaleb 1000 inimest enam kui 20 riigist ning seda viiakse alati läbi koostöös partneritega erasektorist, nagu Siemens, Ericsson ja Thred Systems. Ja kuigi tegu on rahvusvahelise õppusega, korraldavad seda siiski valdavalt eestlased ning suur hulk osalejatest on meie avalikust ja erasektorist. See näitab, et oskusteavet on meil väga palju, iseasi kas meie ettevõtted tahavad ja jaksavad seda teavet sisse osta.

Kuidas meil küberkaitse võimekus üldse tekkis?

Eesti iseseisvumine lihtsalt kattus ajaliselt ülemaailmse interneti tekkimisega, sest *world wide web* ju loodi aastal 1991. Juba algusaastatel hakkasid töökohtadesse tekkima arvutid ning toimus plahvatuslik areng. Teiseks puudus meil pärandvara vanade süsteemide näol ja saime oma süsteemid ehitada juba algusest peale üles internetile toetudes. Kolmandaks sai meie eeliseks tugev reaalteaduslik baas, mis on säilinud tänaseni ja mida kinnitavad ka PISA testid.

Matemaatika ja fundamentaalteadused on üliolulised IT ja küberi seisukohalt. Neljandaks on kindlasti meie arengusse panustanud selle valdkonna pioneeride Soome ja Rootsi geograafiline ja kultuuriline lähedus. Viiendaks oleme juba ise oma tugevust teadlikult arendanud, luues Tiigrihüppe programmi ning suunates valitsuse tegevust selles suunas.

Näiteks kui võtame 2007. aasta küberrünnakud, siis tegelikult näitasid need eeskätt seda, et oli, mida rünnata – meie riik ja ühiskond olid juba digilahendustest teataval määral sõltuvuses. Samal ajal oli Euroopas riike, kes oleks võinud kannatada sama mastaapse rünnaku all seda ise märkamatagi. Eesti oli juba kolm aastat varem, aastal 2004 pakkunud NATOle välja küberkaitsekeskuse loomise idee, rõhutades selle prioriteetsust.

Kas siis juba 2004. hakati ühise küberkaitsekeskuse nimel tööle?

2004. aastal ei võetud seda teemat alliansis tõsiselt. Mis puutub küberkaitse NATOsse? See on ju mingi IT-inimeste eralõbu. Kuid see oli 15 aastat tagasi ja tänaseks on NATO tasandil saavutatud kokkulepe, et kollektiivkaitse rakendub ka juhul, kui üht liitlasriiki on tabanud väga purustav küberrünnak.

Kas me saame öelda, et Eesti mõnes mõttes monetiseeris 2007. aasta küberrünnakud? Selline taustakogemus on ju aidanud meie ettevõtetel luua globaalsel turul kuvandit.

Ma ei ütleks seda, sest palju on veel teha ja monetiseerida. Eestist teatakse maailmas (lisaks Ott Tänakule) seda, et meid tabasid 2007. aastal küberrünnakud ja seda, et meil on e-riik. Arvatakse, et iga eestlane suudab arvuti ära parandada, kui vaja on. Niisiis olemegi olukorras, kus meil on puhtalt oma maine poolest küber- ja IT-lahendusi kõige lihtsam müüa, sest muude kaubaartiklite puhul oleme Ida-Euroopa, aga IT-s on Eesti kvaliteedimärk.

“

Oluline on eristada küberrünnakuid, millega mõjutatakse arvutisüsteeme, ja inforünnakuid, millega mõjutatakse inimesi.”

Aga mis on muutunud 12 aasta jooksul? Kas väljakutsed on teistsugused?

Jah, loomulikult. 2007. aasta rünnak oli lihtsakoeline, tänapäevased rünnakud on märksa keerulisemad. Laienenud on ka rünnakute pind, sest internetti ühendatud seadmete arv on kasvanud kordades. Enamik seadmeid, mis toimivad interneti toel, ei ole isegi enam inimeste kontrollitud, näiteks mobiiltelefonid või tahvelarvutid, vaid need suhtlevad omavahel ilma meie vahenduseta. Seetõttu on võimalik robotilistes ründevõrkudes hõivata hulk seadmeid, alustades turvakaameratest, lõpetades külmikutega.

12 aastat tagasi rääkisime arvutite turvalisusest ja pidime neid kaitsma teiste arvutite eest. Tänapäeval on kõikidel asjadel IP-aadress, autod on järjest enam ratastega arvutid, lennukid tiibadega arvutid ning meie tööstusseadmed on üha enam arvutid, mis toodavad midagi. See on drastiline muutus, mis on toimunud ning mis jätkub. 2007. aasta küberrünnakud toimusid aprillis, alles sama aasta jaanuaris tuli müügile esimene iPhone, mille abil hakkasime internetti endaga kaasas kandma.

Lisaks küberrünnakutele, mis otseselt lõhuvad süsteemi või seadmeid, on uue ohuna kerkinud inforünnakud, milleks kasutatakse samuti internetti. Sotsiaalmeedia ja suhtlusplatvormide arenedes on oht veelgi mitmekesisem, sest suurte ja vanade demokraatlike riikide valimisprotsesse mõjutatakse inforünnakute kaudu. Selles suhtes on oluline eristada küberrünnakuid, millega mõjutatakse arvutisüsteeme, inforünnakutest, millega mõjutatakse inimesi.

“

Kui mõelda toodete peale, millel „Made in Estonia“ mõjub müügiargumendina, siis enamasti on tegu ikkagi IT-toodetega, mille puhul Eesti on kvaliteedimärk.”

Millised on viimaste aastate murdelisemad küberrünnakud?

Üks on kindlasti 2016. aasta oktoobris toimunud Mirai Botneti rünnak, mis häiris tõsiselt USA idarannikul selliste gigantide tööd nagu Netflix, Reddit ja Twitter. Tegemist oli erakordselt mastaapse teenustökestusrünnakuga. Teisena nimetaksin WannaCry lunavararünnakut 2017. aasta alguses ning Venemaalt pärit NotPetya küberrünnakut Ukraina vastu, mis halvas paljude suurettevõtete süsteemid. See oli nagu viirus-epideemia.

Ründajal polnudki kavatsust viirust sellisel kujul levitada?

See rünnak oli konkreetselt ühe Ukraina raamatupidamistarkvarafirma toote vastu, konkreetselt Ukraina vastu, aga suurima löögi sai Taani Maersk Shippingu logistikaettevõtte, mis kasutas oma Ukraina filiaalis seda tarkvara. Üleilmne NotPetya tekitatud kahju võis olla umbes 10 miljardit dollarit. WannaCry omakorda näitas, kui kehv turvalisustase on isegi suurte süsteemidel, näiteks Suurbritannia riiklikul haiglavõrgustikul. WannaCry oli mõeldud väga vanade süsteemide vastu, mida Microsoft isegi enam ei toetanud, ja kuigi sellise rünnaku vastased meetmed olid olemas, vastavaid turvapaike lihtsalt ei rakendatud.

Kui veel miskit nimetada, siis kindlasti 2015. ja 2016. aastal tehtud rünnakuid Ukraina elektrisüsteemide vastu, mis olid esimesed teadaolevad edukad küberründed elektrisüsteemide vastu.

Kas kõik need rünnakud said võimalikuks ainult inimliku eksimuse tõttu? Kas need oleks olnud välditavad?

Inimfaktor on kahtlemata suur ohuallikas, sest globaalselt on keskmine küberhügieeni ikka kohutav. Seda näitab kasvõi see, kui sageli lekivad suurtelt teenusepakkujatelt miljonite inimeste paroolid ja isikuandmed. Lisaks kasutavad inimesed ise ebaturvalisi paroole ja ei taha üle minna kaheastmelisele autentimisele.

Organisatsioonid saavad vältida paljusid riske, õpetades inimestele küberhügieeni põhimõtteid: turvalised paroolid, kahefaasiline autentimine ning õngitsuskirjade tuvastamine ja vältimine. Ka õngitsuskirjad on üha arenenumad ja sageli saabuvad need tuttava inimese meililt koos manusega, millel klikkides ongi juba tulemus käes. Eriti sageli langevad selle ohvriks näiteks sekretärid ja teised töötajad, kelle ülesandeks ongi suhelda võõrastega ning võtta vastu infot.

Süsteemidesse häkkides on võimalik aga saada kompromiteerivat infot ettevõtete omanike ja juhtide kohta, samuti kliendiandmeid ja ka ärisaladusi. Eestis on kindlasti ettevõtteid, kelle serverites liikuv info võiks näiteks Venemaa luureasutustele huvi pakkuda.

Kas küberrünnakute sihtmärgiks on ainult suured ettevõtted?

Mitte tingimata. Küberrünnaku tegemine on muutunud üsna odavaks ning lihtsamaid-väiksemaid rünnakuid on küllaltki lihtne korraldada. Lunavararünnak võib tabada igas suuruses ettevõtteid, kuid praktika näitab, et väiksemad on selleks halvemini ette valmistatud.

Samas kõige ohtlikumad tegutsejad on siiski riigid, kellel on raha, aega ja häid inimesi. Siinkohal on ikkagi nii, et kui ettevõtte satub mõne riigi käivitatud küberrünnaku ohvriks, siis päris omapead see ettevõtte toime ei tule ja siis peab Eesti riik olema võimeline appi tulema. Poodniku olukord on sama: on loomulik, et sul on poes signalisatsioon, turvakardin ja -väravad, et tagada igapäevane turvalisus. Aga ükski pood ei pea olema valmis selleks, et seda ründab võõrriigi sõjavägi tankidega – selle eest peab poodnikku kaitsma ikkagi riik. ●



Hanno Lindpere

KPMG partner ja ärinõustamise valdkonna juht

Majanduse ja poliitika vastuoluline SÜMBIOOS

“

Kapitalism ilma kapitalistideta
on sama kui riik ilma kodaniketa
või koolimajad ilma õpilasteta.”



Meeldib see meile või mitte, aga majandus ja poliitika on omavahel alati seotud ning kõigest sadakond aastat tagasi kutsuti majandusteadust (*economics*) veel poliitökonoomiaks (*political economy*). Tänapäeval kipume mööda vaatama majanduse ja poliitika vastastikusest sõltuvusest, unustades, et seesama sõltuvus on tegelikult mõlemale kasulik. Selleks, et kapitalism ja demokraatia saaksid toimida, on tarvis kapitalisti, kes paratamatult tegutseb kasumi nimel.

Poliitikuid peaks omakorda huvitama seesama kasum, kuna siis on, mida jagada või mille nimel võidelda. Seega on üllatav, miks majandusinimesi jätkuvalt hämmastab poliitika ja majandusteemade omavaheline põimitus. Keynesi parafraseerides võtab poliitik riske, millest ta on teadlik, ning ettevõtja riske, millest ta pole teadlik.

Majanduses on oluline tähendus sõnal *lihtsus*, sest mida selgemad reeglid, seda vähem on segadust ning seda parem ja efektiivsem on toimetada. Teisalt unustatakse, et reegliteta saab toimida turg, kuid mitte majandussüsteem. Üldnimetaja meie majandusmodelile on *kapitalism*, mille peamised komponendid moodustavad eraomand, regulatsioonid, kasum ja konkurents. Vaidlused eraomandi kui sellise üle tunduvad lühiajalises perspektiivis lõppenud, kuid kolme ülejäänud komponenti mõjutab poliitika igapäevaselt. Ning poliitika muudab reegleid.

Majandus ja poliitika on paratamatult sageli väga vastandlike huvidega kui mitte otseses konfliktis. Ning ka mõisted *kapitalism*, *majandus* ja *reeglid* muutuvad ajas. Kapitalistlikku majandussüsteemi pole ajaloos kunagi olemas olnud. See on unistus ning abstraktsioon. Eraomand ja kasum on ehk ainsad punased niidid, mis kapitalistlikke majandusmudeleid ning süsteeme ühendavad.

Impeeriumid, riigid, linnad ja kogukonnad kehtestavad mängureegleid.

Majandusinimesed kipuvad sageli ülehindama majanduse ja ettevõtete olulisust, kuid teiste elualade inimesed seevastu alahindavad seda tunduvalt rohkem. Kasum oli, on ja jääb ettevõtlikele inimestele peamiseks motivaatoriks ning edasi-viivaks jõuks. Seda ei suuda muuta poliitilised protsessid või soovunelmad. Klassikalist näidet poliitilise protsessi ja majandusreeglite vastuloludest pakub Eesti aktsiidüstoopia. Poliitiline protsess ei saa pea peale pöörata majandusreegleid ja mõtlemist – tulemused ja numbrite keel räägivad enda eest.

Globaliseerumine on andnud majanduse ja poliitika olemuslikule konfliktile uue mõõtme. Viimase 100 aasta jooksul on maakera rahvastik mitmekordistunud ja lisandunud on viis miljardit inimest. Demograafid ennustavad ühelt poolt, et see kasv jätkub, teisalt näevad pessimistlikumad rahvastikuteadlased tulevikus inimtühja planeeti. Lapsed on kiiresti muutumas kättesaamatuks luksuskaubaks. Nigeerias võib sajandi lõpuks elada 800 miljonit ja Hiinas hoopis 600 miljonit inimest. Või vastupidi.

“

Kuivõrd kõik Eesti töötajad või kapitalistid ei saa kolida Silicon Valley'sse, siis tuleb tunnistada, et imperialistlik majandusprotsess vajab tasakaalustavat jõudu.”

Majandusteadus ja majandusinimesed peavad paratamatult reegleid, protsesse ja kompleksust lihtsustama, muidu pole võimalik opereerida. Eesti ettevõtjate arusaam regionaalsest kapitalismist tundub muu maailmaga võrreldes vägagi elujõuline, kuid globaalsel tasemel on huvide konflikt kasvanud nõnda märkimisväärselt, et lahenduste otsimine käib üle jõu nii inimestele kui ka arvutitele.

Lisaks demograafiale ja kliimamuutustele on kolmandaks globaalseks majandusprobleemiks



konkurents. Näiteks USA tarbija maksab monopolistlikele telekomidele leibkonna kohta liigsed 500 dollarit aastas, võimaldades ettevõtetele põhjendamatult suuri kasumeid. Ning telekom pole ainus probleem – peaaegu kaks kolmandiku USA tööstusharudest on monopoliseerunud. Majandusreeglitest tuleneva mastaabisäästu ja Google ja Facebook domineerivad globaalset reklaamiturgu ja söövad nõnda Eesti meedia-ettevõtete kasumit kohalikul turul. Mängureegleid saab võrdsustada mõnevõrra paradoksaalsel kombel ainult Euroopa Liit, sest võitlus globaalse monopolistiga riigi tasemel saab lõppeda vaid viimase kaotusega. Selle näite põhjal mõistame, et ilma poliitilisel protsessil baseeruva regulatsioonita jääb kaotajaks tarbija ning kohalik äri.

Kuivõrd kõik Eesti töötajad või kapitalistid ei saa kolida Silicon Valleysse, siis tuleb tunnistada, et imperialistlik majandusprotsess vajab tasakaalustavat jõudu. Eesti riik peab lisaks kohalikele ettevõtetele arvestama regionaalsete, rahvusvaheliste ning globaalsete äride huvidega. Lisandub poliitiline-julgeoleku-inimarengu dimensioon ehk kust läheb piir Euroopa Liidu, NATO ja ÜRO ning Eesti otsustusõiguse vahel. Lõpptulemusena saavad Eesti kasumid ja majan-

duslik motivatsioon olla vaid meie kohalik vastutus, poliitika ja jurisdiktsioon, kuid teisalt tuleb tunnistada, et üksi me ju hakkama ei saa.

Kapitalism ilma kapitalistideta on sama kui riik ilma kodaniketa või koolimajad ilma õpilasteta. Seda ilmselt võikski mees pidada nii valimiste kui ka poliitilise protsessi kontekstis laiemalt. Me sõltume üksteisest ja see sõltuvus on mõlemale poolele kasulik.

“

Kasum oli, on ja jääb ettevõtlikele inimestele peamiseks motivaatoriks ning edasiviivaks jõuks. Seda ei suuda muuta poliitilised protsessid või soovunelmad.”

Visionäär, ettevõtja ning E-riigi Akadeemia asutaja
Linnar Viik rääkis usutluses KPMG Foorumile

tehnoloogia rollist meie igapäevaelus ning tuleviku arengusuundadest



“

Kui kasutame Google'i
või Facebooki teenuseid,
peame endale aru andma,
et ka sel juhul kasutame
„võõrtööjõudu”.

”



Kümne aastaga on tehnoloogia meie elu- ja majandustegevust palju muutnud. Kas järgmised kümme aastat on sama murrangulised või hoog vaibub?

