

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Majandusarvestuse instituut

Juhtimisarvestuse õppetool

SISEKONTROLLISÜSTEEMI EFEKTIIVSUSE HINDAMINE

FINANTSTEENUSTE KESKUSTE NÄITEL EESTIS

Aveliis Hanschmidt

Magistritöö

Juhendaja: lektor Iivi Maspanov

Tallinn 2015

SISUKORD

ABSTRAKT	4
TÖÖS KASUTATAVATE LÜHENDITE LOETELU	5
SISSEJUHATUS	6
1. SISEKONTROLLISÜSTEEMI, SISEKONTROLI JA SISEAUDITI ARENG RAHVUSVAHELISEL TASANDIL	9
1.1. Sisekontrollisüsteemi, sisekontrolli ja siseauditi mõiste ja areng.....	9
1.2. Sisekontrolliraamistike COSO, COCO ja COBIT iseloomustused, erinevused ja sarnasused	15
1.3. Sisekontrolli mõiste Eesti kontekstis	21
2. SISEKONTROLI JA SISEAUDITI EFEKTIIVSUSE KÄSITLUSED FINANTSTEENUSTE KESKUSTES.....	23
2.1. Sisekontrollisüsteemi efektiivsus finantsteenuste keskuste näitel	23
2.2. Ühendatud teenuste keskuste iseloomustus	29
3. SISEAUDITI EFEKTIIVSUSE HINDAMINE EESTIS TEGUTSEVATE FINANTSTEENUSTE KESKUSTE NÄITEL	35
3.1. Uurimuse metoodika.....	35
3.2. Valimis osalenud ettevõtete ja finantsteenuste keskuste kirjeldus	39
3.3. Finantsteenuste keskuste sisekontrollisüsteemi hindamise tulemused	41
3.4. Soovitused ja järeldused finantsteenuste keskustele.....	46
KOKKUVÕTE	51
SUMMARY	54
VIIDATUD ALLIKAD	57
LISAD.....	61
Lisa 1. COSO sisekontrollisüsteemi raamistiku kuubik koos pilvetehnoloogia komponendiga	61

Lisa 2. Intervjuu küsimustik finantsteenuste keskuste auditifunktsiooniga töötajale	62
Lisa 3. Intervjuu finantsteenuste keskuses A.....	64
Lisa 4. Intervjuu finantsteenuste keskuses B.....	67
Lisa 5. Intervjuu finantsteenuste keskuses C.....	70
Lisa 6. Kontsernide A, B ja C põhiandmed.....	73

ABSTRAKT

Huvi sisekontrollisüsteemi efektiivsuse vastu on viimasel ajal palju kasvanud, mis näitab, et antud teema on käesoleval ajal aktuaalne. Järjest enam Euroopa kontserne on avanud Eestis finantsteeninduskeskuseid. Käesolevas magistritöös analüüsiti, kuidas toimib sisekontrollisüsteem finantsteenuste keskustes ning kui efektiivne see on. Täpsemalt uuriti sisekontrollisüsteemi efektiivsust ning sisekontrolli toimimist finantsteenuste keskustes ja seda nii teoreetilise kirjanduse baasil kui ka empiirilise uuringu põhjal. Magistritöö analüüsi tulemused kinnitavad, et efektiivne sisekontrollisüsteem ja toimiv sisekontroll ei ole Eesti finantsteenuste keskustes väga levinud - sisekontrolli viiakse läbi kontserni tasemel ning finantsteenuste keskuses kohapeal on teadlikkus ning kaasaráäkimisvõimalus vähene. Autori uurimistulemused võiksid huvi pakkuda finantsteenustekeskuse tipp- ja strateegiajuhtidele, kuna sellelaadseid töid ei ole (autorile teadaolevalt) Eestis palju kirjutatud. Magistritöö tulemusi on võimalik rakendada finantsteenuste keskuste sisekontrollisüsteemide parendamisel.

Võtmesõnad: sisekontrollisüsteem, sisekontroll, finantsteenuste keskus, efektiivsus.

TÖÖS KASUTATAVATE LÜHENDITE LOETELU

AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants* - Ameerika Sertifitseeritud Audiitorite Instituut

COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology*

COCO - *Canadian Institute of Chartered Accountants' (CICA's) Criteria of Control Framework*

COSO ERM - *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Enterprise Risk Management – Integrated Framework* – COSO poolt loodud ettevõtete riskijuhtimise ühendatud raamistik

CSP – *Cloud service provider* - pilveteenuste osutaja

FSSC – *finance shared service center* – finantsteenuste keskus

IIA - *Institute of Internal Auditors* – Rahvusvaheline Siseaudiitorite Ühing

KPI – *Key process index* – protsessi hindamise indeks

SAS - *Statements on Auditing Standards*

SISSEJUHATUS

Sisekontrolli ja siseauditi olulisuse mõistmine on organisatsiooni(de) arengu ja tulemuslikkuse parandamise juures määrava tähtsusega. Ilma selle mõistmiseta ei ole ettevõtted ega organisatsioonid üldjuhul jätkusuutlikud. Mitmed Ameerika Ühendriikides ja Euroopas avalikuks saanud suured skandaalid on ilmsiks tulnud tänu toimivale sisekontrollisüsteemile ja siseauditile, kinnitades nende süsteemide vajalikkust ja olulisust. Juhul kui organisatsioonid ja ettevõtted ei identifitseeri ega hinda riske, siis on see suureks ohuks organisatsiooni püsijäämisele. See omakorda tekitab ebakindluse kasvu kapitaliturgudel.

Antud teema on aktuaalne seetõttu, et järjest enam suuri globaalseid ettevõtteid otsib võimalusi kulude vähendamiseks, tagamaks paremat teenuse kvaliteeti ja tõhususe kasvu. Enamusel (71%) Euroopa kontsernidel on vähemalt üks ühendatud teenuste keskus finantsfunktsiooni sisse viidud. See on alates aastast 2002 suurenenud 17 protsendipunkti võrra. Ülejäänud 16% plaanivad finantsteenuste keskuse (*finance shared service center - FSSC*) organisatsiooni juurutamist. (Bangemann, 2009, 39)

Tavaliselt ei asu finantsteenuste keskused emafirma juures, vaid need luuakse majanduslikult ja tööjõu mõttes soodsamatesse piirkondadesse. Eestis on hetkel järgmiste suuremate rahvusvaheliste kontsernide finantsteenuste keskused: ABB, Finnair, Fortum, Fujitsu, Itella, Orkla, (Kalev/Rieber & Son), Ramirent, Statoil, Stora Enso ja AGA Linde Grupp. (Focus on Functions..., 2014)

Tänapäeva tingimustes on suurenenud nõuded raamatupidamisosakondade efektiivsusele. Ettevõtte kasvades – nii suuruselt kui geograafiliselt – muutub kontroll ja aruandlus järjest keerulisemaks. Väga oluline on luua ühtsed protsessid raamatupidamisele kontserni erinevates ettevõtetes - neid siis võimalikult palju automatiseerides ja standardiseerides. Sellest tulenevalt on tekkinud vajadus leida lihtsamaid ja efektiivsemaid viise ning võimalusi, kuidas kulusid kokku hoida ning protsesse kiiremini läbi viia.

Eestis on vähe uuritud finantsteenuste keskuseid ning nende sisekontrollisüsteemi toimimist. Sisekontrollisüsteemi parendamisest ja hindamisest on küll Eesti ülikoolides

kirjutatud töid, kuid enamasti on need keskendunud avaliku sektori organisatsioonidele. Erasektori sisekontrollisüsteeme ja siseauditi efektiivsust on vähem uuritud. Seetõttu leiab käesoleva töö autor (edaspidi autor), et eksisteerib vajadus uurida Eesti sisekontrolli ja siseauditi efektiivsuse hindamise käsitlusi erasektori näitel. Erasektori puhul on vaja uurida ja analüüsida sisekontrolli toimimist ning tulemusi kõrvutades leida parimad praktikad.

Töö eesmärk on uurida Eestis tegutsevate finantsteenuste keskuste sisekontrollisüsteemi efektiivsust. Selle saavutamiseks on püstitatud magistritöös järgmised ülesanded:

- 1) hinnata siseauditi ja -kontrolli tõhusust finantsteenuste keskustes Eestis;
- 2) teha ettepanekuid, kuidas parendada sisekontrollisüsteemi ja siseauditi funktsiooni finantsteenuste keskuse organisatsioonis

Magistritöö teoreetiline baas hõlmab nii akadeemilisi (vastava ala ekspertide poolt kirjutatud raamatud ja avaldatud teadusartiklid) kui ka mitteakadeemilisi allikaid (nagu ajaleheartiklid ning internetiallikad). Kasutatud allikad on peamiselt välismaise päritoluga, tulenevalt sellest, et vastavat eestikeelset kirjandus väga palju ei leidu.

Empiirilise uurimuse aluseks on intervjuud siseauditi funktsiooni täitvate töötajatega finantsteenuste keskustes. Et hinnata sisekontrolli ja siseauditi efektiivsust finantsteenuste keskustest ning võtta arvesse nende keskuste eripärasid, on kasutatud kvalitatiivseid uurimismeetodeid.

Antud töö koosneb kolmest osast. Esimeses osas analüüsib autor sisekontrollisüsteemi, sisekontrolli ja siseauditi ajalugu, mõistet ning arengut ajas. Antakse ülevaade erinevatest sisekontrollisüsteemi raamistikest nagu COSO, COCO, COBIT ja tõstetakse esile valitud raamistike tugevused ja miinused. Samuti tuuakse välja raamistik, mis kõige paremini sobib finantsteenuste keskuste jaoks. Teises osas analüüsitakse sisekontrolli ja -auditi kvaliteedi ja efektiivsuse hindamise käsitlusi. Teine osa käsitleb ka finantsteenuste keskuste mõistet ja selle arengut ajas ning vastavaid arenguid Eestis. Magistritöö kolmandas osas tuuakse välja magistritöös kasutatavad meetodikad, hinnangute andmise käsitlused ning uurimuse tulemused. Peatüki lõpus antakse soovitusi finantsteenuste organisatsioonidele oma sisekontrollisüsteemi parendamiseks.

Empiirilisele uuringule tuginedes analüüsitakse töös sisekontrolli ja siseauditi efektiivsust finantsteenuste keskustes ning kõrvutatakse seda tunnustatud efektiivsuse käsitlustega sisekontrollile. Sellest tulenevalt saab anda soovitusi ning juhtnööre parendamiseks

sisekontrolli finantsteenuste keskuse organisatsioonis.

Autori uurimistulemused võiksid huvi pakkuda finantsteenuste keskuste tipp- ja strateegiajuhtidele, sest töö keskendub finantsteenustekeskuste sisekontrollisüsteemi ja siseauditi toimimise ja efektiivsuse analüüsimisele.

1. SISEKONTROLLISÜSTEEMI, SISEKONTROLI JA SISEAUDITI ARENG RAHVUSVAHELISEL TASANDIL

Magistritöös püstitatud eesmärkide saavutamiseks tuleb defineerida mõisted sisekontrollisüsteem, sisekontroll ja siseaudit. Veel võrdleb autor sisekontrollisüsteemi kontseptsioone ning arenguid ning toob välja erinevused ja sarnasused erinevate sisekontrolli mudelite ja raamistike vahel. Samuti puudused ja võimalikud tulemused erinevate sisekontrolli kontseptsioonide rakendamisel organisatsioonis. Täiendavalt analüüsitakse Eestis loodud sisekontrolli regulatsioone.

1.1. Sisekontrollisüsteemi, sisekontrolli ja siseauditi mõiste ja areng

Efektiivse ja toimiva sisekontrollisüsteemi olulisuse mõistmine on viimasel ajal kasvanud. Tavaliselt räägitakse sisekontrollisüsteemist rohkem siis, kui kontrollisüsteem on vähene või üldse puudulik. Ajakirjandusest võib lugeda mitmeid juhtumeid pettustest ning suurte organisatsioonide kokkuvarisemisest sisekontrolli puudumise tõttu. Suurematest-tuntumatest juhtumitest võib nimetada näiteks Itaalia toiduainetetööstuse giganti Parmalat (Melis, 2005, 478) ja Ameerika energiatootjat Enron (Enron..., 2002). Turgudel toimunud mitmete kuritarvitamise juhtumite tõttu on rahvusvaheliselt järjest suurendatud sisekontrolli puudutavate regulatsioonide arvu, kaitsmaks paremini avalikku huvi. Sellest tulenevalt on vaja mõista sisekontrollisüsteemi ja sisekontrolli arengut ning ja vastavate mõistete muutumist ajas.