Saja aasta eest toimusid revolutsioonid nädalavahetuse jooksul. Digitaalne revolutsioon toimub iga päev, väikeste, kuid samas pöördumatute sammudega. Nii, nagu me suutsime interneti ja digitaalsete tehnoloogiate arengus ennustada vaid nende mõjukuse ning populaarsuse kasvu, saame lähimal kümnendil tõdeda vaid muutuste jätkumist ning ennustamatuse suurenemist. Näeme, et tehnoloogia ja tarkvara kättesaadavus pole õieti enam kusagil maailmas probleemiks. Kuid edukad on need ettevõtted ja riigid, kes suudavad uusi tehnoloogiaid mõtestatult ja kiiresti oma eesmärkide saavutamise nimel kasutusele võtta ning viia oma tegevused kooskõlla tehnoloogia võimalustega.

“

Kesklinnas ummikusse sattudes tahaksin ma autost välja astuda, oma kohtumisele jalutada ning paluda autol leida enesele vahepeal ise parkimiskoht.”

Kas Eestil võiks olla oma roll tehnoloogilises murrangus?

Eesti on oskuslikult kohaldanud ning kasutusele võtnud uusi tehnoloogiaid, kasutades pragmaatilist lähenemist. Meil pole olnud tehnoloogiamulle, me oleme realistid ning saame aru piirangutest, millega silmitsi seisame. Eesti on paljudele riikidele tõestuseks, et kõik on võimalik, kuid teised ei saa või ei pea ilmtingimata kordama Eesti samme. Pigem on igal riigil ja ettevõttel vaja läbi käia oma teekond, jõuda oma õppetundide, kogemuste ning edulugudeni. Me ei tahtnud 2000. aastal kasutusele võtta lahendusi, mida muud riigid või ettevõtted kasutasid juba aastast 1995, ning me ei soovita kunagi ka teistele, et tehke nagu Eesti aastal 2001. Kuigi pal-

jud vanasõnad soovivad õppida teiste vigadest, tuleb paraku tõdeda, et õppida saab vaid enda vigadest. Peab olema julgust teha vigu ja neist kiiresti õppida. Nii nagu maratoni ei minda jooksma hetkemõtte ajel, vaid selleks treenides, on ka innovatsioon ja digimuutused maraton, kus tuleb iga päev oma uuendusmeelsuse ja -võimekuse „musklit“ treenida.

E-teenustega oleme harjunud, aga kas ka tehisintellekt jõuab avalikku haldusse?

Loomulikult jõuab. Avalikus halduses on igati otstarbekas kasutada paljude teenuste puhul tehisintellekti ning masinõppel põhinevaid lahendusi, sest avalikud teenused on selgelt reglementeeritud ja seetõttu palju hõlpsamini automatiseeritavad. Juhul kui lapse sündimise korral on ette nähtud vanematoetus, siis peame loomulikuks, et see toetus jõuab meieni selleks täiendavalt avaldust esitamata. Kui liiklusvoogu maanteel haldab tehisintellekt, siis leiab see oluliselt lihtsamini optimaalseima lahenduse. Neid näiteid on arvukalt, kuid eriti mõjukaks muutub selliste süsteemide kasutamine just ettevõtluses. Nii nagu robotid suudavad komplekteerida e-kaubamaja laos klientide tellimusi, suudab Tallinna Sadama konteinerterminal hakkama saada nii, et tema territooriumil ei ole robotitel jalus ühtegi inimest.

Jah, on olemas valdkonnad ja sektorid, kus võime näha masinõppe ja tehisintellekti kiiret ning loomulikku juurutamist – seda eelkõige suletud tööstussüsteemide ning teenusprotsesside puhul –, kuid kõige silmapaistvamad lahendused terenduvad transpordis, logistikas, põllumajanduses, metsanduses ja teistes valdkondades, kus me esmapilgul seisame koos tehisintellektiga probleemi ees ning laiatame üheskoos käsi.

Kuidas mõjutab tehnoloogia areng töökohtade arvu ja struktuuri?

Digitaliseerumise tõttu teatud töökohad kaovad ning tekivad uued. Kaovad eelkõige sellised töökohad, kus inimese loodav lisandväärtus on pigem väike ning inimtöö on hõlpsasti automatiseeritav. Minu kodulähedases kaubanduskeskuses oli viis aastat tagasi kaheksa kassat, paari aasta eest töötas seal neli iseteeninduskassat ning neli teenindajaga kassat. Hetkel on viimaseid jäänud kaks, kusjuures valdav enamus klien-

te läheb iseteeninduskassasse. Pakiautomaadid on ära võtnud sadade postitöötajate töö, kuid andnud meile ka võimaluse endale sobivas kohas ööpäevaringselt pakke saata ning kätte saada. Selge see, et loovuse, empaatia ning muude inimese eripäraste oskuste niru kopeerimine ei ole otstarbekas. Massaažirobotist ma ei unista, kuid kesklinnas ummikusse sattudes tahaksin ma autost välja astuda, oma kohtumisele jalutada ning paluda autol leida enesele vahepeal ise parkimiskoht, et mulle hiljem järele tulla.

Paljud tööd automatiseeritakse. Kas meil on ka tegelikult vaja rohkem töötajaid, näiteks välistööjõudu?

Tööturu struktuursed muutused ei toimu üleöö, vaid koos majanduse struktuursete muutuste ja tsüklitega. Kuivõrd sellega kaasneb tehnoloogia areng, siis on loomulikult valdkondi, kus hetkel võib olla puudus teatud laadi töö tegijatest. Samas, kui kasutame Google'i või Facebooki teenuseid, peame endale aru andma, et ka sel juhul kasutame "võõrtööjõudu", nagu kasutavad meie töötajate tööjõudu siinsete tarkvarafirmade kliendid üle maailma. Tööturg on killustunud kui kunagi varem ning muutub kiirelt. Mitmete erinevatele ärimudelitele ja majandussektoritele toetuv ja väiksemas riigis on muudatustega kohanemine lihtsam ka tööturu dünaamikat arvestades.

Vanemad põlvkonnad on juba aastakümneid, kui mitte aastasadu olnud arvamusel, et noorus on hukas. Kas meil on ka tegelikult olemas nn põlvkondade probleem, mis võib majanduse käekäiku mõjutada?

Minule meeldib, mismoodi meie noorus "hukas" on. Üldistamine on siinkohal küll täppisteadus, kuid laiemalt võttes mulle meeldib, et noored muretsevad looduskeskkonna, kliima, rahumeelse koeksisteerimise, ressursside liigse kasutamise ning majandusarengu nimel pingutamise pärast. Ma tunnen end väga süüdi selles, et enamikus riikides pärivad lapsed nässus riigirahanduse, raiskava majanduse ning edukultuse. Hea meel on mul selle üle, et paljude noorte jaoks on olulised muud ning vähem pealiskaudsed materiaalsed väärtused. ●

Foto: E-riigi Akadeemia

Maailma- tasemel küber- teenused

KPMG Cyber

Meiega oled alati teistest ees!

cyber@kpmg.ee

www.küberkaitse.ee



Küberturvalisus on tänapäeval sama tähtis nagu koduukse lukustamine

Eesti on maailma mastaabis kübervaldkonnas üks vaieldamatuid pioneere. Kuid eksperdid leiavad siiski, et meie ettevõtted peaksid IT-turvalisusele palju enam tähelepanu pöörame. „Nüüd enam ei piisa ühest universaalsest IT-mehest, kes kord kuus süsteemid üle vaatab,“ ütlevad KPMG küberturvalisuse eksperdid Jaan Vahtre ja Mihkel Kukk. Lähemalt käis nendega rääkimas Vootele Päi.



Jaan Vahtre



Mihkel Kukk

A close-up, high-contrast photograph of an owl's face. The owl has large, intense orange eyes with black pupils, looking directly at the camera. Its feathers are dark and textured, with some lighter areas around the eyes and beak. The background is dark and out of focus.

“

Mõistlik küberturvalisusesse
investeerimine on alati odavam,
kui tegeleda juba toimunud
rünnaku ning rahalise ja
mainekahjuga. ”

Miks ettevõtte ei kiirusta küberturvalisusse investeerima? Kas nad ei taju ohtu?

Mihkel: KPMG küberturvalisusosakonna aastane kogemus näitab, et meie kliendid tajuvad küll ohtu, näiteks suurendatakse turvatestide mahtu ja rakendatakse muid meetmeid. Samas on kindlasti ka neid kliente, kes reageerivad alles siis, kui midagi on juba juhtunud, näiteks lunavararünnak või andmeleke.

Jaan: Ikka on ette tulnud juhtumeid eri sektorites, näiteks meditsiinis, tööstuses, ehituses, aga ka kaubanduses, kus andmed krüpteeritakse ning tulemus võib olla see, et nii veebi- kui ka jae-kaupluse tegevus on nädalaid häiritud. Sageli on probleemiks nii meil kui mujal see, et ettevõtte juhtkonnal puudub arusaam sellest, milline on nende hetkeolukord IT-turvalisuse mõttes; kui palju ja millele täpsemalt tuleks IT-turvalisuse osas investeerida ja millised on need vajalikud sammud, et parendada enda kaitse-, tuvastus- ning reageerimisvõimet.

Tihti peale ostetakse IT-teenus sisse ja siis käib korra kuus inimene, kes vaatab küll süsteemid üle, kuid peamiselt käideldavuse vaates, mistõttu turvalisuse fookus võib jääda tagaplaanile või sootuks ununeda. Sellest kindlasti turvalisuse tagamiseks ei piisa.

Millest lähtuda küberturvalisusesse investeerimisel? Kas see peaks olema näiteks mingi protsent eelarvest?

Jaan: Konkreetset numbrit ei ole, sest sellist olukorda, kus saaksime öelda, et nüüd on meil kõik turvaline ja enam me turvalisuse rõhku panema ei pea, ei teki. Teiseks on küsimus, nagu ma juba ka põgusalt mainisin, ressursis. Eesti ettevõtete seas on miskipärast levinud mentaliteet, et üks inimene peaks olema võimeline haldama kogu ettevõtte IT-süsteemi, tegelema kasutajatoega ning ka antud süsteemi arendamise ja selle turvalisuse tagamisega.

Mihkel: Tõsi, ühe multifunktsionaalse imemehe müüt ei toimi. Üks mees ei jõua tegeleda nii IT-hoolduse, arenduse ja turbega ning lisaks aidata veel kasutajaid ja võib-olla kirjutada ka samal ajal koodijuppi.

Jaan: Pigem on asi selles, et ettevõtetel puudub sageli strateegiline juht, kes oskaks IT-taristu ning protsesside kujundamisel ja juurutamisel lähtuda IT-turvalisuse printsiipidest. Nii jääb pahatihti kaalukausile vaid süsteemide funktsionaalsus, rakendamisele kuluv aeg ja projekti kogumaksumus. Kui projekt on juba kinnitatud, ostetakse juurde piiratud mahus IT-hooldus-teenust, eeldades, et sellega suudetakse tagada ka IT-süsteemide turvalisus, kuid sellest enam paraku ei piisa.

Korra kuus kontrollimine tähendab ju sisuliselt seda, et viga avastatakse alles siis, kui midagi on juba juhtunud.

Mihkel: Just, pigem keskendub IT-spetsialist sellele, et käideldavus oleks tagatud, tehes hädavajalikud uuendused ning aidates kasutajatel lahendada jooksvaid muresid, aga tal pole võimekust ega pahatihti ka lepingulist kohustust tegeleda ülejäänud väga oluliste ja tihti peale kriitiliste küsimustega.

Kas küberturvalisuses jääb asi vaid raha taha? Praegusel tööjõuturul on ju spetsialistide leidmine küllaltki keeruline.

Mihkel: Jah, üldiselt olen nõus, et küberspetsialiste on raske leida, kuid on olemas ka ettevõtted, kes on valmis küberturbe parendamise teenust pakkuma. Oluline on aga aru saada, et mida sa tegelikult ostad. Selleks tuleb mõista oma hetkeolukorda, süsteeme, tunnetada riske ning paika panna mingisugunegi pikaajalisem strateegia.

“

Küberturbe tagamisel on kõige olulisem kaasata kompetentne IT-süsteemide eest vastutav inimene.”

Jaan: Üldiselt on siiski nii, et kui nõudlus tekib, siis tekib ka pakkumine ning teenusepakkujate

taha see asi ei tohiks täna enam jääda. Lihtsalt oluline on see, et ettevõttes oleks küberkaitsevaldkonda mõistev ja selle eest vastutav inimene, kes oskaks selgitada kogu juhtkonnale selle olulisust ning pakuks välja strateegilise kava. Sageli on selliste teadmistega inimene ka ettevõttes täiesti olemas, aga ühel või teisel põhjusel ei julge ta juhatusele oma vaatenurka esitleda või probleemidele tähelepanu pöörata. KPMG-s olemegi meie need sõltumatud spetsialistid, kes suudavad need probleemid nii inimeste kui süsteemide tasandil tuvastada ja seda ka juhtkonnale sobival kujul kommunikeerida.

Mihkel: Reaalset rünnakut simuleerides saame näidata ettevõtetele, kus on nende süsteemides nõrgad kohad – kunagi pidime piirduma ainult jutuga teoreetilistest ohtudest. See annab ettevõttele reaalsema aimduse riskidest.

Milliseid tulemusi on KPMG testid andnud?

Jaan: Loomulikult oleme aidanud tuvastada vigu IT-süsteemis endas, aga sageli ka avastanud vigu ettevõtetes, kus töötab majasiseselt IT-spetsialist, kes on ühel või teisel põhjusel teinud rumalaid vigu, pannes näiteks konfidentsiaalset infot kõigile ligipääsetavasse kohta. See pole kindlasti tingimata olnud pahatahtlik, kuid võib sellegipoolest põhjustada nii rahalist kui ka mainekahju.

Mihkel: Pahatahtlikkusest ehk tõesti mitte – lihtsalt on ettevõtteid, kus IT-juhi rolli täidab inimene, kellel puudub erialane taust. Või puudub juhatusel ülevaade IT-mehe tegemistest ja ühtlasi siis ka arusaam riskianalüüsist. Siinkohal saamegi meie KPMGs aidata.

Kas sektorid suhtuvad küberturvalisusse erinevalt?

Jaan: Finantssektor, e-kaubandus ja internetipõhised ärid mõistavad riske muidugi rohkem, sest nende äri sõltub ju otseselt sellest. Samas on ka juhtumeid, kus näiteks IT-arendusettevõtte toimivad eeldusel, et küllap nende arendajad teavad ning oskavad IT-turvalisusele rõhku panna. Sageli aga näeme, et teinekord on toodetud tarkvara ise vigane – arvatakse, et inimesed, kes on 10 aastat tarkvaraarendusega tegelenud, oskavad iseseisvalt kõik ohud välistada, aga sellele ei saa alati lootma jääda.

Mihkel: Omakorda ohustab turvariskiga arendatud tarkvara igat klienti, kellele seda müüakse. Meenutagem, et Not Petya pahavara oli suunatud Ukraina raamatupidamistarkvara vastu, kust see levis peagi üle maailma, põhjustades miljonites dollarites kahjusid.

Kas iga uus tarkvaraarendus peaks siis läbima sõltumatu testimise?

Mihkel: Testimine ja testraport peaks olema juba hankimise või ostuprotsessi sees. Valdkondades, mis ennast nii tihedalt IT-ga ei seosta – põllumajanduses, metsanduses, tootmissektoris –, arvatakse, et turvariskid neid ei puuduta, kuid IT-lahendus mõjutab tänapäeval ikkagi kogu tervikut. Seda ei tasu näha kõrvalise ja segava faktorina.

“

Lisaks sellele, et igapäevased IT-protsessid oleks käideldavad, tuleks tähelepanu pöörata ka pikaajalisemale IT-turvalisuse strateegiale. ”

Kas meil Eestis on teistmoodi ohud kui välismaal?

Mihkel: Baastaseme ohud on kõigile samad ning massrünnakuid ja lunavarakampaaniat tehakse valimatult kõigi vastu. Seal sihtmärke ei valita ning mida rohkem neid on, seda parem.

Jaan: Ettevõtted peaksid kindlasti mõistma, et sageli on mainekahju veel suurem kui otsene rahaline kahju võrreldes investeeringuga küberturvalisusesse. Paljud säästavad sente IT-turbe kulurealt, riskides samas märksa suuremate numbritega rünnaku ohvriks sattumise korral.

Milline võib olla reaalne kahju, mis kaasneb andmevargusega?

Mihkel: Saan oma kogemusest tuua näite veebi-poest, mille süsteemi häkkides oli võimalik varastada klientide krediitkaardiandmed ja kontod lihtsalt tühjaks teha.