Sisekontroll on olnud majandusarvestuse üks osa alates ajast kui inimkonna areng jõudis tasemele, mil ühel inimesel oli õigus kontrollida ja juhtida teisele inimesele kuuluvat vara. Varaseid näiteid võib tuua juba Vana-Egiptusest ja Vana-Kreekast. (Wilson *et al*, 2014, 73) Sisekontroll on üks mitmest faktorist, mis mõjutab ettevõtte edukust. See mängib olulist rolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Sisekontroll on eelduseks ettevõtte operatsioonide

edukaks toimimiseks. See on laiem kontseptsioon, mis hõlmab kõiki kontrolle ettevõttes - seda nii alates strateegilisest juhtimisest ja juhtkonna otsustest kuni ettevõtte protsesside ja üldise äritegevuse toimimiseni välja. (Vijayakumar, Nagaraja, 2012, 2)

Sisekontrollisüsteem on kogu valdkonda (sisekontrollisüsteemi, protseduure, toiminguid, operatsioone jms) hõlmav ühismõiste, mis aitab kaasa sisekontrolli funktsiooni täitmisele juhtimisstruktuuris. Sisekontrollisüsteem luuakse selleks, et hoida ära ja avastada mittetahtlikke vigu ja töötaja eksimusi, kuid ei tuvasta otseselt juhtkonnas toimuvaid pettuseid. Sisekontrollisüsteemi raamistik saab ainult aidata organisatsioonil saavutada seatud eesmärgi, kuid ei saa kindlustada ettevõtte/organisatsiooni jätkusuutlikkust. (Caplan 1999, 104).

Sisekontrollisüsteem on *protsess*. See tähendab, et see on vahend eesmärgi saavutamiseks, aga mitte eesmärk ise. Sisekontroll ei kujuta endast ühtainukest sündmust või asjaolu, vaid tegevuste jada, mis hõlmab kõiki asutuse tegevusi. Nimetatud tegevusi rakendatakse läbivalt kogu ettevõttes. Tegevused on kõikehõlmavad ning moodustavad juhtkonna tegevustest lahutamatu osa. Sisekontroll on suunatud *eesmärkide* saavutamisele ühes või mitmes, aga kattavas kategoorias. Nimetatud üldiste eesmärkide realiseerimine toimub paljude konkreetsete alaeesmärkide, funktsioonide, protsesside ja tegevuste kaudu. Spetsiifilisel tehingute tasandil viitab sisekontroll kindlatele tegevustele saavutamaks teatud eesmärgi¹. Sisekontrolli protseduurid vähendavad protsesside arvu ja varieeruvust, mis toob kaasa ennustatavamad tulemid. (Intosai tegevusjuhised, 2004, 6)

Sisekontrollisüsteem toimib läbi **sisekontrolli**. Termin „kontroll“ võeti kasutusele raamatupidamise õpikutes aastal 1922 (Kester, 2012, 4). Raamatupidamine oli „teenijannaks täitevvõimule äri ajamiseks“. Sellel ajal oli rõhk administratiivsel sisemisel kontrollil. Raamatupidamise eesmärgiks oli juhtkonnale pakkuda vajalikku informatsiooni juhtimisotsuste tegemiseks. (Kester, 2012, 5)

Varasemalt oli terminil „sisekontroll“ (*internal control*) limiteeritud tähendus „sisemine ülevaatus“ (*internal check*). 1930ndatel defineeriti „sisemise ülevaatus“ süsteemi kui kontoplaani ja muude seotud administratiivsete ülesannete koordineerimist viisil, et üks töötaja kontrollis korrapäraselt teise töötaja tööd (eesmärgiga vähendada pettuse võimalust). See on teadaolevalt esimene definitsioon, mis viitab sisekontrolli tähtsusele avastada ja ära hoida pettust. (Sawyer *et al*, 2003: 61)

¹ Näiteks, kuidas teha kindlaks, et organisatsiooni maksed kolmandatele isikutele oleksid õigustatud ja tellitud teenuste ja kaupade eest.

Sisekontrolli ametlik mõiste võeti kasutusele 1949. aastal Raamatupidamise Protseduuride Komitee (Committee on Accounting Procedure) poolt; defineerides sisekontrolli võrreldes varasemaga laialdasemalt. Sisekontrolli defineeriti kui organisatsiooni plaani ja kõiki meetodeid ja määrasid, mis on vastu võetud ettevõtte sees, eesmärgiga kaitsta varasid, kontrollimaks raamatupidamise täpsust, raamatupidamise andmete usaldusväärsust, kasvatama ettevõtte põhitegevuse efektiivsust ning kontrollimaks juhatuse kinnipidamist vastuvõetud poliitikatest.² (Certified Public Accountants [AICPA], 1949, 61).

1958. aastal võttis Raamatupidamise Protseduuride Komitee vastu sisekontrolli raporti, mis tegi vahet kahel sisekontrolli meetodil: raamatupidamislik kontroll ning administratiivne kontroll (AICPA, 1960). Raamatupidamisliku sisekontrolli mõiste keskendus rohkem varade kindlustamisele ning finantsarvestuse usaldusväärsusele (näiteks süsteemidele juurdepääsude lubamine ja nelja silma printsiibi kehtivus varade arvepidamisel). Administratiivne kontroll tähendas kontrolli protsesside efektiivsuse hindamisel ning vastavuse hindamist juhatuse poolt uute vastuvõetud poliitikate rakendamise osas. Selleks viidi läbi näiteks statistilist analüüsi, aja ja liikumise uuringuid, tulemuslikkuse aruandeid ja kvaliteedikontrolle. (AICPA, 1960).

Autori hinnangul oli selline (eelkäsitletud) täpsustamine vajalik, kuna ettevõtted kasvasid ning sisekontrollist saadud informatsiooni hakkasid tarbima erinevad kliendid. Oluline on teha vahet finantsaruandluse sisekontrollil ning ettevõtte protsesside sisekontrollil, kuna sellest tulenevalt lähenetakse ka erinevalt sisekontrolli efektiivsuse hindamisel. Antud töö kontekstis keskendutakse administratiivsetele kontrollidele. See võimaldab hinnata kui palju teatakse finantsteenuste keskustes kontsernide poolt seatud eesmärkidest ja finantsteenuste kontrollimehhanismide poliitikatest.