Jaana: Reaalset kahju on keeruline hinnata, sest lisaks rahalisele kahjule, tuleks hinnata ka ülejäänud tegureid, nt mainekahju. Arvesse tuleb muu hulgas võtta nii IT-taristu hetkeolukord kui ka reaalne taastevõimekus. Lihtsa näitena võib välja tuua lunavararünnaku ettevõtte pihta, mis võib krüpteerida ära kõik andmed, nii tarneahelad kui ka ajagraafikud. See tekitab pikaajalise tööseisaku ja peataoleku ning paneb tõsiselt proovile taasteplaanid. Kui tuleb välja, et paberile kirja pandud taastevõimekus ei vasta tegelikkusele, võib kahju suurus kujuneda enneolematult kõrgeks. Samuti võib juhtuda, et lunavararünnakuga varjatakse tegelikult hoopis andmevargust, ning mõne kuu pärast paisatakse ettevõtte kogu meilivahetus või konfidentsiaalsed dokumendid avalikkuse ette – see on väga tugev hoop mainele. Oluline on siinkohal meeles pidada, et mõistlik küberturvalisusesse investeerimine on alati odavam, kui tegeleda juba rünnaku ning rahalise ja mainekahjuga.

Kui kaua võib andmete taastamine aega võtta ühe suurema tootmis-ettevõtte puhul?

Jaana: See oleneb kliendi suurusest ja võimekusest. Oleme näinud juhtumeid, kus paberil on varundusplaan olemas, aga kui seda reaalselt vaja läheb, siis kehitavad IT-mehed õlgu.

Mihkel: Varundusest ja varundusplaanist on kasu ainult siis, kui neid ka reaalselt testitakse ja uuendatakse. Muidu on võimalus, et paari viimase kuu andmed lähevad ikkagi kaduma. Näiteks see veebipood, mida ma mainisin, oli rünnaku tõttu nädal aega maas.

Jaana: Oluline on, et klient ja teenusepakkuja saaksid ühtemoodi aru, milline on varundusplaan; kui sageli varundus toimib: mida täpselt ikkagi varundatakse ning kui kiiresti on võimalik taastada algne olukord.

Kuidas teha selgitustööd, et tõsta teadlikkust?

Mihkel: Kõige lihtsam on teha lihtsaid ja arusaadavaid demosid simulatsioonikeskkonnas. Eesmärk ongi see, et teha kohapeal kiirtest, mis selgitab välja süsteemi probleemid, selle asemel, et laua taga riske selgitada. Näiteks ettevõtte juhi iPhone, mille tarkvara pole uuendatud, on haavatav ja me saame kohapeal

näidata, kuidas on võimalik sellega väljastpoolt manipuleerida.

Jaana: Oluline on terviklik lahendus, kus lisaks testimisele saame vajadusel koostada ka strateegia ning aidata seda ellu viia. Meil on KPMGs inimesed, kes suudavad kokku panna vajalikud protseduurid ning järgida standardeid, luues nende abil tegevusjuhised.

Kui oluline roll on küberhügieenil?

Mihkel: Kahtlemata on see oluline osa meie tööst. Isegi ettevõtetes, kus on karmid turvalisusemeetmed, võib ühe inimese vale klikk saatuslikuks saada ning luua ründajale tee süsteemidesse. Siin teeme samamoodi, et simuleerime reaalset olukorda, et tuvastada potentsiaalne oht. Küberhügieenialane koolitus peaks olema järjepidev – neid ohte ja põhimõtteid on vaja inimestele kogu aeg meelde tuletada.

Jaana: Pakume ka selliseid koolitusi ettevõtte laiemale töötajaskonnale. Möödunud oktoobris tegime seda heategevuslikus korras näiteks ka koolides. Näitasime õpilastele, kuidas internetis ohutumalt tegutseda.

Mihkel: Mõned ettevõtted teevad ise teste ja kui mõni inimene eksib reeglite vastu, siis tehakse talle täiendkoolitus.

Jaana: Meil on olemas ka platvormid, kus kliendi töötajad saavad mingi aja tagant mänguliselt oma küberhügieeni testida. See teeb asja töötajate jaoks huvitavaks.

Kui sageli pöördutakse teie poole alles siis, kui õnnetus on juba juhtunud?

Jaana: On selliseid ettevõtteid, kes pöörduvadki meie poole selleks, et saada teada, mis täpselt juhtus, sest nad ise ei suuda seda uurimist läbi viia. Nad lihtsalt tahavad mõista, kuidas rünnak teostati; mis andmeid vaadeldi või minema viidi ja kas seadmed on veel kompromiteeritud või mitte.

Mihkel: See on ka üks asi, mida me teenusena saame pakkuda: analüüs, mis juhtus, ning kahjude ulatuse tuvastamine. ●

Alberto Zorrilla: *arvutikood ei arvesta rahvust ega riigipiire*



Hiljuti liitus KPMG küberekspertide tiimiga **Alberto Zorrilla**. Alberto on pärit Mehhikost, kus ta juhtis oma

konsultatsiooniettevõtet, nüüd aga otsustas ta tulla Eestisse, et jätkata oma õpinguid Tallinna tehnikaülikoolis küberturvalisuse erialal.

Kuidas sa Eestisse sattusid?

Teil on erakordne küberkaitsealane võimekus, seetõttu tulingi. Eelmise aasta oktoobris ühinesin ka KPMG meeskonnaga, nii et töotan, õpin eesti keelt ja kirjutan magistritööd.

Kas Eestis ja Mehhikos on mingeid erinevusi, mis puudutab suhtumist küberturvalisusesse?

Mehhikos on küberturvalisus teema ainult suurimate ettevõtete jaoks. Minu konsultatsiooniettevõtte keskenduski aga just väiksematele ettevõtetele, et aidata neil samuti tagada turvalisus. Nimetage mulle üks tööstusharu tänapäeval, kus arvuteid ei kasutata – neid lihtsalt pole. Seega on küberturvalisus ikka kõigi mure.

Kusjuures Elektri- ja Elektroonikainseneride Instituudi prognoosi kohaselt ühendatakse peatselt internetti peaaegu 20 miljardit uut seadeldist, mis tähendab seda, et potentsiaalne ründeväli avardeb veelgi. Asjatundjate nappus antud valdkonnas muudab selle väljakutse veelgi tõsisemaks.

Nii et küberohud ei ole geograafiliselt piiritletud probleem, sest iga pahavara võib levida hetkega siit Mehhikosse ja vastupidi. Küberturvalisus on justkui omamoodi ökosüsteem, kus osalejate individuaalne turvalisuse tase tagab ka kollektiivse küberohutuse.

Nii et riikide vahel pole sisuliselt selles valdkonnas mingit vahet?

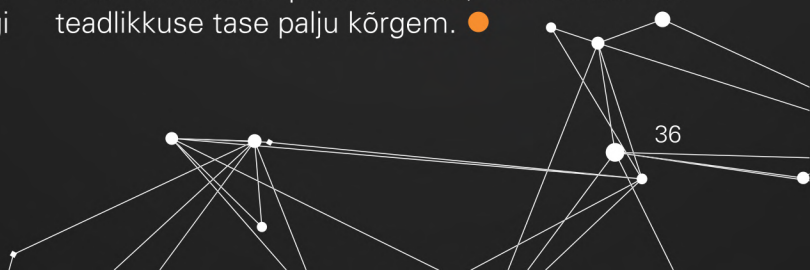
Jah, arvutikood ei arvesta rahvuste või riigipiiridega. Isegi kui tegu on ühe riigi küberrünnakuga teise vastu, siis lõpuks levib see ikkagi edasi. Internet on oma põhimõttelt globaalne ning pakub seeläbi ohtralt võimalusi, aga sisaldab ka palju ohte.

Kas 5G-võrgu tulek ja asjade internet (IoT) annab siin ka oma panuse?

Jah, kindlasti, 5G-võrk näiteks ei välista paljusid vigu, mis vaevasid 4G-võrku, ja sind ja su suhtlust on su seadmete kaudu endiselt võimalik jälitada. See tekitab tegelikult muret, sest me ei tohiks arendada uut tehnoloogiat ilma, et oleksime võimelised esmalt likvideerima varasemalt tehtud vead.

Kas Eesti ettevõtjad on küberohutusest teadlikumad kui sinu kodumaal?

On küll ja arvatavasti seetõttu, et teie igapäevaelu on lihtsalt niivõrd seotud ja sõltuv digitaalsest lahendusest. Lisaks on teil varasemast kogemus küberrünnakutega, mistõttu te mõistate nende süsteemide haavatavust paremini. Loomulikult tunnevad ka Mehhiko ettevõtted oma turvalisuse pärast muret, ent Eestis on teadlikkuse tase palju kõrgem. ●





Joel Zernask

KPMG maksuvaldkonna juht,
partner

Säilitaks
maksurahu,
aga kaotaks
rumalused



2019. aasta on Riigikogu valimiste aasta, kus erakonnad peavad traditsiooniliselt tuliseid debatte selle üle, kuidas võiks kujundada Eesti maksusüsteemi tulevikus. Visionäärid räägivad globaliseeruvast maailmast, e-kaubandusest, robotite pealetungist, lõimumisest ja kõigest muust, millega maksupoliitika peab kohanema, et tagada piisav sissetulek riigi pakutavate teenuste toimimiseks. Samas on aga ülimalt tõenäoline, et 2019. ja 2020. aasta jooksul ühtegi väga drastilist maksumuudatust ei toimu, kuna 2019. aasta läheb uue koalitsiooni sisseseadmise peale ja elu on näidanud, et pärast valimisi ei ole lubaduste elluviimisega kellelgi enam erilist kiiret.

“

2018. aastal jõustunud
maksumuudatus –
dividendide maksulange-
tus kolme aasta keskmise
kasumijaotise ulatuses –
tuleks kiiresti ära kaotada,
kuna sellel puudub sisu,
see tekitab palju segadust
ja on peaaegu kõigile
kahjulik. ”



Minu peamine soovitus riigijuhtidele on endine – mitte kiirustada lammutama olemasolevaid süsteeme. Astmeline tulumaks on meil *de facto* olemas pea-aegu kõige keerulisemal moel, mida välja annab mõelda, kuid seegi on tänaseks sisse töötatud ja toimib. Nii et tõtata seda taas-kord muutma pärast lühiajalist katsetamist, nagu juhtus madalapalgaliste tulumaksutagastusega, ei ole enam mõistlik.

Küll aga eksisteerib üks 2018. aastal jõustunud maksumuudatus, mis tuleks kiiresti ära kaotada, kuna sellel puudub sisu, see on segane ja peaaegu kõigile kahjulik – see on dividendide maksulangetus kolme aasta keskmise kasumijaotise ulatuses (tulumaksuseaduse § 501). Nime-tatud sätte alusel maksustab Eesti äriühing juriidilisest isikust omanikele makstavad dividendid 20% asemel 14% määraga ulatuses, mis vastab viimase kolme aasta keskmisele kasumijaotisele. Füüsilistest isikutest omanikele rakendub madalama määraga kasumijaotise puhul lisaks 7% kinnipeetav tulumaks, et vältida ettevõtlustulu soodsamat maksustamist võrreldes palgatuluga.

Toon siin välja mõned probleemid, mis selle maksumuudatusega seostuvad:

- Regulatsioon mõjub destruktiivselt Eesti majandusele. See innustab ettevõtjaid äriühingutest kasumit välja viima, selle asemel et investeerida arendusse (R&D), tehnoloogiasse, innovatsiooni, töökohtade loomisse ning ekspordi kasvatamisse ja panustada sel moel nii riigi kui ka elanike arengusse. Ettevõtjat, kes on teinud selle viimase valiku, karistatakse kõrgema maksumääraga kasumijaotamisel.
- Kuna süsteem on üles ehitatud selliselt, et motiveerida eelkõige välismaiseid omanikke Eesti ettevõtetest kasumit välja võtma, siis see tähendab, et dividendideks makstud raha voolab Eesti majandusest lõplikult välja. Seega puudub igasugune positiivne mõju ka tarbimisele.
- Süsteem tekitab põhjendamatut ebakindlust. Ettevõtjatel ja investoritel ei ole võimalik projitseerida oma investeeringute tootlust, kuna efektiivset maksumäära ei saa määratleda, sest see sõltub kasumijaotistest, mille maht ei ole mitme aasta perspektiivis ette ennustatav.
- Puudub õiguskindlus maksukohustuse suuruse suhtes, näiteks olukorras, kus Eesti eraisikust investor omandab oma investimisühingu kaudu osalused erinevates Eesti firmades, millel on tütarühingud ja võib-olla ka türetütärühingud. Kui kontserni madalaimal astmel asuv äriühing teeb regulaarseid kasumijaotisi, siis rakendub vähemalt osale tema kasumijaotistest 14% maksumäär. Kui grupis on samal tasemel ka teine türetütär, kes maksab dividende näiteks kord viie aasta tagant, rakendub 20% määr. Järgmistel astmetel maksustamist ei toimu, kuna dividendi saajad on juriidilised isikud. Kui aga nüüd investor soovib oma investimisühingust endale dividendi maksta, tekib tal probleem, kuna ta ei tea, kas või kui suur osa tema investimisühingule makstud dividendidest maksustati algselt 14% määraga. Sellest aga sõltub, kas investorile makstavale dividendile tuleb rakendada 7% kinnipeetavat maksu või mitte, st investori isiklik maksukohustus.
- Eelmises punktis kirjeldatud probleemi on võimalik lahendada, kuid administratiivselt on süsteem kallis ülal pidada: selleks tuleks maksuametil luua dividendimaksete jälgimise süsteem, mida siis jooksvalt arendada ja opereerida.
- Lisaks isiklike maksukohustusele mõjutab madalama määraga maksustatud dividend ka füüsilise isiku õigust maksuvabale tulule. Näiteks kui omanik saab ettevõttest 1000 eurot dividende, mis maksustatakse 20% määraga, loetakse maksuvaba miinimumi arvestamisel tulude hulka 1000 eurot. Kui dividend maksustatakse 14%lise ettevõtte tulumaksuga, tuleb sama summa kättesaamiseks brutodividendina välja maksta ca 1075 eurot, pidada sellelt kinni 75 eurot eraisiku tulumaksu ja tasuda ettevõtte tulumaksuna 175 eurot. Seega, dividendina kättesaadav summa omaniku jaoks ei muutu. Riigile dividendidelt makstav maksusumma jääb ka samaks, aga paberi peal on omaniku

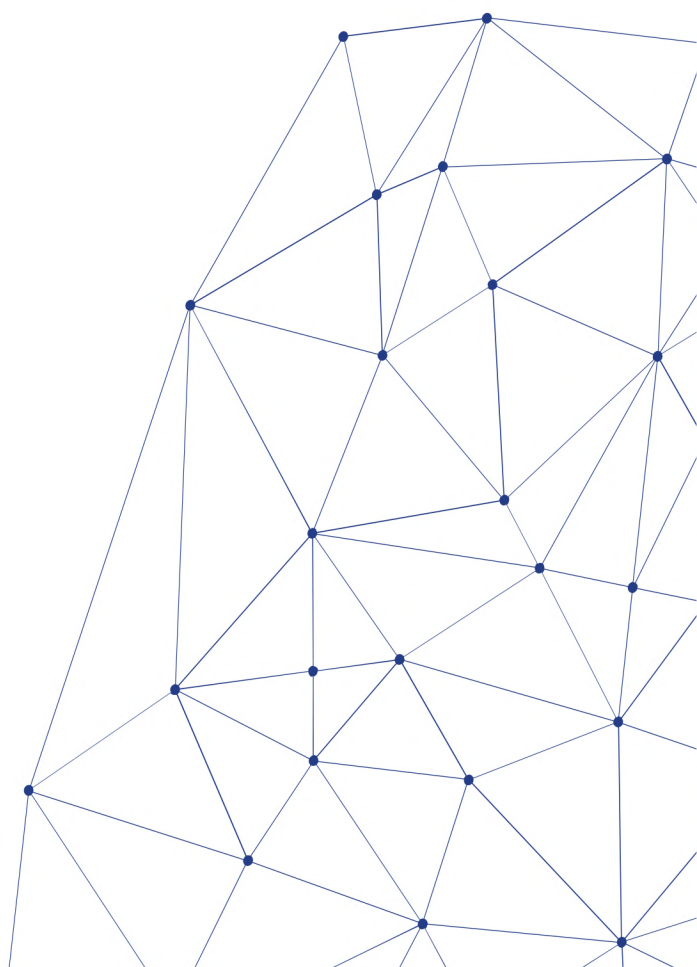
tulu varasemast 75 euro võrra suurem.

- Selle efektiivsust ei ole võimalik mõõta. Kasumite jaotamine on viimastel aastatel kulgenud tõusvas joones, aga see on tõenäoliselt põhjustatud sellest, et ettevõtete kasum on järjest kasvanud ja seda on olnud võimalik jaotada. Maksualanduse süsteemi iva on motiveerida ettevõtteid veelgi rohkem kasumit jaotama. Oleme oma praktikas kohanud palju ettevõtjaid, kes on soovinud ja proovinud välja arvutada, milline oleks optimaalne kasumijaotusplaan järgmisteks aastateks, kuid üldiselt on sellesse arvutusse ikkagi nii olulised muutujad sisse jäänud, et konkreetset plaani maksualandust enda jaoks maksimeerida sealt välja ei kooru. Seega, kui olud lubavad, siis on madalam maksumäär muidugi tore, aga suuremale osale ettevõtjatest on olulisem äri kasv ja areng kui mõne protsendipunkti võrra madalama maksumäära nimel muidu investeerinteks kasutatava raha väljavõtmine. Nii et vähemalt selliste ettevõtjate puhul maksualanduse süsteem oma eesmärki ei täida.
- Süsteem soosib ebaõiglaselt juriidilisest isikust välisomanikke, kelle puhul jääbki lõplikuks maksumääraks 14%, samas kui Eesti eraisikust omanike puhul tasandatakse maksulangetus kinnipeetava tulumaksuga. Tegelikult tuleb sama netodividendi saamiseks Eesti omanikul maksudeks maksta isegi grammike rohkem kui varem. Lisaks veel maksuvaba miinimumi probleem, millele juba viitasin. Kuigi summad on üsna väikesed, tekitab see kohalikes ettevõtjates siiski pigem vimma kui mõistmist.

Maksunõustajana olen ma enam kui 15 aastat peaaegu iga päev selgitanud välismaalastele, kuidas toimib Eesti suhteliselt originaalne tulumaksusüsteem. Tihtipeale on neil keeruline aru saada, et Eesti ettevõtte tulumaks ei ole kinnipeetav maks, mida saaks vältida ELi direktiivi või vähendada maksulepingu alusel. Nüüd aga pean ma iga kord kaaluma, kas üldse hakata rääkima neile kolme aasta keskmise dividendi madalamast määrast ja füüsilistelt isikutelt täiendavalt kinnipeetavast tulumaksust, kuna see jooksub juhtme kokku ka maksunõustajatel, rääkimata potentsiaalsetest investoritest.

Soovitan uuel koalitsioonil võtta esmajärjekorras päevakorda kõnealuse regulatsiooni tühistamine.

Järgmise sammuna võiks kehtestada ühe-taolise 14% tulumaksumäära 20% asemele. Või kui see on liiga koormav, siis näiteks 16%. Võrdlus Läti ja Leeduga (kus oli maksumäär 15%, mis sai ajendiks Eestis 14% määra juurutamiseks) ei ole nagunii enam eriti asjakohane, kuna Lätis on nüüd Eesti-taoline maksusüsteem ja 20%line ettevõtte tulumaksumäär ning Leedu püüab välisinvesteeringuid muude meetoditega. Riigieelarvesse maksumäära langetusest tekkiva puudujäägi saab finantseerida piirikaubanduse õigetele radadele tagasipööramisest tekkivate maksutulude arvelt. ●



Sinu maksud on kõigi vaateväljas.

Aitame sul suurendada
läbipaistvust ja
minimeerida riske.

Enneta homset. Tegutse juba täna.



Peeter Koppel:

finantssektor

VAJAB

programmeerijaid,

andmeteadlasi

ja juriste

HULGI





SEB Panga privaatpanganduse strateeg **Peeter Koppel** leiab, et finantssektoris on teatud teenuseid võimalik väga hästi automatiseerida, ka tehisintellekti abil. Kuid inimliku otsesuhtluse ning regulatsioonide mõtestamise vajadus nõuab inimesi.

Kui efektiivselt on võimalik panganduses tegutseda? Kuhu see valdkond üldse liigub? Kas enne kaovad pankurite või autojuhtide töökohad?

Kahtlemata saab pangandust palju automatiseerida. Kuid finantstavahenduses, ja eriti Euroopas, on selgeks piiriks regulatsioonide pidev lisandumine ja karmistumine. Vaadates seda, mis on toimunud näiteks GDPRi (isikuandmete kaitse), KYC (kliendi tundmise) ja AMLi (rahapesuvastase võitluse) poolel, samuti väärtpaberiturul MiFID ja MiFID II regulatsioonidega, eeldab viisaka ja korraliku institutsiooni ülalpidamine ikkagi väga suurt ressursi. Nii et teatud teenuste puhul on sisenemisbarjäär ikkagi suhteliselt kõrge ning automatiseerimisega ei saa kõiki küsimusi lahendada. Seega kahtlustan, et autojuhtide töökohad on rohkem ohus kui näiteks pangas töötavate juristide omad.



Privaatpangandus on ilmselge näide sellisest pangandusest, mida automatiseerida ei saa. Inimlik kontakt ja paindlike lahenduste leidmine on midagi sellist, mis on ja jääb.

Loomulikult on panganduses teine lugu lihtsamate toodetega, näiteks eraisiku autoliisinguga, mille automatiseerimine ei ole nii suur probleem. Aga kui räägime konkreetse tehingu või äriettevõtte suuremahulisest finantseerimisest, siis kõigi nüansside haldamiseks on vaja inimest.

Ja olgem ausad: privaatpangandus, kus mina töotan, on ilmselge näide sellisest pangandusest, mida automatiseerida ei saa. Inimlik kontakt ja paindlike lahenduste leidmine on midagi sellist, mis on ja jääb. Siin võib väike vahe olla selles, et veidikene noorem põlvkond ei adu neile pühendatud aja väärtust nii palju, sest nende arvates saab kõike äpi abil teha. Aga ühel hetkel saabub neilgi tunnetus, et võib-olla kogu maailm ei ole äpiga juhitav ja on vaja inimest, kes kaasa mõtleb.

Kas ühel hetkel tekib inimestel küllastumus digimaailmast ja nad tulevad n-ö juurte juurde tagasi, nii nagu enne tahtsid kõik uhiuut mööblit, kuid nüüd hinnatakse vanale uue elu andmist?

Seda ei saa välistada, sest kui pendel liigub liiga ühte äärde, siis võib ta teise serva tagasi liikuda. Kui vaatame finantsteenuseid, siis kliendile võib saata terve maailma dokumentatsioone ja selgitusi, presentatsioone ja videoid, aga see ei selgita talle asja siiski ära. Näiteks privaatpanganduses on väga oluline vahe, kas sa saadad inimesele meili, kus on kirjas kõik toote parameetrid, või seletad eluliste näidetega, kasvõi iseenda vara näitel, kuidas see tegelikult töötab.

Inimene on sotsiaalne olend ja kommunikatsiooni tähtsust ei saa ülehinnata. Pangatöötajate puhul räägitakse harva karismast, aga kõik klientidega kokku puutuvad ning eduka müügiga tegelevad inimesed on vajalikud.

Tänapäeval pakuvad pangad videonõustamist, nii et klient ei pea kontorisse tulema ega ka mitte helistama. Kas sel puhul on oluline, et see info tuleb inimeselt või saab seal kasutada tehisintellekti?

Suur hulk pangale esitatud küsimusi on siiski suhtelised standardsed. Inimesi huvitavad samad detailid, mis tähendab, et vestluste sisu ongi sarnane ja seal on tehisintellekti kasutamine kindlasti õigustatud. Teine asi on see, kas tehisintellekti õnnestub kasutada dialoogi arendamiseks, mis on jällegi palju parem kommunikatsioonimeetod kui see, et inimesele saadetakse vastuseks hunnik materjali, kus ta peab neljandalt leheküljelt alt viiendalt realt vastuse leidma.

Inimesel on alati oma ampluaa: füüsikaõpetaja on füüsikaõpetaja, peakokk on peakokk ja teenindaja on teenindaja. Ei ole võimalik, et ta orienteeruks kõigis valdkondades väga hästi ja omandaks linnulennult lehekülgede kaupa materjali. Ta saab vähemalt oma küsimusele vastuse tehisintellekti käest. Olen aja jooksul proovinud välismaa finantsteenuste ettevõtete analoogseid *chat*-i-aknaid, kus mulle on robot vastanud ja teinud seda täitsa hästi.

**Algupärane on praegu moes.
Kas me saame rääkida ka
vintage-pangandusest mingis
nišis? Kas kuskil minnakse tagasi
mingi vana klienditeenindusmudeli
juurde?**

Seda vast mitte, aga privaatpanganduse kontekstis võin öelda, et vana hea isiklik suhe ei kao kuhugi. Me ei tunne küll aga praegu kliendilt survet, et ta tahaks võtta endale pangapäeva, panna ülikonna selga ja tulla tammepaneelidega vooderdatud rohelise vaibaga kabinetti, kus kolmeosalises ülikonnas pangadirektor räägiks talle maast ja ilmast, pakuks konjakit ja lõpuks lepiks midagi kokku. Ma ei usu, et keegi oleks valmis seda pakkuma või kui on, siis mõnes teises riigis ja erakordselt jõukatele klientidele.

**Milliseid omadusi
finantsvaldkonnas vaja on?**

Automatiseerimise puhul peab keegi selle läbi viima ja see tähendab seda, et programmeerijaid ja andmeteadlasi kulub ilmselt lähimatel aastatel hulgi. Arvestades mainitud regulatiivset koormat, siis ma ei tea küll, kuidas on selles valas nõudluse ja pakkumise vahekord tööturul, aga kui tunnetuslikult vaatan, siis juriste paistab kuluvat nagu leiba. Ja loomulikult on hinnatud need, kes suudavad inimestega kontakti saavutada, müüa ja keerulisi kontseptsioone lihtsaks rääkida – meie kultuuriruumis on selliseid alati vaja. Kui inimesel ei ole kõiki sotsiaalsootsiaalfobiaid, mida ette annab kujutada, siis tal juba on mingi väikene eelis tööturul. Lisaks on oluline keelteoskus, meil lisaks inglise keelele kindlasti ka vene keel. Keeltega kaasneb sageli ka üldine intellekti laiahaardelisus, oskus tajuda maailma.

**Kas sa näed globaalset probleemi,
et inimesi jääb üldise automati-
seerimise tõttu lihtsalt üle? Kui
suur selline viitsütikuga pomm
siin peidus on?**

Olukorda tahetakse näidata palju tõsisemana, kui see tegelikult on. Kõigepealt tuleb aru saada, et tegu ei ole maailma ajaloo esimese innovatsioonipuhanguga. Kui tuli auto, siis tööta jäänud voorimeeste probleem osutus selgelt

“

Loomulikult on hinnatud need, kes suudavad inimestega kontakti saavutada, müüa ja keerulisi kontseptsioone lihtsaks rääkida – meie kultuuriruumis on selliseid töötajaid alati vaja. ”

väiksemaks, kui keegi oleks osanud eeldada.

Teiseks tuleb aru saada, et kui Euroopa tööpuudus on vastikult kõrge, siis selle taga ei ole mitte automatiseerimine. Kui vaatame kõrge arengutasemega automatiseerimisse panustavaid riike, siis seal ei ole tööpuuduse probleem nii terav kui Euroopas, kus tööturg on jäik ja inimesed on aastakümneid õppinud väga kummalisi asju, lootes, et sellega on võimalik ära elada.

Euroopas majandus ei kasva ja tööpuudus on 8%. Ameerikas on majanduskasv ja tööpuudus vähem kui 4%, mis on allpool õpikunäidet naturaalsest tööpuudusest, ning tööhõive on ajaloo kõrgeim ja seda justkui sellisel automatiseerimise eelõhtul, kui selles vallas on juba palju ära tehtud.

Seega, kõigepealt tuleb vaadata, mis on tööpuuduse välised põhjused, eriti Euroopas. Jah, automatiseerimine võib kujuneda tõesti probleemiks, aga selle mõjud jäävad lühemaks kui üks põlvkond.

Mõned justkui hästi targad inimesed ütlevad ka, et automatiseerimist ja roboteid tuleb maksustada. Aga vaadake, nad on juba maksustatud – meil dividendide ja välismaal ettevõtte tulumaksu näol. Kas samamoodi peaks siis maksustama ka elektrilist treipinki, kuna see aitab tõsta tootlikkust? Kui peab roboteid maksustama, siis põhimõtteliselt tuleb maksustada kõike kuni elektritrellini välja, sest töötuks on ju jäänud kaks inimest, kes muidu seda puuri ringi ajaks.

Kas panganduses võivad ärisuunad eralduda ja tekkida õhemad organisatsioonid, nagu *fintech*'ide puhul on juhtunud?

Kas universaalpank kui selline jääb kõigi oma plusside ja miinustega?

Ma arvan, et universaalpank võib jääda küll. Mis *fintech*'idesse puutub, siis see on väga tore, et need tekitavad konkurentsi ja suunavad suuri organisatsioone ka innovatsiooni teele. Aga minu arusaama kohaselt on *fintech*'id sunnitud ühel hetkel tõele näkku vaatama: paljude valdkondade regulatsioonid kehtivad ka neile ja siis on suhteliselt raske rääkida õhukesest organisatsioonist ja ülimast efektiivsusest. Näiteks kui *fintech* jõuab olukorrani, kus on vaja krediitdiasutuse litsentsi.

Kas *fintech*'ide omanikud tahavad kasvada suuremaks ja minna rohkem panga nägu või on need sellised projektid, et teeme *exit*'i ja võtame raha, kui mõni suur pank selle äri ära ostab?

Olen näinud paljusid idufirmade tegijad ja ma millegipärast väga ei usu sellistesse ettevõtjatesse, kes hommikul ja õhtul ainult *exit*'it unes näevad. Kui sa põhimõtteliselt lood ettevõtte kellegi jaoks ja pakud seda, mida on vaja, ning lood selle käigus väärtust, siis võib-olla ühel hetkel müüd ettevõtte ära, aga see ei saa kindlasti olla primaarne. Aga ilmselt lähivad *fintech*'id üha rohkem panga nägu, sest ei ole loota, et regulatiivne koorem kergeneb.

Oletame, et ühel pool on pank, millele kehtib tohutu hulk reegleid, mida sõna otseses mõttes näpuga järke ajades täidetakse, ja teisel on *fintech*, kes väidab, et pakub seda teenust palju odavamalt, ja mõnede reeglite täitmist neilt ei nõuta, siis ühel hetkel on platsis regulaator ja kontrollivad organisatsioonid, kes ütlevad, et päris nii see asi ei käi.

Kui vaatame sellist huvitavat nähtust nagu krüptovaluuta, siis kohe, kui tähtsamad onud aru said, et seal on võimalik liigutada suhteliselt suuri summasid suhteliselt anonüümselt, tekkisid igale poole tõkked, mistõttu ei saa ka öelda, et krüptovaluuta oleks nüüd hirmsalt levinud ja see areng oleks kuidagi positiivne. Selline olukord, et keegi ütleb: *ma olen fintech ja ma lähen kasvõi teadmatuses KYC või AML reeglitest mööda*, ei kesta kaua.

Omaette lugu on see, kui mingisugune teenus on väga kaua olnud ebamõistlikult kallis. Näiteks võtame Suurbritannia, kus eraisikule oli valuuta vahetamine ja selle välismaale saatmine aastakümneid häbematult kallis teenus. Kui nüüd keegi põhimõtteliselt teeb seda mõistlikuma hinnaga, olles ise *fintech*, siis see on arusaadav. Ja see muidugi toob tavalistes finantsasutustes selles vallas marginaalid alla, aga Eesti puhul ei saa millestki sellisest rääkida, sest meil on siin olnud kiire areng, informatsioon kättesaadav ning konkurents suhteliselt tihe. ●

Uskumatu, aga tõsi.

Auditi põhiväärtus seisneb
anomaaliate tuvastamises.

Kasutades parimat tehnoloogiat suudavad kogenud ja asjatundlikud KPMG auditispetsialistid tuvastada sinu ettevõtte kõrvalekalded, et juhatada sind uute teadmiseni. Kvaliteetne ja täpne analüüs toob sinu ärisse suuremat läbipaistvust.

Enneta homset. Tegutse juba täna.





Toomas Tuuling

Advokaadibüroo KPMG Law nõunik
pangandus-, finants- ja kindlustusõigus

Rahapesu tõkestamine

Kuidas kaitsta
keerulises
keskkonnas
oma äri?



Teeninda kliente, keda tegelikult tunned

Viimased 2–3 aastat on mitteresidentide teenindamine olnud keeruline ja paljud pangad on seda äri piiranud. See on tekitanud olukorra, kus riik on ühelt poolt regulatiivseid meetmeid karmistanud, teisalt aga sunnitud seadust muutma nii, et e-residentidel ei pea Eestis kontot olema, kui nad siia investeerida soovivad. Selge on see, et pikas perspektiivis vajab Eesti välis-investeeringuid, sealhulgas ka Venemaa äri-meeste omi, mistõttu on vähetõenäoline, et praegune olukord palju kauem kui viis aastat kestab. Samas dollarimaksetele tuleb ilmselt enamikul jäädavalt head aega öelda küll.

Tegelikult ei ole probleem ju mitteresidendis kui sellises. Probleem on rahavoogudes, mis liiguvad läbi Eestis tegutsevate finantsasutuste, kuid millel pole Eestiga mingisugust seost. Vähemalt tugevat mitte. Mistõttu on neil, kes soovivad jätkusuutlikult äri teha, oluline eristada investorit „investorist“ ja ärimeest „ärimehest.“ Siin kehtivad üsna lihtsad reeglid. **ESITEKS** peab inimesel olema tugev seos Eestiga ehk põhjus, miks tal on siin tegutseva finantsasutuse teenu-seid vaja on.