1972. aastal võttis Ameerika Atesteeritud Audiitorite Instituut vastu auditeerimise standardi, mis täpsustas administratiivse kontrolli ja raamatupidamisliku kontrolli mõistet (AICPA, 1972). AICPA muudatused 1960. ja 1972. aastal keskendusid juhatuse, raamatupidajate ja audiitorite tähelepanu juhtimisele traditsioonilise raamatupidamisliku sisekontrolli poole, vähendades sellega kontrolli fookust.

1970ndate lõpus ja 1980ndate alguses tulid avalikuks mitmed suured auditi teostamise vead – paljudes teostatud auditites esines palju pettuseid ja vigu. See kutsus esile vajaduse hindamiseks kiiremas korras ümber sisekontrolli teostamise mitmeid olulisi põhimõtteid.

² Viimane definitsioon on laiem, kui tähendus, mis tavaliselt käib kaasas terminiga sisekontroll. See juhib tähelepanu, et sisekontroll on enam kui vaid majandusarvestuse ja rahanduse funktsioonide kontrollimine.

Näiteks Ameerika Ühendriikides loodi selleks organisatsioon *The National Commission on Fraudulent Financial Reporting (Treadway Commission)*, *MacDonald Commission* Kanadas ja *Committee on the financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report)* Suurbritannias. Läbiviidud uuringud rõhutasid kui oluline on efektiivne sisekontrollisüsteem ja töid välja, et puudub konsensus sisekontrolli mõiste üle. (Jokipii, 2006,22)

Vastuseks finantsaruandluse skandaalide lainele Ameerika Ühendriikides 1980-ndatel aastatel moodustati erasektori algatusel viiest organisatsioonist COSO *Treadway* Komisjoni Sponsororganisatsioonide Komitee (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*). Komitee leidis, et senine sisekontrolli kontseptsioon pärast mitmete ettevõtete lagunemist ei toimi, põhjuseks just sisekontrolli puudumine. Mitmed skandaalidesse sattunud ettevõtete juhid ei osanud või ei julgenud tegeleda organisatsiooni riskidega, mis kaasnesid tollal vastavate ettevõtete ärimudelite rakendamisega. Tõdeti, et kontrollimine ei seisne üksnes protsesside kirjeldamises (mida siis tol ajal veel teostati). Komitee märkis, et sisekontrollisüsteem peaks hõlmama kõiki organisatsiooni osasid, mida ohustavad erinevad riskid. (Sawyers et al. 2012, 43)

Autori hinnangul on COSO definitsioon ajas muutunud järjest täpsemaks, keskenduses rohkem ettevõtte või organisatsiooni spetsiifikale. Ehk siis eelnimetatud definitsioon rõhutab, et oluline on pigem protsessi sisu kui vormistus.

1992. aastal avaldas COSO Sisekontrolli raamistiku ning defineeris sisekontrolli mõiste. See dokument oli suureks mõjutajaks sisekontrolli, siseauditi ja riskijuhtimise arengule. See raamistik tõi välja, et sisekontroll ei ole vaid ettevõtte poliitikate süsteem ja protsesside kajastamine/kirjeldamine, vaid hoopis dünaamiline protsess, mille keskel on inimesed, kelle ausus, väärikus ja kompetents on võtmetähtsusega. Vastav väljatöötatud raamistik on aluseks tänapäevasele käsitlusele sisekontrollist. (Spira et al 2003: 647)

1992. aastal tõi COSO välja tänapäeval üldtunnustatud sisekontrollisüsteemi definitsiooni. Selle kohaselt on efektiivse sisekontrollisüsteemi roll tagada ettevõtte nõukogule ja juhtkonnale mõistlik kindlus järgnevates kategooriates (COSO, 1992:9):

- Operatsioonide tõhusus ja mõjus (efektiivsus³)
- Finantsaruandluse usaldusväärsus
- Vastavus seadusandlusele ja kehtivatele regulatsioonidele

³ Efektiivsuse printsiip tähendab, et seatakse kindlad eesmärgid ning saavutatakse soovitud tulemused samal ajal kui kasutatakse kõige paremal viisil vajalikke ressursse soovitud tulemuste saamiseks (ibid.)

COSO toob välja, et rõhk inimestel ja protsessidel tekitab vajaduse uute ja tõhusamate hindamistehnikate kasutuselevõtuks. Kui sisekontroll ei ole ainult eeskirjad ja vormid, siis sisekontrolli hindamine peaks endas sisaldama rohkemat kui nendele eeskirjadele ja vormidele vastavust. (Sawyer, 2012, 37)

COSO üks taotlusi on suurendada varade kaitset. Sisekontrollisüsteem peab olema ülesehitatud selliselt, et suudaks tagada mõistlikku kindlustunde, et hoida ära varade omastamine, kasutamine või ümberpaigutamine või siis eelneva kohese avastamise (Standards for Internal Control... 1999,5).

COSO raport rõhutab, et sisekontrollisüsteem on juhtkonna tööriist, kuid samal ajal ei ole juhatuse asendaja. Lähtuvalt COSO definitsioonist peavad kontrollimehhanismid olema pigem äritegevusse sisseehitatud kui et kõrval asetsevad. (COSO 1992: 14). Autori arvates on „efektiivsuse“ kaasamine oluline muudatus sisekontrolli mõiste arengus peale sisekontrolli üldtunnustatud käsitluse loomist. See on sisekontrolli sisse toonud proportsionaalsuse kulude ja kasu osas ; samuti mõistmise, et sisekontrolli ressursse tuleb kasutada otstarbekalt ning kontrolle viia läbi pidevalt, et parendada kontrollisüsteemi ja sellega tõsta efektiivsust.

Sisekontroll peab olema ajakohane ja vastama ettevõttes valitsevatele probleemidele. Samuti pole kahte sarnast sisekontrollisüsteemi. Raske on võrrelda kahe erineva organisatsiooni sisekontrollisüsteemi ning selle põhjal väita, et üks on efektiivne ja teine ei ole. (Jokipii, 2006, 60)

Sisekontrolli abinõud peavad tagama küllaldase kindlustunde juhtidele, et asutuse ette seatud eesmärgid täidetakse ning nende täitmiseks tehakse vaid minimaalseid kulutusi.