Selleks ei ole näiteks pelgalt Eesti äriühingu olemasolu, kuna selle võib in-



ternetis asutada põhimõtteliselt igaüks, vaid tema tegelik tegevus peab olema seotud Eestiga. **TEISEKS** on oluline mõista, kust pärinevad vahendid, millega klient opereerib või opereerida soovib. Mida selgemini ja paremini on see tõendatud ja dokumenteeritud, seda turvalisem. **KOLMANDAKS** peab teenindav finantsasutus aru saama sellest, mida tema klient teeb või soovib teha, ning sellegi kohta on vaja koguda tõendeid, näiteks kauba olemasolu, saatmist, piiriületust tõendavad dokumendid jms. Seda selleks, et välistada näilised tehingud, kus raha liigub, kuid kaupa tegelikult seal taga pole.

Reeglid on oma olemuselt lihtsad, aga see, kuidas neid täita ärisuhteid rikkumata, on keeruline ning nõuab mõistlikkust ja professionaalsust. Turul on oodatult näha hirmust tulenevat üle-reageerimist, mistõttu surve all on ka need kliendid, kes kõrget riski ei kujuta. Töötuhinas

kipub ununema, et eesmärgiks on kõrge riskiga klientide ja tegevuste tuvastamine ning nende jälgimine või vajadusel vältimine, mitte riskide täielik välistamine ilma neid hindamata ja asjakohaseid meetmeid kohaldamata (*derisking*).

Korras dokumendid ja protseduurid

Kuigi korras dokumendid ja protseduurid tunduvad elementaarsed, kohtab selles valdkonnas jätkuvalt seda, et dokumente kirjutatakse dokumendi pärast ning sellesse, et protseduurid oleksid tegelikult täidetavad, piisavalt ei panustata. Alustame riskihinnangust ja riskiisu määramisest. Kui võtta mõne finantsasutuse esindajaga jutuks riskid ja nende juhtimine, kuuleb palju sellest, kui hästi see neil korraldatud on. Kui aga uurida selle kohta, milliste riskide suhtes ja miks ettevõtte haavatav on ning kuidas on ettevõtet võimalik rahapesuks kasutada, siis selgub üsna ruttu, et sellega pole tööd tehtud. Aga just sellest riskijuhtimine peakski algama. Kui vastuseid sellistele küsimustele ei teata, siis on ka järelevalveasutust oma riskijuhtimise suutlikkuses väga keeruline veenda.

Efektiivseks riskijuhtimiseks on vaja teada vastust küsimusele **miks?** ning õpetada töötajatele viisi, kuidas reegleid õigesti rakendada. Rahapesu andmebüroo on oma juhistes selgelt välja toonud, et seaduses sätestatu ümberkirjutamine protseduurireeglitesse ei ole piisav. Oluline on see, et neis oleks kirjas, kuidas ettevõtte kavatses seaduses sätestatut rakendada, mis omakorda annab aimu, kui hästi ettevõtte saab aru sellest, mida ta tegema peab.

Selged vastutajad ja ülevaade organisatsioonis toimuvast

Enamik meediasse jõudnud rahapesu- või sanktsioonide rikkumise juhtumitest on seotud ebapiisava järelevalvega selle üle, mida äri- või kohalik riskijuht teeb. Oma äri jätkusuutlikkuse tagamiseks on oluline, et kõik kolm kaitseliini tegutsevad teineteisest sõltumatult ja professionaalselt. Lisaks tugevale järelevalvele on tähtis, et organisatsiooni struktuur oleks võimalikult lihtne ning igas valdkonnas oleks väga täpselt paika pandud, kes selle eest vastutab. Kusjuures vastus peab jõudma paberist kaugeemale ehk et inimesele peab ka tegelikkuses

olema tagatud võimalus oma vastutusalas olevaid asju mõjutada ja vajadusel muuta.

Näiteks on vastavuskontrolli juhil raske ennast kehtestada ja muudatusi ellu viia, kui ta ei kuulu isegi mitte laiendatud juhtkonda. Regulaatiivseid nõudeid silmas pidades on praegu juba efektiivsem, kui see inimene on määratud juhatusse, sest siis on võimalikult suurel määral tagatud, et selle valdkonna professionaal saab riskide juhtimisega tegeleda teiste otsustajatega samalt tasemelt. Samas ei tohi see tekitada olukorda, kus vastavuse tagamine jääb vaid selle ühe inimese mureks.

Suhtle järelevalveasutustega

Lootmise asemel, et järelevalvet teostav asutus ei pane sind lihtsalt tähele ja loodetavasti ei tee kohapealset kontrolli, tasub ise nendega regulaarselt ühendust võtta ja kokku leppida ametlik või mitteametlik kohtumiste graafik, kus sa saad anda ülevaate oma tegemistest. Siinkohal on oluline juhtida oma ootusi. Ükski järelevalveasutus ei hakka kellelegi andma garantiisid, kuid selline eesmärgistatud ja avatud tegevus laob siiski hea vundamendi edasiseks koostööks, mis osutub eriti oluliseks siis, kui tekivad probleemid.

Näiteks kui ettevõttele on tehtud ettekirjutus, siis on perspektiivitu käia sel teemal järelevalveasutusega vaidlemas lootuses neile selgeks teha, kes on selles küsimuses targem. Mõistlikum on pakkuda välja asjakohane kompromiss. Seejuures ei tasu aga loota, et see heaks kiidetakse. Samas, kui seda ka ei laideta, siis ilmselt oled õigel teel. Sellises olukorras on oluline tehakan-ö *follow-up*-kohtumine, et uurida, mida saab veel teha selleks, et oma äri tavapärases rütmis jätkata.

Kokkuvõttes on oluline tegeleda riskidega sisuliselt, sest siis on kindlam, et ka tuleviku probleemidest saab lihtsamini üle. Tuleb leppida sellega, et vastavuskontrollist on saanud äri osa – see ei ole enam ammu midagi sellist, mis eksisteerib kuskil eraldi. Praegune ülereageerimine loodetavasti vaibubki siis, kui enamik on selle faktiga päriselt leppinud. ●

Kuidas kujundavad tehnoloogia-ettevõtted meie õigusruumi?

Vestlusring



Martin Villig
Taxify asutaja



Arno Kütt
Cleveron asutaja
ja tegevjuht



Karin Kaup
Advokaadibüroo
KPMG Law partner



Lauri Liivat
Advokaadibüroo
KPMG Law partner



Tehnoloogiaettevõtted ei saa oma lahenduste väljatöötamisel jääda ootama, et seadusandja nendega sammu jõuaks pidada – see kõrvaldaks neid juba eos konkurentsist. Seepärast ongi vaja alustada toimiva ja turvalise lahenduse loomisest, mille toel saaks koostöös riigiga kujundada õigusruumi nii, et see soosiks innovatiivseid lahendusi. Advokaadibüroo KPMG Law partnerid **Karin Kaup** (KK) ja **Lauri Liivat** (LL) kutsusid lõunale Taxify asutaja **Martin Villigu** (MV) ning **Arno Küti** Cleveronist (AK), et saada rohkem teada väljakutsetest, millega meie tehnoloogiaettevõtted nii Eestis kui ka maailmas peavad silmitsi seisma – olgu siis värbamisel, tootearenduses või uutele turgudele laienemisel. Vestlust suunas Vootele Päi.

Tänapäeva HR märksõna on heade töötajate leidmine ja hoidmine, olenemata, kas tehnoloogia- või ärinõustamisteenust pakkuvast ettevõttest. Kuidas see käib?

Mis muredega tuleb silmitsi seista ja mis rõõmustab.

Alustame kõige teravamast: kust tehnoloogiaettevõtte häid spetsialiste saab?

AK: Viljandis, kus Cleveron asub, on töötajate leidmine praegu palju lihtsam kui mõned aastad tagasi. Kõige suurem puudus on inseneridest ja IT-spetsialistidest, aga juba kolib neidki Viljandisse, sest lõpuks on kõige olulisem see, et töö oleks huvitav.

Me ei programmeeri lihtsalt ühte koodi, vaid paneme päriselt roboteid liikuma. Tallinnas liiguvad inimesed sageli ettevõtete vahel, aga Cleveroni puhul oleks paariks aastaks tööle tulemine mahavisatud aeg, sest aasta kulub sisseelamisele – tegelik panus hakkab tulema alles teisel, kolmandal või koguni neljandal aastal. Meie töötajad on lojaalsed ja me loomulikult täname neid selle eest. Pakume töötajatele erinevaid hüvesid, näiteks tasuta eribuss Tartust tulijatele, toitlustus, kaks nädalat lisapuhkust ning iga viie aasta kohta kolm kuud lisapuhkust. Kolmekuuline lisapuhkus paneb ka tiimijuhid niimoodi mõtlema, et kuidas töö sujuks, kui inimest kolm kuud ei ole – see omakorda teeb ettevõtte paindlikumaks ja kohanemisvõimelisemaks.

MV: Taxifys meil selliseid motivatsioonipakette pole, küll aga peitub meie eelis rahvusvahelises kontorivõrgustikus, mis võimaldab inimestel elada ja töötada teistes riikides. Paljudele on selline vabadus oluline argument. Samas kehtivad meil Eesti sotsiaaltagatised ja me laiendame seda mentaliteeti ka teistesse riikidesse. Näiteks Eestis on olemas emapalk, kuid Aafrikas selline asi puudub – meie aga otsustasime sellegipoolest pakkuda kuus-seitse kuud emapalka ka mujal.

Töötajate leidmisel on meie jaoks kõige olulisem inimeste enda huvi. Meil pole tarvis n-ö gurusid, vaid inimesi, kes teevad oma tööd missioonitundega, mõistes oma rolli süsteemi toimimises.

Seepärast valimegi töotajaid sageli kogemuse asemel hoopis motiveerituse alusel. Ja kindlasti teeb meid atraktiivseks ka rahvusvahelisus, näiteks Tallinna kontoris on meil juba inimesi 41 rahvusest. Kokku on meil kontorid 30 riigis ja 100 linnas.

Muidugi pole motivaatorina vähem olulised aktsiaoptsioonid, mida pakume – see seob inimesi ettevõttega ja kui meil läheb hästi, läheb ka nendel hästi.

“

Meil pole tarvis n-ö gurusid, vaid inimesi, kes teevad oma tööd missioonitundega, mõistes oma rolli süsteemi toimimises.”

Martin Villig

Õigusvaldkonnas on samuti vaja andekaid inimesi ligi meelitada. Mida te selleks teinud olete?

KK Kui ma 1,5 aastat tagasi KPMG-ga liitusin, oli meil advokaadibüroos seitse inimest – nüüd on meid 17 ja käibekasv oli sealjuures viimase aasta kohta üle 70%. Tulin ise siis väikesest advokaadibüroost ning olen lisaks *startup*-valdkonnast ettevõtluse kogemusega – arvasin, et KPMG-l on Eestis juba väljakujunenud advokaadibüroo. Tundsin aga, et see, mida tegime, oli ka heas mõttes omamoodi iduettevõtmine. Alustasime äriplaani lihvimisest, veebilehe loomisest, inimeste värbamisest ja müügivõimaluste otsimisest ning kasv on olnud väga kiire. Seega pole me saanud võtta palju aega koolist tulnud noorte inimeste väljaõpetamisele. Peame leidma juba kogenud advokaate ja spetsialiste, kellel on kogemusepagas erinevatest õigusvaldkondadest. Muul viisil poleks võimalik tagada mitmekülgset võimekust, mida kliendid ootavad.

Oluline on, et tegutseme advokaadibüroona ja saame oma juristidele ja advokaatidele pakkuda advokaadi kutsele vastavat n-ö tavapäraselt karjääriteed koos KPMG võrgustiku toetavate äri- ja motivatsioonivõimalustega. Kelle jaoks on motiveeriv töötada ja arendada meie äri

koos finants-, maksu- või IT-inimestega, kellele põnevad suured rahvusvahelised kliendid, kellele võimalus olemasolevat praksist suuremaks ehitada. Inimesed ei tule aga peaaegu kunagi töökuulutuse peale – huvipakkuvate spetsialistidega toimuvad ikka pikad läbirääkimised ning oluline on see, et nad sobiksid meeskonda, meie kultuuri ning et neil silm säraks. Peab olema ühine plaan ettevõttest, mida koos edasi ehitada, luues büroos ja samuti teiste valdkondade kokkupuutena head sünergiaid ja täiendavat ekspertiisi.

Kuidas Cleveronis õigete inimeste leidmine käib?

AK : Meie peame tootmise poolel ikka inimesi koolitama, sest kusagil ei õpetata praegu ju robotite tootmist. Arenduses on kooliharidusest samuti vähe abi, sest teatavas mõttes seab see inimese mõtlemisele raamid, takistades loovate lahenduste väljatöötamist.

Eks mõneti ongi meie arendus- ja tootmispoole koostöö konfliktne, sest tootmine, kus valmib iga aasta 1000 robotit, peab põhinema stabiilsusel, samas kui arendus peab olema *startup*-ilik. Samas pole võimalik neid ka ühe ettevõtte siselt eraldi juhtida.

Minu kui omaniku küsimus igale meeskonnajuhile on lihtne: miks peaks firma sind tööl hoidma? Miks oled sina kasulik ja kuidas sa panustad? Ettevõtte maksab palka – see on selge –, aga mida me selle eest vastu saame? Ei tohi lasta tekkida olukorral, et inimestel puudub reaalne funktsioon või väljund ettevõtte seisukohast.

MV : Mõnes rollis on loomulikult kogemust vaja, aga kui sul on valida, kas pika kogemusega inimene, kellel motivatsioon puudub, aga kogemusest ja noor entusiast, siis eelistame Taxifys viimast.

KK : KPMGs lähtume samuti sellest, et eeskätt on tarvis korralikke tegijaid, kes suudavad seada ja täita realistlikke eesmärgi. Samas on tõsi, et on vaja ka initsiaatoreid, kes mõtleks, kuidas me saame oma vallas innovaatilisemad olla ja suuremaid muutusi ellu viia. Näiteks hiljutisele juhtühikule strateegiapäevale kutsusime *start-up* ja tehnoloogia valdkonnast tuntud ettevõtja, kelle kaasabil analüüsisime põhjalikumalt seda, mis on meie juhtühikule liikmete väärtused, erilised oskused ja rollid ning

panus KPMG Eesti juhtimisel ja äri arendamisel. Äge on see, et meie juhtkond on väga avatud õppimisele ja uutele lahendustele, ja ma usun, et eelneva defineerimine ettevõtte tasandil on eeldus ühise kultuuri ja suuna loomiseks ning edasiviivaks jõuks.

Kuidas tagada kiiresti kasvavas kollektiivis head sünergia?

AK: Minu jaoks on maailma kõige keerulisem amet Inglismaa jalgpalliklubi treeneri oma: sa pead panema 11 kõrge egoga multimiljonäri ühise eesmärgi nimel tööle. Kuidas seda saavutada, kui kõik on staarid ja tahavad lüüa väravat?

MV: Peamine on ikkagi ühine visioon ja eesmärk, mis on inimestele arusaadav. Palk on loomulikult argument, aga töö peab olema põnev. Visioon tuleb panna lihtsasse keelde, millest igaüks saab aru: mis on tema ja tema meeskonna roll suures pildis. Arusaamatusi tekib alati ja neid saab lahendada ükshaaval ning ajapikku.

AK: Tõsi, kõigil peab olema üks arusaam eesmärgist. Kui küsid NASAs koristaja käest, mis tööd ta teeb, siis ta vastab, et tema teeb tööd, mis viib inimesed Kuule. Ta ei tee tööd lihtalt selleks, et põrand oleks puhas, vaid selleks, et aidata meeskonnal lõppeesmärk saavutada.

Mis kogemus teil on koostöö osas kõrgkoolidega?

AK: On head kogemused ja natuke vähem head kogemused. Kindlasti on hea kogemus koostööst EKA-ga, kus tudengid pakuvad lahendusi meie probleemidele. Samas arendustöös pole koostööst kõrgkoolidega kogemused nii head, sest Cleveroni eesmärk on leida lahendus loetud kuude jooksul, kuid kõrgkool teeb neid asju kolme aasta plaanis. Selles mõttes elame akadeemiaga ikka paralleelmaailmas.

MV: Meil on üsna samasugune kogemus. Kui meie jaoks on arendus oluline, siis ülikooliga koostöö asemel eelistame palgata oma tiimi vastava inimese. Nad ongi minu inimesed ja ma ei näe põhjust neid ülikooliga jagades asju keeruliseks ajada. Kui tegu on mõne äri seisukohast vähem olulise uuringuga,

siis loomulikult tervitame ka kõrvalprojekte. Aga kui miskit on vaja, siis peame endale palkamagi doktorandi, kes meie majas asja valmis ehitab.

AK: Eks sellepärast on ka näiteks Archimedese raha suuresti kasutamata, sest ettevõttele ja kõrgkoolidel on kokku puutepunkte vähe. Lihtsam on palgata konkreetse projekti jaoks õppejõud. Ettevõtte peab lähtuma ikkagi oma igapäevastest ärihuvidest ja innovatsioon ju tegelikult tähendab seda, et tooteid või elemente omavahel kombineerides leitakse uusi lahendusi. See on puhtalt rakenduslik pool. Samas kõrgharidusasutusi ei huvita olemasolevad asjad, vaid nad soovivad avastada uusi – see ongi teadlaste ülim eesmärk. Selles mõttes pole mõistlik survestada ettevõtjaid ja teadlasi koostööle.

KK: Pikaajalises vaates võiks ju kaaluda töötajate ettevalmistamist enda jaoks koostöös ülikooliga, pakkudes oma inimesi näiteks külalislektoriteks. Kas see võiks kuidagi tehnoloogia-sektoris abiks olla?

MV: Oleme arutanud õppekava sisu ülikoolidega ja tuleviku mõttes on Taxify loomulikult valmis panustama ja kaasa mõtlema. Lihtsalt praegu ei ole tuua praktilist näidet, kus me oleks varasemast koostööst märkimisväärset kasu saanud.

Kuidas on seaduste ja õigustemaastikuga - kas innovatsioon kujundab meie õigusruumi?

KK: Mulle tundub, et nii teadus kui tihti ka seadusloome ei jõua tehnoloogia-ettevõtete arengule järele. Selles suhtes on need valdkonnad sarnased, et mõlemad justkui teevad oma asja, aga praktikas see ei peegeldu. Eriti tuntav ongi see tehnoloogia-sektoris, kus innovatsioon jookseb seadusandlusest mööda.

MV: Eks me oleme seda näinud nii Uberi, Taxify kui ka paljude teiste rakenduste näitel. Siis jääbki valik, kas panna oma energia poliitikutega lobistamisesse, et saavutada seadusemuudatus, või tegeleda oma teenuse arendamisega selliselt, et see turul end tõestaks. Selle kaudu saaks tõestada vajadust regulatsioonide muutmise järele. Kui poliitikut näevad head teenust, siis nad ka mõistavad vajadust seadust muuta – selliseid näiteid leiab üle maailma.

AK: Siin võiks Eesti olla pioneer – väike ja vastuvõtlik riik, kus muudatusi ja uuendusi ei kardeta nii nagu läänes. Saaksime olla see koht, kus uusi tehnoloogiaid katsetada. Meie näiteks soovime hakata peagi katsetama pakivedu isejuhtivate autodega, aga me saame seda teha ka öösel ning madalatel kiirustel liiklust segamata ja inimesi ohustamata. Paki-autode kontseptsioon on valmis ja eesmärk on tänavatele tulla järgmisel aastal.

LL: Kas olete teinud ka mingeid algatusi seoses seadusandlusega? Kui soovite juba järgmisel aastal turule tulla, siis peaks vastav regulatsioon selleks ajaks juba paigas olema.

AK: Eesmärgiks on ikkagi saavutada erikokkulepe pilootprojekti raames, mis oleks võimalikult turvaline. Auto ise sõidab küll autonoomselt, aga seda jälgib ka inimene turvaautost, kes saab alati vahele sekkuda.

KK: Isesõitvate autode puhul on ilmselt probleem see, et liiklusseadus käsitleb sõidukit lähtuvalt juhust ja ilma juhita pole ka sisuliselt veel võimalik rääkida sõiduki enda liiklemisest.

AK: Tahaks loota, et seadusandlus ja pilootprojektid sujuvad käsikäes üksteist täiendades. Kui me lähtuksime oma arendus-tempos sellest, millal seadus valmis saab, oleksime ammu turust maha jäänud.

LL: Jah, nagu Martingi ütles, siis tuleb oma toode või teenus teha nii heaks, et seadusandlus saaks sellele järgneda. Peamiseks juriidiliseks väljakutseks ongi see, et kuidas kasutada tehnoloogiat nii, et see oleks lubatud ja seaduspärane.

MV: Tõsi – meil on ka nii, et mõnes riigis, kus toimetame, on regulatsioon madal või olematu ning samas Eesti ja Baltikum on viimase kahe aasta jooksul oma seadusandlusega olnud teerajajad, millest teised vaikselt eeskujult võtavad nii Põhjas kui ka Aafrikas. Meie valdkonnas on see teema tõusnud kiiresti päevakorda, sest kui aasta tagasi polnud meil ühtki valitsussuhete inimest, siis nüüd on meil juba kaheksaliikmeline meeskond, mida juhivad üks Euroopa oma ala tippudest. Peamine ongi see, kuidas panna poliitikud mõistma tava-kasutaja seisukohta; kuidas võiks regulatsioon toimida nii kliendi kui ka turu huvides.

AK: Ma olen üsna veendunud, et 10–15 aasta pärast on olemas linnaosad, kus inimeste juhitud autod on keelatud, sest probleem asub enamasti istme ja rooli vahel. Masinad ei tee näiteks äkkiigutusi.

LL: Aga Taxify puhul te ju enamasti opereerite turgudel, kus regulatsiooni sageli polegi. Kas see töötab pigem teie kasuks või kahjuks?

MV: Teeme mitmes riigis turuosalistega koostööd, näiteks Uberiga Baltikumis. Nii on ka poliitikutel lihtsam teha seadusandlust, mis ei teeni vaid ühe turuosalise huve. Turuosalistega koostööd tehes on võimalik luua mõistlik mänguväljak ja kehtestada mängu-reeglid, mille alusel saaks toimuda normaalne konkurents. Reeglite puudumine ei ole ju kuidagi meie huvides, sest see tähendab, et puudub ka õiguskindlus: iga hetk võib seadusandja otsustada su teenuse sulgeda. Näiteks kui Uber siseneks Londoni turule, siis ei käitunud ta alati eetilisel ja regulatsioon muudeti palju karmimaks. Nüüd on kõigil turuosalistel seal keeruline opereerida.

Aga kui suure osa hammustab lobistamine advokaatide ajast ja mis on tehnoloogiaettevõtete ja muude valdkondade ettevõtete õigusnõustamise vajaduste erinevused?

KK: Üldiselt advokaadid klientide tarbeks lobi ei tee, aga muus osas on enamike ettevõtjate teemad igati sarnased tehnoloogiaettevõtete omadega. Palju on tegemist töötajatega, investeerimistegevustega, struktureerimisega, erinevad äritegevuseks vajalikud lepingud, vahet ka vaidluste lahendamised.

LL: Seoses tehnoloogiaettevõtetega tuleb kindlasti palju ette just intellektuaalomandi ja IT-õiguse küsimusi ning tehnoloogiate kaitsmise teemad.

AK: Intellektuaalomandi kaitsmisega tegelemine on kindlasti suur osa meie tegevusest. Kunagi jätsime intellektuaalomandi Hiinas patenteerimata, sest ei näinud asjal mõtet – nagunii teevad järele. Tegidki, aga lisaks sellele patenteerisid oma lahenduse ning praegu ei tohi me enam Hiinasse müüa ega enda

“

Kui me lähtuksime oma arendustempos sellest, millal seadus valmis saab, oleksime ammu turust maha jäänud.”

Arno Kütt

robotile sealt komponente osta. Meil on üle 50 patendi ja ega kõiki meetodeid ja kasulikke mudeleid polegi võimalik kaitsta. See valdkond on tegelikult Eestis pisut alaarenenud ja me sõltume suuresti välisspetsialistidest – me ei oska oma tooteid kaitsta.

Mis on Taxify tulevikuplaan? Kas teie autod hakkavad ka ise sõitma?

MV: Oleme üsna noor ettevõtte ja loomulikult teeme tulevikuplaane, aga pigem paari-kolme aasta perspektiivis. Praegu keskendume kindlalt reisijateveole. Muidugi teadvustame ka muid teemasid, aga agressiivset tegevust muul suunal pole. Vaatame pigem, kuidas oma ärimudelilist loogiliselt lähtudes laieneda näiteks finantsteenustesse, kindlustusse ja laenudesse. Need on meie äri seisukohast loogilised valdkonnad, mis siin turul toimivad, aga arengumaades puuduvad. Näiteks Aafrikas kasutatakse palju mobiilseid rahakotte ja panga-kaarte on vähem. Vaatame eeskätt võimaluse järgi: kuivõrd seondub see meie ärimudeliga; kas me saaksime selleks oma kliendibaasi pak-kuda; kes on konkurent ja milline on riskitase.

MV: Meie peamine loogika on see, et pakkumine peab kasvama proportsioonis nõudlusega. Oluline on koolitada hulk autojuhte ära, et kliente teenindada, ja alles siis teenus käivitada. Loomulikult aitab ka allahind-lus esimesel nädalal või kuul. See toob inimese platvormile ja siis saad juba teenuse kvaliteediga teda seal hoida.

AK: Tegelikult müüvad ju nii Taxify kui ka Cleveron sama kaupa – selleks on aeg ja hind. Ega meie teenust ei osanud ka keegi tahta enne, kui see olemas oli. Robot on odavam kui inimene ning robotiga kaupa transportides säästad ka aega. Samamoodi on Taxifyd kasutades.

Üks põhiline erinevus tehnoloogia-sektori ja traditsioonilisemate äride vahel ongi ehk see, et ajalooliselt on pakkumine järgnenud nõudlu-sele. Tänapäeva tehnoloogiasek-toris aga kujundatakse kõigepealt toode ja turg ning alles siis teki-tatakse nõudlus. Inimesed ei tea,

mida tahta, enne kui lahendus on juba olemas?

AK: Henry Ford ütles kunagi, et kui ta oleks oma klientidelt küsinud, mida nad tahavad, siis oleks nad vastanud, et kiiremaid hobuseid. Me töötame pidevalt selle põhimõttega, et aeg on see, mille järele on nõudlus, sest seda sa juurde ei saa. Mida ostavad täna rikkad, seda homme ostavad kõik – see on alati nii olnud. Rikkad on alati saanud endale osta aega, palgates inimesi, kes teevad rutiinse ja ebameeldiva töö nende eest ära. Tänapäeval on selleks tehnoloogia.

Google müüb ju samamoodi aega. Info, mille leidmiseks pidi vanasti raamatukokku otsüklopeedia järele minema, leiab nüüd murdsekundiga. Mõned ütlevad, et kõik on ära tehtud, aga võta kätte ja mõtle, kuidas inimestele veel aega juurde anda – võimalused on meeletud.

MV: Mulle meeldib see, et tänapäeval on kvaliteet muutunud teisejärguliseks selles mõttes, et see on iseenesestmõistetav. Teenuse või toote baaskvaliteet peab olema hea – kui see puudub, siis sa ei saagi äri teha. Kvaliteet on äritegemises hügieen. Taxify puhul on selleks siis auto kvaliteet.

Kuidas te seda tagate?

MV: Turupõhiselt. Selge on see, et mõnedes riikides on vanemad autod kui teistes, aga oluline on puhtus. Aafrikas ja Aasias tegutsevate mototaksode puhul kindlustame, et neil oleks olemas kiivrid, esmaabipakk ja meditsiinikoolitus. Lisaks on igal juhul ju reiting, mida ta peab säilitama, ja see tagab teenuse parema kvaliteedi.

Kui idee on olemas ja tahaks käivitada tehnoloogiaettevõtet, siis mida peaks silmas pidama?

AK: Ei tea, ma pole kunagi võtnud eesmärgiks robotitega tegeleda. Olen tulenevalt varasematest äridest lihtsalt lahendanud probleeme ja jõudnud uute ärimudeliteni. Alguse sai kõik mööblikaubandusest ON24-ga, kus pörkasime pidevalt kokku logistikaprobleemiga, nii et olime sunnitud looma üle-eestilise logistikavõrgu, millest arenes välja SmartPost.

Martin, kui Taxify loodi, siis oli Uber juba olemas?

MV: Maailmas oli olemas ja tegutses, Euroopas veel mitte. Siis oli see veel USAle keskendunud. Me ise ka vaatasime Euroopas paari platvormi, et teha nendega koostööd ja laieneda, aga see ei toimunud. Niisiis otsustasime ajada oma asja ja minna sellega ka Ajujahti. Mis saaks olla parem kui tasuta reklaam ETV-s!

KK: Kui palju Taxify inimesed tänaseks ise mentorlusega tegelevad?

MV: Kohtun iga nädal ühe-kahe inimesega. Nendega, kes on ise julgemad ja tulevad küsivad, vestlen lõunasöögi kõrval heameelega. Nii saab mõtted tööst kõrvale ja ma kuulen ise uusi ideid-vaatenurki.

AK: Mentorlus on kahtlemata huvitav väljakutse, sest sa pead ju suutma tunniga läbi töötada võõra ärimudeli ning kaasa mõtlema. See on omamoodi nagu ristsõna lahendamine: hüppad lühiajaliselt tundmatusse vette ja unustad olmeprobleemid vahelduseks ära.

MV: Tagasisidena läheb arvesse ka see, kui mina äriideest aru ei saa: kelle või mille probleemi lahendatakse ning kes selle eest maksma peaks. Ainuüksi see tagasiside on paljudele oluline. Lõpetuseks võiks küsida, kas ja kuidas saaks Eesti riik aidata meie ettevõtetel välisurgudel paremini toimetada?

MV: Riik üldiselt toetab iduettevõtteid ja mulle sellest täiesti piisab. Kui meil on abi vaja, siis pöördume muidugi riigi poole, aga üldiselt teeme oma asju ise ja ei eelda, et riik meie eest miskit ära teeks. Positiivne on kindlasti mainekuvandi tekitamine ja hoidmine. Lõppvastutus on ikkagi ettevõtjatena meil, aga vajadusel on üldjuhul ikka aidatud. Seega mina olen Eestiga rahul.

AK: Teiste riikidega võrreldes pole meil virisemiseks põhjust, sest asjad käivad siin ikka palju lihtsamini. Pole mõtet oodata, et riik sinu eest kosjasobitamise ära teeb, sest see ei tööta nagunii. IT-vallas on meie kuvand küll tugev, aga Cleveroni kogemus näitab, et keskmisel ameeriklasel ei ole tänaseni Eestist adekvaatset pilti ja neil seostuvad meiega teatavad hirmud. ●



Tipptasemel äriõiguse täisteenus

Täpsed ja innovaatilised õiguslahendused integreeritud maksu-, auditi- ja ärinõustamisega globaalsel tasandil.

Meie maailm keerleb ümber Sinu.



Kristina Laarmaa: innovatsiooni- partnerlus – kellele ja milleks?



Kristina Laarmaa

Advokaadibüroo KPMG Law
partner, vandeadvokaat,
riigihankeõiguse praksise juht



Esti teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooni strateegias 2014–2020 toonitakse avaliku sektori tähtsust uuenduste eestvedajana. Teadupärast on avalik sektor kohustatud avalikest vahenditest asjade, teenuste või ehitustööde tellimisel järgima kaunis jäika reeglistikku ja korraldama riigihankeid. Riigi ja muude avalik-õiguslike ühenduste roll innovatsiooni edendamisel hõlmab muu hulgas innovaatiliste hangete korraldamist ning avaliku ja erasektori partnerlust.

“

Innovatsioonipartnerlus võimaldab tellida samalt partnerilt nii arendustöid uudse lahenduse väljatöötamiseks kui ka arendustöö tulemuseks olevaid tooteid või teenuseid.”

Innovatsioonipartnerlus hankemenetluse liigina on Eestis kasutusel alates uue riigihangete seaduse jõustumisest 1. septembril 2017, millega võeti üle 2016. aasta aprillis jõustunud hanke-direktiivid. Erinevalt muudest hankemenetluse liikidest võimaldab innovatsioonipartnerlus tellida samalt partnerilt nii arendustöid uudse lahenduse väljatöötamiseks kui ka arendustöö tulemuseks olevaid tooteid või teenuseid. Nii on koostööpartneril motivatsioon panustada maksimaalselt uudse lahenduse väljatöötamisse, kartmata ärisaladuse lekkimist või seda, et majandusliku tulu lahenduse alusel väljatöötatud asjade või teenuste müügist saab muu ettevõtja.