Sisekontrollilt võib oodata vaid *mõistlikku kindlustunnet*, mitte absoluutset kindlustunnet juhatusele ja nõukogule. Sõltumata sellest, kui hästi on sisekontrolli süsteemi välja töötatud ja kui tulemuslikult seda rakendatakse, ei anna see juhtkonnale siiski absoluutset kindlustunnet ettevõtte eesmärkide saavutamise tagamisel. Piisav kindlustunne võrdub antud kulused, tulused ja riske arvestades rahuldava usaldusnivooga. (Ibid. 7)

Kuna sisekontroll ei ole ainult ettevõtte poliitikate ja eeskirjade ning vormide järgimine, siis on tähtsal kohal ka inimesed organisatsioonis. Inimesed peavad teadma, millised on nende rollid ja vastutus ning volituspiirid. Organisatsioonis töötavad inimesed võib jagada juhtkonnaks ja muudeks töötajateks. (Ibid. 7)

Juhtkond teostab eelkõige järelevalvet. Tema ülesandeks on ka asutuse eesmärkide püstitamine ja üldine vastutus sisekontrolli süsteemi rakendamise eest. Seega kujutab

sisekontrollisüsteem endast juhtkonna poolt kasutatavat tööriista, mis on vahetult seotud ettevõtte eesmärkidega. (Ibid. 7) Autor nõustub selle väitega, sest ükski kontroll ei saa anda täielikku kindlustunnet ning järjepidev riskide hindamine ja inimeste koolitamine ning ettevõtete eesmärkide tutvustamine on sisekontrollisüsteemi osa. Organisatsiooni töötajaskond on süsteemi toimima panekul oluline roll.

Sisekontrolli juhiste koostamisel on arvestatud tõsiasjaga, et inimesed ei ole oma arusaamades, suhtlemisviisides ja tegevustes alati järjepidevad. Igal töötajal on temale iseloomulik taust ja tehnilised oskused, mistõttu on ka erinevad vajadused ja prioriteedid. (Ibid. 8). Kõik need aspektid mõjutavad sisekontrolli süsteemi toimivust ja sisekontrolli süsteem mõjutab omakorda ka neid.

Tänapäeval on oluline mõista ka interneti ja pilveteenuste olulisust ning samuti riske majandusarvestusele. Pilveteenuste osutaja (CSP) – kolmas osapool, kes pakub veebimajutust ning seire- ja muude teenuste kaudu pilveandmetöötlust. Finantsteenuste keskused sõltuvadki suures osas pilveteenustest, kuna asuvad sageli ematettevõttest kaugel. Kui pilveteenused ei tööta või on kaitsmata kolmandate osapoolt eest, siis seiskub ka finantsteenuste keskuste töö, mis on väga suur risk ettevõttele tervikuna.

Sisekontrollisüsteemi ja sisekontrolli hindamist viib läbi **siseaudit**. Siseauditi kasvavat rolli peegeldab ka selle praegune definitsioon: “Siseaudit on sõltumatu, objektiivne kindlustandev ja konsulteeriv tegevus, mis on suunatud väärtuse loomisele ja organisatsiooni äritegevuse täiustamisele. Ta aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, kasutades süsteemset ja distsiplineeritud lähenemist hindamaks ja täiustamaks riskide juhtimise, kontrolli ja ärijuhtimise kultuuri protsesside tõhusust.” (Rittenberg *et al*, 2008, 22).

Siseauditi funktsioon on osakond, allüksus, konsultantide rühm või muu isik, kes viib läbi sõltumatuid ja objektiivseid kindlust ning nõu andvaid teenuseid, mis on kavandatud väärtuse lisamiseks ja organisatsiooni tegevuse täiustamiseks. Siseaudit aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, kasutades süsteemset ja korrakohast lähenemist hindamaks ja täiustamaks valitsemise, riskide juhtimise ja kontrolliprotsesside mõjusust. (Rahvusvahelised siseauditeerimise ..., 2011).

Siseaudit luuakse organisatsiooni protsesside hindamiseks. See on sõltumatu hinnangu andmise funktsioon, mis on loodud organisatsiooni sees, et uurida ja hinnata tegevusi (teenusena organisatsioonile). Siseaudit on tehingutejärgne ülevaade, et hinnata kajastusi, kontrolliprotsesse ja tegevusi organisatsiooni sees. (Vijayakumar, Nagaraja, 2012, 2 - 3)

1.2. Sisekontrolliraamistike COSO, COCO ja COBIT iseloomustused, erinevused ja sarnasused

Antud peatükis toob autor välja tuntuimad sisekontrolli raamistikud ning toob erineva kirjanduse põhjal välja vastavad peamised seisukohad ja erinevused. Autor analüüsib suuremaid raamistikke nagu COSO, COCO, COBIT, sest need on tuntumad mudelid maailmas ja paljud suured kontsernid ja organisatsioonid on oma sisekontrolli standardite ja reeglite loomisel võtnud aluseks just need nimetatud raamistikud. Ka näiteks Kõrgeimate Kontrolliasutuste Rahvusvaheline Organisatsioon (INTOSAI) on võtnud oma standardite aluseks COSO sisekontrolliraamistiku.

Kuna sisekontroll on väga lai teemavaldkond ja see hõlmab organisatsiooni tervikuna, siis on olemas selge vajadus tõhusa ja toimiva sisekontrolliraamistiku järele. Seetõttu on oluline tuua välja erinevad kontrolli kontseptsioonid ning sisekontrolliraamistikud. Need tuntud sisekontrolliraamistikud sisaldavad sisekontrolli definitsioone ja kajastavad olulisi sisekontrollisüsteemi struktuuri komponente. Nimetatud raamistikud on kasutusel erasektori puhul, valitsuste tasandil lähtutakse erinevatest standarditest – üldjuhul siiski Rahvusvaheline Siseaudiitorite Ühingu (IIA) standarditest ja seadustest.