Innovatsioonipartnerluse kui uudse hankemenetluse loomise eesmärgiks oli võimaldada avalikul sektoril tunduvalt paindlikumatel tingimustel teha erasektoriga koostööd uuenduste hankimiseks eeldusel, et turul olevad tooted või teenused ei võimalda hankija vajadusi rahuldada. Ehk teisisõnu on innovatsioonipartnerluse kaudu võimalik avaliku sektori ostjal leida parim võimalik

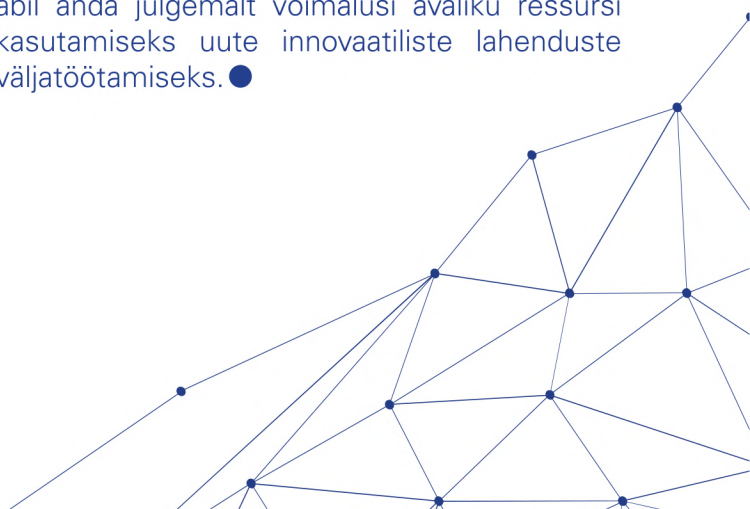
lahendus probleemile, millele turul hetkel sobiv lahendus puudub, ja tihedas koostöös pakkujaga töötada ühiselt välja uudne toode või teenus, mille lõpp-produkti on hankijal võimalik tellida samalt koostööpartnerilt ilma uut hanget korraldamata.

Ometi on riigihangete registri andmetel hetke-seisuga korraldatud vaid käputäis innovatsioonipartnerluse hankeid. Eestis ei ole riigihanked kui innovatsiooni toetav poliitikainstrument tänase päevani pälvinud erilist tähelepanu. Ka ettevõtjad ei tunneta, et innovaatiliste toodete ja teenuste pakkumine haakuks riigihangete süsteemi sisse ehitatud väärtushinnangutega. Miks nii?

Oma roll on siin kindlasti teadmatusel ja hirmul tundmatusest tingitud riskide ees – nii hankijatele kui ka pakkujatele on innovatsioonipartnerlus hankemenetlusena veel võõras, mistõttu võidakse ületähtsustada sellest tulenevaid riske ja alahinnata kasutegureid. Kindlasti on oluline takistav tegur laialt levinud praktika kasutada hanketulemuste väljaselgitamiseks vaid madalaimat hinda. Samuti eelistatakse avatud pakkumismenetlust innovatsiooni toetavatele hankemenetlustele, sest innovatsioonihange eeldab hankijalt suuremat panust hanke ettevalmistamisel eeskätt just turu-uuringus ja oma vajaduste kaardistamisel, kuivõrd innovatsioonipartnerluse eelduseks on turul sobiva asja või teenuse puudumine.

Teadlikud innovatsioonile orienteeritud ettevõtjad saavad siiski mingil määral ka ise suunata hankijate eelistusi hankemenetluse valikul – hankijad korraldavad üha enam **turu-uuringuid** hangeteks ettevalmistamise käigus eesmärgiga mõista, kas turul olemasolev toode või teenus on üldse põhimõtteliselt sobiv hankija vajadusi silmas pidades. Lisaks on hankijatel võimalus saada **riiklikku toetust** innovaatiliste hangete läbiviimisel vastavalt Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi toetusseemile.

Kokkuvõtvalt tasub innovatsioonipartnerluse abil anda julgemalt võimalusi avaliku ressursi kasutamiseks uute innovaatiliste lahenduste väljatöötamiseks. ●





“

Innovatsioonipartnerluse kaudu on võimalik avaliku sektori ostjal leida parim võimalik lahendus probleemile, millele turul hetkel sobiv lahendus puudub. ”



Marleen Kohl

Advokaadibüroo KPMG Law
jurist

Osalusoptsioon = pühendunud töötaja

Osaluse omandamise järel on töötajal proportsionaalselt tema osa suurusega õigused, mis tulenevad seadusest ja ettevõtte põhikirjast, sh õigus osaleda ettevõtte juhtimises ja õigus jaotatavale kasumile.



Järjest enam räägitakse sellest, kuidas motiveerida ja hoida töötajaid ning tõsta nende lojaalsust tööandjale. Üks võimalus selleks on osalus-optsioon. Võimalus omandada tulevikus ettevõtte osalus muudab töötaja suhtumist, motivatsiooni ja pühendumist ettevõtte arengule tervikuna.

Mis on optsioon?

Opsioon on õigus omandada vara lepingus varem kokku lepitud tingimustel. Tingimused, mille täitmise tulemusel teenib töötaja välja õiguse omandada ettevõtte osalus, on ettevõtte enda kujundada ja osaks motivatsioonipaketist. Sellisteks tingimusteks on näiteks töösuhte pikkus või teatud eesmärkide edukas täitmine. Optsiooniõiguse tekkimise järel on töötaja valida, kas ta soovib kokkulepitud perioodi jooksul kokkulepitud hinnaga oma õigust kasutada, st omandada ettevõtte osalust või mitte. Optsioonilepingule on soovitatav lisada osanike- või aktsionäridevaheline leping, mille tingimustega on töötaja kohustatud nõustuma optsiooniõiguse kasutamisel.

Kui töösuhe muutub

Kuivõrd töösuhe on kestvussuhe, võib pika perioodi jooksul tekkida mitmeid olukordi, mis mõjutavad osalusoptsioonilepingu alusel tekkinud õigussuhet. Tööandja huvides on eeldatavasti just võtmetöötajaga töösuhte jätkamine, kuid mis saab siis, kui töötaja siiski ei soovi enam ettevõtte arengusse panustada; kui töötaja

rikub töölepingut; kui ta sureb; kui ta soovib võõrandada või koormata optsiooniõigust või osalust? Sõltuvalt sellest, kas tegemist on alles väljateenitava optsiooniga või kas optsiooniõigus on tekkinud või on optsiooniõigus juba realiseeritud, tuleb sellised situatsioonid enne läbi mängida. Optsioonilepingus on võimalik sellisteks puhkudeks näiteks sätestada optsiooniõiguse lõppemise ja tagasimüügikohustuse tingimused või võõrandamise ja koormamise keeld.

Maksukohustused ja õigused

Tähelepanuta ei tohiks kindlasti jätta ka osalus-optsioonidega kaasnevat võimalikke maksukohustusi ega asjaolusid, mis mõjutavad raamatupidamises osalusoptsiooni õige väärtuse kajastamist.

Osaluse omandamise järel on töötajal proportsionaalselt tema osa suurusega õigused, mis tulenevad seadusest ja ettevõtte põhikirjast, sh õigus osaleda ettevõtte juhtimises ja õigus jaotatavale kasumile. Seega tuleb arvestada asjaoluga, et optsiooni kasutamisel laieneb ettevõtte omanikering. Enamasti saavad uutest osanikest/aktsionäridest olemasoleva osanike- või aktsionäridevahelise lepingu osapooled või sõlmitakse nendega uued kokkulepped. Juhul kui töötaja on juba tõestanud, et ta on väärt olema ettevõtte osanik, ei pea ilmingimata temaga optsioonilepingut sõlmima, vaid talle saab pakkuda võimalust kohe osalus omandada. Ka sellisel juhul rakendatakse tavaliselt tagasimüügikohustust ning sõlmitakse osanike- või aktsionäridevaheline leping.

Kahepoolne kasu

Opsiooniprogrammi ettevalmistamine nõuab kindlasti tööandja aega ja pühendumist, aga võttes arvesse võimalikku kasu, mis ettevõtte ja võtmetöötaja selle protsessi tulemusel saaks, on see kindlasti seda väärt. Töötaja lojaalsuse ning motivatsiooni kasvu kaudu tõuseb ettevõtte väärtus, nii et see on mõlema osapoolle huvides. ●



Meie inimesed

Iga töölõigu taga on teadagi inimene, nii ka meil KPMGs, ja nad kõik on meile tähtsad! Uurisimegi lähemalt, kuidas üks või teine inimene siia tööle tuli, mis teda motiveerib ja mida ta vabal ajal teeb.

Siin nad on. Põnev!

Kaidi Rannak

audiitor
4 aastat KPMGs



Kuidas sai alguse sinu karjäär KPMGs?

KPMGst kuulsin esimest korda ülikoolis keskkonnaökonoomika loengus, kui üks mu kursusekaaslane tegi ettekannet pakendiaruandest ja selle audiitorkontrollist, mida KPMG juba siis tegi. Kuna teisel kursusel oli soov õpitut praktiseerima hakata (õppisin TTÜs äridust ja spetsialiseerusin finantsarvestusele), siis lõin KPMG Google'i otsingusse, leidsin sealt praktika kuulutuse ning otsustasin kandideerida. Alustasin KPMG karjääri raamatupidamisosakonnas ning poole aasta pärast liikusin auditisse – ei kahetse ühtegi otsust!

“*Dreams don't work unless you do!*”

Mis on suurim väljakutse sinu töös? Suurim rõõm?

Üheks suuremaks väljakutseks on tõenäoliselt hommikul voodist välisukseni jõudmine, sest kodus on lihtsalt nii hea. Kui tööhoog peal, siis edasi tuleb juba kõik kuidagi iseenesest. Rõõmu valmistab ilma igasuguse kahtluseta see armas ja ühtehoidev kollektiiv, kes on minu jaoks nagu teine perekond ja mängib kindlasti olulist rolli sellel hommikul välisukseni jõudmisel.

Mis sind motiveerib?

Iga tööpäev toob uusi väljakutseid ja on täiesti erinev eelmisest. Rutiini ei teki kunagi ja töö ei ole olemuselt liiga tehniline, vaid põhineb inimeste-

vahelistel suhetel ja koostööl. Kui lühidalt kokku võtta, siis mu suurimaks motivaatoriks on ilmselt eneseteostus – KPMG oma inimestega aitab minu vajadusi Maslow' püramiidil täita.

Millega sa vabal ajal tegeled? Kuidas sa ennast laed?

Mulle meeldib mängida tennist ja võrkpalli – iga pallilöögiga tunnen, kuidas päeval kogunenud mõtted ükshaaval sealt kuhugi kaovad. Looduses viibimist olen lapsest saati nautinud, aga viimastel aastatel ei ole vist pea ühtki nädalat, kus ma ei käiks mõnes kodulähedases metsas või terviserajal. Kohe tuleb meelde audiitoritega tehtud 42 km kahepäevane matk jaanuaris, kus sai põlvini paksus lumes ning öises pimedas Kakerdaja rabas kakerdatud.

Tarkusetera või lemmiktsitaat, mis on sind saatnud aja jooksul.

„*Dreams don't work unless you do!*” Olen selle järgi mitmeid aastaid tegutsenud ja toimetanud.

Einar Rosin

vanem-maksunõustaja
11 aastat KPMGs



Kuidas sai alguse sinu karjäär KPMGs?

KPMGsse sattusin nii nagu väga paljud noored koolilõpetajad enne ja pärast mind – kandideerin ja osutusin valituks. Alustasin 2008. aastal maksuvaldkonna assistendina ja töötan selles osakonnas tänaseni.

Mis on suurim väljakutse sinu töös? Suurim rõõm?

Suurim väljakutse on ajajuhtimine. Kui see on kontrolli all, siis edasine ongi juba puhas rõõm. Mulle meeldib oma töö juures kõige rohkem vaheldusrikkus. Praegu tegelen tuludeklaratsioonide ettevalmistamisega, eelmisel nädalal aitasin taotleda elamislube ja varsti on tulemas üks *due diligence*'i projekt. Aeg-ajalt osalen lektorina mõnel koolitusel ja vahel tuleb maksuametiga vaielda.

Ma ei väida siin, et ma oleksin multitalent, kes tunneb peensusteni kõiki maksuseadusi – vastupidi, ma ei tunne ennast väga kindlalt käibemaksu, aktsiiside või siirdehindade valdkonnas, sest minu spetsialiteet on praegu pigem füüsiliste isikute maksustamine ja ettevõtte tulumaks. Samas on auditi maksukontroll andnud väga hea põhja, mille pealt on võimalik hinnata, millisel hetkel on mõistlik kaasata kolleeg, kes on selle valdkonna ekspert.

“Ole sina ise, sest originaal on alati parem kui koopia!”

Mis sind motiveerib?

Eluasemelaen tahab teenindamist ... Vahel naeran, et olen juba nii kaua maksunõustajana töötanud, et ei oskakski enam midagi muud. Teisest küljest olen just viimasel ajal tunnetanud, et kogemusel on suur väärtus, nii kliendiga suheldes, oma projektide kallal töötades kui ka nooremaid kolleege juhendades. Olen vist karjääri algusaastatel selle kõige raskema töö juba ära teinud. Nüüd on lihtsalt äge.

Millega sa vabal ajal tegeled? Kuidas sa ennast laed?

Mul on kaks tütar, kellele ei valmista minu „vaba aja“ sisustamine mingeid probleeme. Viimased viis aastat olen ennast Tallinna maratonile kirja pannud. See annab piisavalt motivatsiooni, et ennast suve jooksul veidi rohkem liigutada. Muide, see komme sai alguse ühest SEB sügisjooksust, kuhu me auditi valdkonna juhi Indreku mahitusel suure pundiga läksime.

Tarkusetera või lemmiktsitaat, mis on sind saatnud aja jooksul.

Üks kolleeg kinkis mulle kunagi sünnipäevaks väikese tahvli, mille panin oma töölauale. See ütleb: „*Be yourself, because an original is always better than a copy!*“ ehk „Ole sina ise, sest

originaal on alati parem kui koopia!“. Mõõdukas annus enesekindlust tuleb kindlasti kasuks. Samas edukus tähendab ikkagi 20% andekust ja 80% tööd.

Vivian Keskküla

juhtimisnõustamise
konsultant
2 aastat KPMGs



Kuidas sai alguse sinu karjäär KPMGs?

KPMG on minu esimene töökoht pärast ülikooli lõpetamist. Juba tööintervjuu ajal selgitati töö sisu sellise innukusega, millest võis järeldada, et KPMGs on sõbralik õhkkond, kus töötajate areng on prioriteet ja tööd tehakse lapseliku õhinaga. Minu sisetunne oli õige. Viimase kahe aasta jooksul olen töötanud oma ala parimate kõrval, saades rohkelt häid kogemusi.

Mis on suurim väljakutse sinu töös? Suurim rõõm?

Projektipõhise töö puhul on üks raskemaid väljakutseid ootuste ühtlustamine, sest täpselt nii palju, kui on inimesi, on ka arvamusi ja mõtteid. Suurim rõõm on aga mitmekesisus. Kuna KPMG pakub parimat lahendust olenevalt kliendi spetsifikast, siis ei ole otseselt *off-the-shelf* lahendusi. Iga klient on omapärane ja see teeb minu töö alati huvitavaks.

Mis sind motiveerib?

Mind motiveerib kliendi areng. Minu lemmikhetk on innovaatiliste ideede tutvustamine. Kliendi huvi ja kaasamõtlemine motiveerivad mind otsima loovlahendusi.

Millega sa vabal ajal tegeled? Kuidas sa ennast laed?

Pärast pikka päeva kontorilaua taga on väga hea tegeleda spordiga. Olen alati tegelenud paljude spordialadega, aga viimase aja lemmik on rühmatreeningud. Lisaks teen aeg-ajalt ka vabatahtliku tööd, osaledes mitmetel üritustel, et toetada haiged lapsi.

Tarkusetera või lemmiktsitaat, mis on sind saatnud aja jooksul.

„Võimalus, et unistused täituvad, muudab elu huvitavaks.“ Need sõnad pärinevad Paolo Coelho

raamatust „Alkeemik“. Mulle meenutab see alati, et võimetel ei ole piire. Tahtejõuga ja raske tööga on võimalik saavutada kõik.

“Võimalus, et unistused täituvad, muudab elu huvitavaks.”

Maike Leppik

raamatupidamise ja
siirdehindade
teenusliini juht
14 aastat KPMGs



Kuidas sai alguse sinu karjäär KPMGs?

Tulin siia juba pisut rohkem kui 14 aastat tagasi, 2004. aasta sügisel, kui KPMG otsis assistente maksuauditi valdkonda. Olin sinnani töötanud raamatupidajana ja maksuassistendi koht tundus põnev väljakutse, kus siduda seniseid teadmisi ja oskusi uute kogemustega. Hiljem, uue siirdehindade regulatsiooni kehtestamisega Eestis avanes võimalus olla KPMG siirdehindade teenusliini loomise juures, millest sai alguse minu suur kirk siirdehindade temaatika vastu. Alates 2016. aastast olen osaliselt tagasi pöördunud raamatupidamise valdkonna juurde ning juhin ka KPMG raamatupidamisteenuste tiimi.

Mis on suurim väljakutse sinu töös? Suurim rõõm?

Suurimat rõõmu pakuvad uued ülesanded, põnevad projektid ning kahtlemata kliendi rahulolu heast teenusest ja/või olulise küsimuse edukast lahendamisest. KPMG suureks väärtuseks, mis tööl rõõmu pakub, on kindlasti siinsed inimesed. Meil on professionaalne ja ühtehoidev tiim.

“Kui kannatlikkust nii kergelt proovile ei saaks panna, poleks tegemist ju mingi erilise voorusega.

Mis sind motiveerib?

Minu teekond KPMGs on pakkunud uusi väljakutseid, võimalust omandada lugematul hulgal uusi teadmisi ning võimalusi ennast arendada ja

proovile panna. Jagan oma aega kahe valdkonna vahel, mis on mulle südamelähedased ja teen täpselt seda tööd, mida teha tahan.

Millega sa vabal ajal tegeled? Kuidas sa ennast laed?

Minu vaba aja täidavad raamatud, mida ei saa kunagi olla liiga palju. Loen eriala- ja juhtimiskirjandust ning palju ka ilukirjandust. Samuti meeldib mulle reisida, kogeda midagi uut ja mu reisikotist leiab alati muu hulgas mõne põneva krimka.

Tarkusetera või lemmiktsitaat, mis on sind saatnud aja jooksul.

Neid on palju! Kui keerad näo päikese poole, jäävad varjud selja taha. Kui tahad, et midagi tehtud saaks, siis kaasa inimesed, kes on hõivatud: kes teeb, see jõuab. Kui kannatlikkust nii kergelt proovile ei saaks panna, poleks tegemist ju mingi erilise voorusega.

Inga Aarpuu

tõlkevaldkonna juht
25 aastat KPMGs



Kuidas sai alguse sinu karjäär KPMGs?

Mind kutsuti KPMGsse 1994. aasta septembris, nii et 25 aastat tagasi. Alustasin keelekoolitajana, aga peagi küsis tollane partner Andres Root, kas ma tean kedagi, kes oleks nõus tõlkima „midagi nii igavat nagu audiitorite tekstid“. Vastasin Raja Teele stiilis, et esmalt pakun ennast. Talle sobis ja nii see algas.

Tehnilises mõttes olid tol ajal asjad teisti: arvuteid polnud, nii et alustasin tööd kirjutusmasinaga. Muidugi polnud ka Google'it ega e-sõnastikke ja KPMGs polnud standardiraamatuid ega näidiseid. Tuli kasutada paberikandjatel sõnastikke, kus audiitortegevuse kohta midagi ei olnud, ja Andrese teadmisi. Nii et audititextside tõlkimine oli paras väljakutse. Paar aastat hiljem hakkasime aga Eestis esimesena pakkuma majandusaasta aruannete tõlkeid.

KPMG oli ka tol ajal väga uuendusmeelne ja avatud. Olen saanud esimesest päevast alates töötada sel kellaajal ja selles kohas, mis mulle sobib,

nii kodus kui ka paindliku tööajaga ning teha tavatöö juurde muid huvitavaid projekte. Võimalused, mis hakkasid Eestis laiemalt levima aastatel 2005–2010 ja mis nüüd tunduvad enam-vähem tavalised, olid KPMG täiesti olemas juba eelmise sajandi üheksakümnen datel.

“ Kui mitte kuidagi ei saa, siis kuidagi ikka saab!

Mis on suurim väljakutse sinu töös? Suurim rõõm?

Suurim väljakutse on ajapuudus. Mind siiralt häirib, kui ma ei saa teha tulemust, mida tahaksin ja suudaksin, sest aega pole piisavalt. Tõlgete puhul on probleemiks ka kiirustades kokku pandud tekstid, kus mõte segane ja sõnastus halb. Siis tekib tahtmine lähtetekst ümber teha, sest kehvast taignast ei saa head saia. Koolituses on vahel aga raske õpilase potentsiaali avada või ta tööstressist välja tuua.

Suurt rõõmu pakuvad mitmed asjad: hästi välja tulnud töö, silmade sära ja ühine naer keeletunnis või koolitusel (koolitus, mis annab ainult oskusi ja teadmisi, on vaid pool võimalikust tulemusest), õpilaste ja assistentide areng.

Mis sind motiveerib?

Esiteks armastus töö vastu. Tõlkimine ja koolitamine on mulle nii töö kui ka hobi – ilmselt on mul selleks kutsumus. Teiseks väga toredad kliendid, kes tänavad ja tunnustavad. Kolmandaks äärmiselt toredad KPMG inimesed.

Millega sa vabal ajal tegeled? Kuidas sa ennast laed?

Kuna töötan enamasti siseruumides, siis muul ajal tahan värskesse õhku: mere äärde, metsa, rappa. Meri on minu jaoks ujutav alates umbes 16 soojakraadist. Olen töötanud giidina ja löön kaasa giiditeenuseid pakkuva perefirma arendamises. Samuti meeldib mulle reisida, sõpradega kokku saada, perega olla, kokata, lugeda, aegajalt kontserdil või teatris käia.

Tarkusetera või lemmiktsitaat, mis on sind saatnud aja jooksul.

Kui tundub, et mitte kuidagi ei saa, siis kuidagi saab ikka. Lisaks suurtele sõnameistritele kõnetavad mind ka lasteraamatute tegelaste, nt Karupoeg Puhhi mõtted: „Sa oled vapram, kui sulle tundub, ja tugevam, kui sa näid, ja targem, kui sa arvad. Ära kunagi alahinda mittemidagitegemist ja lihtsalt kulgemist.“

Imre Teder
finantssektori
äriarenduse juht
KPMGs alates
2019. aasta algusest



Kuidas sai alguse sinu karjäär KPMGs?

Kevadel 2018 kutsus Hanno Lindpere, KPMG Balticsi partner ja nõustamisvaldkonna juht, mind lõunale. Meile mõlemale meeldib rääkida maast ja ilmast, aga kurb tõsiasi on see, et üks peab lihtsalt vahepeal kuulama. Käisime veel möödunud aasta jooksul neli-viis korda lõunatamas ja selle aasta 4. jaanuaril alustasin tööd tehingute nõustamise osakonnas fookusega finantssektori klientidel.

Mis on suurim väljakutse sinu töös? Suurim rõõm?

Suhtlus inimestega on ühtmoodi suurim rõõm ja teistpidi ka suurim väljakutse.

Mis sind motiveerib?

Mind motiveerib klientide aitamine, nende vajaduste mõistmine, lahenduste leidmine, nende-ga suhtlemine. See on omamoodi klišee, aga see on tõesti, mis mind tagant tõukab.

Millega sa vabal ajal tegeled? Kuidas sa ennast laed?

Hobid on hetkel tagaplaanil ja lapsed esiplaanil. Talvehooajal sõidan võimalusel lumelauaga ja suvehooajal mängin golfi. Hea raamatu lugemisest ei ütle kunagi ära. Viimasel ajal on Netflix ja teleka *binge watching* ehk sarivaatamine minu elu mõõdukalt segama hakanud.

“ 80% edust seisneb selles, et tuleb lihtsalt välja ilmuda!

Tarkusetera või lemmiktsitaat, mis on sind saatnud aja jooksul.

Ühte kindlat elutõde ei ole, millest lähtun, aga mulle meeldivad Woody Alleni filmid ja tema üks kuulsamaid tsitaate kõlab nii: 80% edust seisneb selles, et tuleb lihtsalt välja ilmuda. Sellega on väga raske mitte nõustuda.

Uuring: era- ja riskikapital kasvatab ettevõtteid kiiremini

KPMG Soomes läbiviidud uuring näitas, et erakapitalil (*private equity*) ja riskikapitalil (*venture capital*) põhinevatele investeerimisfondidele kuuluvad ettevõtted on kiireima kasvuga.

Keskmiselt kasvas selliste ettevõtete käive võrreldes teistega koguni kuus korda kiiremini ning nende töötajate arv keskmiselt 15 korda kiiremini. Ühtlasi suudavad era- ja riskikapitalifondide omandatud ettevõtted koos ettevõtte laienemisega kasvatada ka kasumlikkust.

KPMG Balticsi vanemjuhtivkonsultandi **Taavi Pahapilli** sõnul näitab põhjanaabrite juures korraldatud uuring selgelt, et erakapitali kaasamine

tõstab ettevõtete konkurentsivõimet kordades. „Ühest küljest tugevdab erakapital ettevõtte finantsseisu ning võimaldab investeerida kasvu või teenindada laene. Koos kapitaliga toovad erainvestorid ettevõttesse strateegilist oskusteavet, mille abil saab ettevõtte juhtimist kaasajastada ja tõhustada äriprotsesse, ning lisaks võimaldab välisinvestorite kaasamine kasutada nende laialdast kontaktivõrgustikku, et tagada ligipääs uutele turgudele,” ütles Pahapill.

Pahapilli sõnul eeldatakse tavaliselt, et erakapitali investeringu kaasamisele järgneb kiire ning jõuline restruktureerimine ja kulude kärpimine, et kasum üles ajada. Uuring näitab aga, et kasvu looakse ikkagi eelkõige tulude kasvatamise kaudu. Analoogete protsesse on võimalik jälgida ka Eestis, näiteks ettevõtetes Magnetic MRO ja Tahe Outdoors.

Guardtime ja KPMG loovad globaalse äriplatvormi

Eesti päritolu küberturvalisuse ettevõtte Guardtime sõlmis 2018. aasta veebruari lõpus New Yorgis lepingu KPMGga, et pakkuda ühise platvormi abil läbipaistvaid, jälgitavaid ja turvalisi äriprotsesse nii tarneahela, hangete, finantside, tuvastamise kui ka pilveteenuse korraldamiseks.

KPMG on teine maailma neljast juhtivast audiitorfirmast, kes on tunnistanud strateegilise partnerluse kaudu Guardtime'i *blockchain*'i lahendused parimaks, mida praegu turul pakutakse. Guardtime'i Eesti juht **Ain Aaviksoo** ütles, et *blockchain* pakub enim väärtust organisatsioonidele, kes soovivad saavutada edu digitaalse

innovatsiooni kaudu. „Selleks et järjest keerukamaks muutumas maailmas edukalt toime tulla, on vaja lahendada mitmed usaldusega seotud probleemid ja kanda kulud, mis on seotud näiteks auditeerimise, teenuste skaleeritavuse või andmetöötlemise turvalisuse tagamisega. *Blockchain*-tehnoloogial põhineva platvormi kaudu on võimalik hajusalt toimuvaid äriprotsesse automatiseerida ja vähendada nii kulusid kui avada uusi äri võimalusi, kuna andmete töötlemine on läbipaistev ja turvaline,” selgitas Aaviksoo.

KPMG USA haru *blockchain*'i valdkonna arendusjuht Arun Ghosh selgitas, et koostöö Guardtime'iga annab nende klientidele edaspidi juurdepääsu turvalisele digitaalsele platvormile: „KPMG tugev äri- ja tehniline kogemus koos Guardtime'i *blockchain*'i platvormiga kujundavad äri ümber valdkondades, mis hõlmavad veel palju manuaalseid protsesse, aga kus andmete täpsus, usaldusväarsus ja turvalisus on äärmiselt olulised.”



Rekordinvesteeringud *fintech*'idesse

Globaalne *fintech*-sektor kaasas 2018. aastal kapitali ligi 112 miljardi USA dollari eest, mida oli üle kahe korra rohkem kui eelnenud aastal (ligi 51 miljardit dollarit), näitavad KPMG raporti „The Pulse of Fintech“ andmed.

Tehinguid ei olnud seejuures tegelikult aasta jooksul oluliselt rohkem, küll aga kasvas väärtus, mis kolme suurima tehingu puhul ületas 10 miljardi dollari piiri. Näiteks Vantiv omandas WorldPay 14 miljardi USA dollari eest ning Blackstone pagutas 17 miljardit dollarit ettevõttesse Refinitiv.

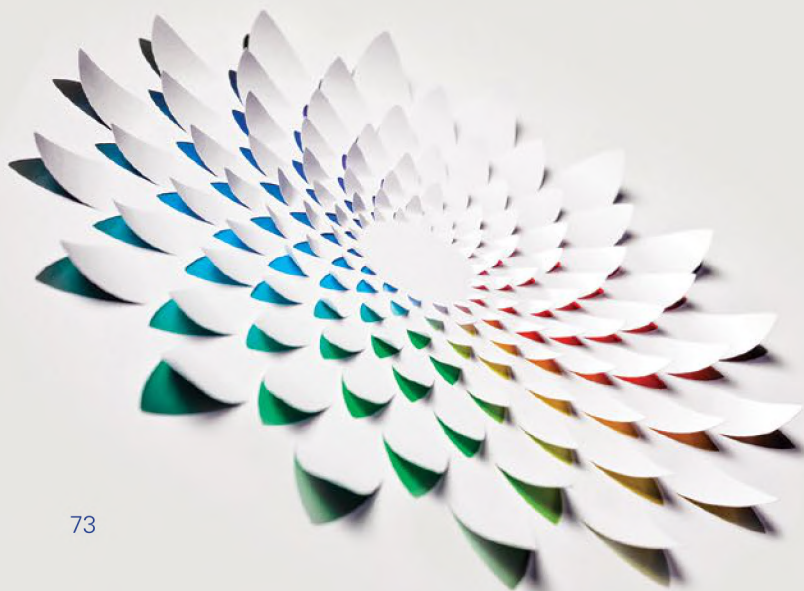
Investorid pöörasid 2018. aastal suurt tähelepanu Software-as-a-Service (SaaS) ärimudelitele ning *fintech*'i investorid tegid sama. Paljud suured tehnoloogiaettevõtted tegelevad pidevalt pilveteenuste pakkumise laiendamisega, sealhulgas Alibaba, Google. Mõned neist kavatsivad konkureerida finantsinstitutsioonidega, teised aga keskenduvad peamiselt pilve-, tehisintellekti- ja masinõppetoodetele, et pangad ja teised finantsasutused saaksid tuua turule oma

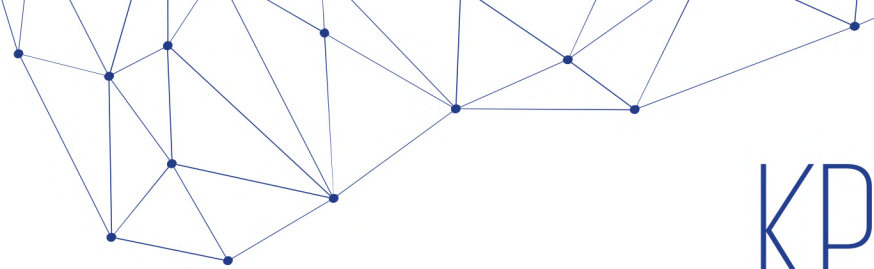
fintech-lahendusi ja suurendada efektiivsust.

Regulatsioonide üleküllus – näitena sobivad MiFID II, PSD2, GDPR või uued IFRS-i standardid – annab hoogu *regtech*'i valdkonnale. Sellesse tehtud investeeringuid keskenduvad eelkõige vastavuskontrolli haldamisele ja riskide vähendamisele, aga huvi on paista ka andmeanalüütika vallas.

Brexitist tulenevate murede tõttu suunasid paljud *fintech*'id oma pilgu lirimaale, kus ühe uuringu kohaselt avas esinduse üle 55 *fintech*'i või finantsteenuste ettevõtte, luues enam kui 4500 töökohta. Globaalsed ning Briti päritolu ettevõtted näitasid üles üha suuremat huvi ka Leedu vastu, taotledes e-raha asutuse (EMI) tegevuslubasid, mille näiteks Revolut ja Google Payments said Leedu keskpangalt 2018. aasta lõpus.

Fintech'ide tulevik paistab helge ning sel aastal on oodata suuremaid tehinguid, kuna globaalne kasv vajab lisakapitali. On oodata suuremaid investeeringuid *regtech*- ja *insurtech*-ettevõttesse, samuti võib eeldada selliste suurte tehnoloogiavalla tegijate nagu Google, Alibaba, Microsoft aktiivsust, kas siis *fintech*-ettevõtete omandamiste või partnerluse kaudu.





KPMG Eestis

KPMG Baltics OÜ

Tallinn
Narva mnt 5
10117 Tallinn
Tel +372 626 8700
kpmg@kpmg.ee
www.kpmg.ee

Tartu
Kaluri 2
51004 Tartu
Tel +372 626 8700
kpmg@kpmg.ee
www.kpmg.ee

Advokaadibüroo KPMG Law OÜ

Narva mnt 5
10117 Tallinn
Tel +372 667 6805
info@kpmglaw.ee
kpmglaw.ee

KPMG Raamatupidamisteenused OÜ

Narva mnt 5
10117 Tallinn
Tel +372 626 8700
kpmg@kpmg.ee
www.kpmg.ee

Ajakirja väljaandja

KPMG Baltics OÜ
Toimetaja
Evelin Möller
emoller@kpmg.com
Kaasautorid
Janno Toots, Vootele Päi,
Corpore