- **Treadway Komisjoni Sponsororganisatsioonide Komitee (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) - COSO**

Kuigi COSO raamistik pärineb Ameerika Ühendriikidest, on vastav kontseptsioon aluseks sisekontrolli erinevatele mudelitele üle maailma. Võib väita, et COSO mudel on rahvusvaheliselt aktsepteeritud sisekontrolli mudel. (Sawyer, 2012, 41)

COSO on vabatahtlik erasektori algatus, mille eesmärk on parandada organisatsiooni toimimist ja juhtimist läbi tõhusa sisekontrolli, parendades ettevõtte riskijuhtimist ja pettuste ärahoidmist. COSO on sponsoreeritud 5 mittetulundusühingu poolt: AAA (American Accounting Association), AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), FEI (Financial Executives International), IIA (Institute of Internal Auditors), and IMA® (Institute of Management Accountants). (McNally, 2013,2)

Esialgne COSO oli kontseptuaalne raamistik ja tõi kasutajatele välja põhimõtted ja terminoloogia, kuid ei andnud täpseid juhtnööre selle juurutamiseks. Pärast Sarbanes-Oxley

(SOX) akti aastal 2002 tekkis vajadus täpsemateks juhisteks COSO raamistiku rakendamisel. See probleem kerkis esile just väikese ja keskmise suurusega ettevõtete puhul. Rahvusvaheline Siseaudiitorite Ühing (IIA) koostas mitmeid juhenddokumente, mis põhinesid COSO mudeli korrektsele arusaamisele. Need dokumendid polnud kahjuks järgimiseks kohustuslikud ning ei omanud suurt rolli akti täitmisel.

Sarbanes-Oxley Akt võeti vastu aastal 2002, *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002*, mis suurendas COSO kontspetsiooni kasutuselevõttu. Lõik 404 sellest kohustab Ameerikas lisama börsiettevõtetele sisekontrolli aruande oma aastaaruandele. Aktis määratleti 11 valdkonda ja lahendust, mis esindavad avalikku huvi. Peamised uuendused on (Seletuskiri, 2009, 3-4):

- USA-s loodi *Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)*;
- Välisaudiitori sõltumatuse saavutamine, et vältida huvide konflikte;
- Tegevjuhtkonna vastutuse määratlemine raamatupidamise aastaaruande koostamisel;
- Välisaudiitorite ja auditikomitee vahelise suhtluse tihendamine;
- Välisaudiitorite rotatsiooni põhimõtted;
- Finantsturgude analüütikute sõltumatuse saavutamine, et taastada investorite usaldus turgude vastu.

Aastal 2006 avaldas COSO uued juhised (*Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies*). Toodi välja kakskümmend printsiipi ning näited iga printsiibi juurde. Printsiibid kehtivad võrdselt nii suurtele kui väikestele ettevõtetele.

Aastal 2009 avaldas COSO juhendi “Ettevõtte riskijuhtimine – Integreeritud tugiraamistik” (*Guidance on Monitoring Internal Control Systems*). Mõlemad dokumendid on kasulikud siseaudiitoritele, eriti auditi teostamisel, kuna selleks on vaja konkreetseid juhendeid. (Sawyer et al, 2003, 42)

COSO lähenemine erineb traditsioonilisest sisekontrollisüsteemile lähenemisest eelkõige selle poolest, et tegevuste asemel keskendutakse inimestele ja eesmärkidele, mitte ainult tegevustele, kus kõik ärivaldkonnad (protsessid) on integreeritud ühtseks süsteemiks. Väga tähtis on sealjuures märkida, et käsitletud juhul on kontrollid ning kvaliteedijuhtimine ehitatud protsesside sisse, mitte kõrvale ega peale. (Sisekontroll ja siseaudit (riski)juhtimise teenistuses, 2002)

Aastal 2013 uuendas COSO sisekontrolli raamistikku, sest viimase kahekümne aastaga oli maailmas toimunud palju muudatusi. Näiteks juhtimise järelevalve on nüüdseks

suurenenud; risk ja riskipõhised lähenemisviisid saavad suuremat tähelepanu; turgude ja äritegevuse globaliseerumine on kasvanud; äri- ja organisatsioonistruktuurid on läinud keerulisemaks - näiteks teenuste sisseostmine (*outsourcing*) ja strateegilised tarnijad; tehnoloogia areng ja standardid ning õigusaktid ja regulatsioonid on läinud keerulisemaks. Sisekontrolli mõiste oli jäänud selle aja jooksul sisuliselt samaks. Uuendatud definitsioon peegeldab laienenud aruandluse eesmärki. See tõi välja, et sisekontroll on protsess, mis on mõjutatud juhatuse, direktorite nõukogu ja muu personali poolt ning on loodud pakkuma mõistlikku kindlustunnet protsesside ja aruandluse eesmärkide täitmise kohta. (Updated COSO Internal Control Framework..2013, 3)

Uus COSO raamistik on võrreldes vanema raamistikuga täpsem ja on lisatud ka infotehnoloogia mõiste. Samuti on olulisel kohal sisekontrolli efektiivsus. Autori arvates on väga oluline aruandluse lisandumine sisekontrolliraamistikku, kuna hea aruandluse korral on võimalik mitmeid riske ennetada või avastada kiiremini.

Lisas 1 on välja toodud uuendatud COSO kuubik, kuhu on lisatud pilveteenuste komponent. Infotehnoloogia areng lubab ettevõtetel/organisatsioonidel ja riigiasutustel kasutada servereid, millele on ligipääs läbi interneti. See võimaldab organisatsioonidel suurendada ärimudeli võimekust ning seejuures kokku hoida kuludelt, näiteks: infrastruktuurile, koolitustele ja personalile. Uued võimalused loovad ka uued riskid. COSO lisas pilveteenuse komponendi kuubikusse, et kergendada riskide tuvastamist ning ennetamist. Infotehnoloogi ja pilveteenus on oluline ka COBIT standardi puhul.

- **Guidance on Control - CoCo mudel**

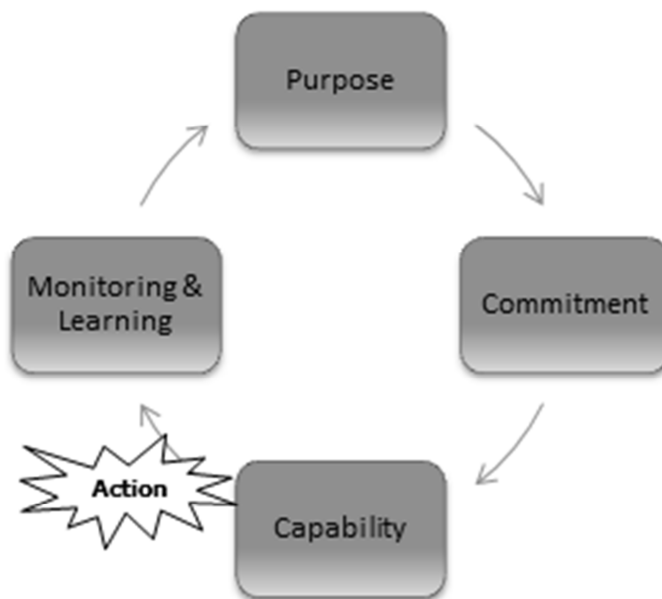
Novembris 1995 lõi Kanada organisatsioon Canadian Institute of Chartered Accountants COCO mudeli, mis põhines kontrollikomitee kriteeriumidele. COCO defineerib sisekontrolli kui organisatsiooni struktuuri osa, mis sisaldab endas ressursse, süsteeme, toiminguid, struktuure, organisatsiooni kultuuri ja teisi elemente, mis koos tagavad ettevõtte eesmärkide saavutamise. (Babos, 2009, 77)

See oli esimest korda, kui sisekontrolli defineeriti kui protsessi, mis hõlmab kõiki tasandeid ning sisaldab kõiki tegevusi eesmärgiga anda juhatusele mõistlikku kindlust ühingu funktsioneerimise protsesside toimimisest. COCO definitsioon on täiendus COSO vastavale definitsioonile. COCO mudeli kontseptsioonis on sisekontroll esindatud organisatsiooni

ressurssidega, protsessidega ja organisatsiooni kultuuriga ning kõige muu sellega, mis aitab kaasa eesmärkide täitmisele. Need on eesmärgid, mis reaalsuses ei saa olla kunagi perfektselt täidetud. (Ibid.)

Graafiliselt on COCO mudelit kujutatud kui viisnurka (Joonis 1), kus on väljatoodud kvaliteedinormid, mida ettevõtte peab omama, et suuta hästi protsesse juhtida. COCO mudeli sisekontrolli protsessi olulisemad elemendid igas organisatsioonis on (Babos, 2009, 78):

- Eesmärk;
- Kohustus;
- Võimsus;
- Seire;
- Õppimine.



Joonis 1. COCO mudeli skeem

Allikas: (Der Weg zu einem Internen Kontrollsystem., 2011)

Üheks kontrolli privileegiks on tagada usaldusväärsus teatud tasemel saavutamaks eesmäärke. Kanada mudeli soovitusel püüavad tagada kontrolli täiuslikkuse ja ületavad tavalise kontrolliraamistiku kontrolli efektiivsuse hindamise kriteeriumiga. Soovitatakse luua mudel, kus organisatsiooni kõik liikmed saavad osaleda organisatsiooni sisekontrolli juurutamisel, arendamisel ning muutmisel. Selline efektiivne kontroll aitab organisatsiooni

edukusele mitmeti kaasa (Babos, 2009, 78):

- Inimestel on vajalik tõuge muutustega kohanemiseks;
- Inimesed saavad väljendada oma ideid ja kasutada oma loomingulisust, juhtides riske mitte tavapära olukordades;
- Inimesed võivad kasulikku informatsiooni ning on suutelised seda kasutama õigel momendil – s.t kui organisatsioonil seda vaja on.

Lähtuvalt COCO mudeli printsiipidest on organisatsiooni kõige olulisem osa inimene, kes teeb oma ülesandeid juhindudes seatud eesmärkidest ning kasutades selleks tema käsutuses olevat võimekust, kompetentsi ja ressursse.

Miinusteks COCO mudeli puhul on see, et selle rakendamisel peab olema loov. Tõlgendamiseks ja soovitude kohaldamiseks ei ole täpseid juhiseid, vaid on üldised soovitused ja printsiibid. COCO mudel ei ole väga tugev sisekontrolli mudel, kuigi on formaalsem kui COSO mudel.

COCO mudeli tugevuseks on selle mõistetavus ning globaalne lähenemine. Kuigi see on rakendatav ülemaailmselt, siis ei ole see väga spetsiifiline. See keskendub inimesele ja muudele organisatsiooni ressurssidele – s.t kuidas panna protsessid organisatsioonis efektiivsemalt tööle ja sealjuures ennetada ja vähendada võimalikke riske .

Organisatsioonidel soovitatakse kasutada nii COSO kui ka COCO mudeli tugevaimaid osasid oma sisekontrolli loomisel ja parendamisel.

- **Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT)**

COBIT raamistik keskendub infotehnoloogia riskide juhtimisele ja hindamisele. Antud raamistik muutub järjest olulisemaks infotehnoloogia arengu tõttu. Ettevõtte ei saa enam toimida ilma infotehnoloogiata. Finantsteenuste keskustes toimivad kõik protsessid läbi arvutisüsteemide ning väga oluline on sisekontrollisüsteemi üles ehitada lähtudes riskidest, mis tulenevad otseselt infotehnoloogia üha suuremast kaasatusest keskuse tegevustega.

See raamistik võimaldab juhatusel määratleda infotehnoloogia keskkonna turvalisust ja kontrolli. COBIT võttis üle ka COSO sisekontrolli definitsiooni. Organisatsiooni poliitika, protseduurid, tavad ja organisatsiooni struktuur on ülesehitatud selliselt, et need tagaksid piisava kindlustunde, et organisatsiooni eesmärgid saaksid saavutatud ja soovimatud sündmused saaks ära hoitud või avastatud ning parandatud. (Sawyer, 2012, 51)

Et juhtida IT-d efektiivselt, on tähtis, et märgataks tegevusi ja riske, mis on IT valdkonda juba sisse ehitatud. Need on tavaliselt järjestatud vastutuseladeks: plaanimine, ehitamine, käitamine ja jälgimine. COBIT raamistik sisaldab järgmisi etappe: (Ibid.)

- Plaani ja korrasta – annab juhised lahenduste ja teenuste pakkumiseks;
- Omanda ja juuruta – pakub välja lahendused ja muudab need teenusteks;
- Kohaletoimetamine ja tugi – saab lahenduse ja muudab selle kasutatavaks lõppkasutajale;
- Järelevalve ja hinnang – jälgib kõiki protsesse kindlustamaks, et antud juhendeid täidetakse.

Tabelis 1 on välja toodud sisekontrolliraamistike eesmärgid, fookused ja olulisemad komponendid.

Tabel 1. Sisekontrolliraamistike COSO, COCO ja COBIT erinevused/sarnasused

	COSO	COCO	COBIT
Kasutajad	juhtkond	juhtkond	juhtkond, audiitorid, IT-audiitorid
Sisekontroll on	protsess	protsess	terviklik abinõude kompleks, mis sisaldab norme, protseduure ja organisatsiooni struktuure.
Ettevõtte sisekontrolli eesmärgid	efektiivsed ja tulemuslikud toimingud; usaldusväärne finantsaruandlus; reeglite ja seaduste jälgimine.	efektiivsed ja tulemuslikud toimingud; protsesside efektiivne toimimine; ressursside optimaalne kasutamine.	efektiivsed ja tulemuslikud toimingud; konfidentsiaalsus, terviklikkus ja info kättesaadavus.
Komponendid	kontrollikeskkond; riskijuhtimine; kontrolli tegevused; info ja kommunikatsioon; seire.	eesmärk; kohustus; võimsus; seire; õppimine.	planeerimine ja ettevõtlus; soetamine ja sisseviimine; hooldus; seire.
Keskpunkt	terve organisatsioon	terve organisatsioon	infotehnoloogia
Vastutus sisekontrollisüsteemi eest	juhtkonnal	juhtkonnal	juhtkonnal

Allikas: Maspanov (2014), muudetud autori poolt.

Sarnasus kõikide raamistike puhul on, et sisekontrolli toimimise eest vastutab juhtkond ning sisekontrollisüsteem on protsess, mida peab pidevalt täiustama. Efektiivsest sisekontrollist on huvitatud nii juhtkond, nõukogu, auditikomitee, kliendid, investorid ja teised ning neid huvitab ka erinev informatsioon, mida sisekontroll pakub. Erinevate raamistike puhul on see informatsioon erinev, nagu seda on ka näha alljärgneva tabeli põhjal.

1.3. Sisekontrolli mõiste Eesti kontekstis

Vabariigi Valitsuse seadus § 92 defineerib sisekontrolli järgmiselt - sisekontrolli süsteem on valitsusasutuse ja valitsusasutuse hallatava riigiasutuse juhtimisel rakendatav seaduslikkusele ja otstarbekusele suunatud terviklik abinõude kompleks, mis võimaldab tagada:

- 1) õigusaktidest kinnipidamise;
- 2) vara kaitstuse raiskamisest, ebasihipärasest kasutamisest, ebakompetentsest juhtimisest ja muust sarnasest tingitud kahju eest;
- 3) asutuse tegevuse otstarbekuse asutuse ülesannete täitmisel;
- 4) asutuse tegevusest tõese, õigeaegse ja usaldusväärse informatsiooni kogumise, säilitamise ja avaldamise.

Eesti Siseaudiitorite Ühingu järgi on sisekontrollisüsteem ettevõtte, asutuse või organisatsiooni juhtide poolt käivitatud ning kujundatud protsess, mis hõlmab muuhulgas (Siseaudit...,2015):

- asutuse tegevuskava;
- juhtkonna seisukohti ja korraldusi;
- asutuse töömeetodeid ja protseduure;
- muid juhtimis- ja kontrollimeetmeid;
- organisatsiooni kultuuri tervikuna.

Tulemuslikku sisekontrollisüsteemi iseloomustavad Eestis sobivus, pidev toimimine ja tasuvus (Siseaudit..., 2015).

- Sobivus – see on õiged eeskirjad ja protseduurireeglid, menetlused õigel ajal ja õiges

kohas, mis on vastavuses eesmärkide, ülesannete ja riskidega;

- Pidev toimimine – funktsioneerimine kavandatud järjekindlusega kogu perioodi vältel;
- Tasuvus – sisekontrollisüsteemi sisseadmise ja läbiviimise kulud ei tohiks ületada sisekontrolli abil saavutatavate eesmärkide väärtust.

Nagu peatükis 1.1 sai esile toodud, siis on USAs ja mitmes teises suurriigis välja töötatud mitmeid erinevaid sisekontrolliraamistikke. Pikk börsiettevõtete ajalugu ning huvi sisekontrolli toimivuse vastu on suur ka Eestis. Eestis aga ei ole veel erasektori puhul välja arenenud ühtset arusaama sisekontrollisüsteemist, mistõttu vastavate raamistike kasutuselevõtt ei ole Eesti erasektoris ka laialt levinud. On puudus sellealastest regulatsioonidest ning suhteliselt uudne on siseauditi kaasamine eraettevõtetes sisekontrolli hindamiseks. Seepärast keskendus autor COSO raamistikule. See on kasutatav ka Eesti ettevõtluskeskkonnas, kuna see on leidnud kajastust ka Eesti ettevõtete aastaaruannetes (siseauditi peatükkides) . Samuti kasutatakse seda raamistikku sisekontrolli hindamiseks ja kõrvutamiseks teiste ettevõtetega.

COSO ja Eesti Vabariigi Valitsuse sisekontrolli definitsioonid on aga erinevad. Viimane ei sisalda otseselt tegevuste ja protsesside tõhusust ja efektiivsust. Selle fookus on suunatud mitterahalisele informatsioonile ja tegevuste sihipärasusele ja legitiimsusele. Selline definitsioon ei sobi erasektorile, kus tegevuste efektiivsus ja rahandusalane informatsioon on väga oluline.

Eesti Riigikontroll kasutab oma töös INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions) definitsiooni, mis rõhutab eesmärkide täitmist majanduslikult, efektiivselt ja tõhusalt (Riigikontroll 2000, 101).

2. SISEKONTROLI JA SISEAUDITI EFEKTIIVSUSE KÄSITLUSED FINANTSTEENUSTE KESKUSTES

Autori arvates on finantsteenuste keskustel väga keeruline hinnata oma tugevusi, määratleda võimalikke riske ning juhtida sündmusi, mis ei ole ette teada. Finantsteenuste keskused on suhteliselt noored organisatsioonid ning toimiv sisekontrollisüsteem on üks mitmest faktorist, mis mõjutab keskuse edukust ja mängib väga olulist rolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Samuti on kasvab vajadus sisekontrollisüsteemi efektiivsuse hindamiseks ning on oluline leida viise, kuidas võrrelda enda positsioone teiste samalaadsete keskustega. Et täita magistritöös püstitatud ülesandeid analüüsib autor, kuidas teha kindlaks efektiivse sisekontrolli komponendid ja piirangud ning võrrelda erinevaid käsitlusi sisekontrolli hindamisest ja siseauditi efektiivsusest.

2.1. Sisekontrollisüsteemi efektiivsus finantsteenuste keskuste näitel

Hinnangu andmiseks sisekontrollisüsteemile on vaja analüüsida kõiki sisekontrollisüsteemi komponente. Analüüsimisel on oluline mõista ettevõtte omandistruktuuri, suurust jne. Efektiivse sisekontrollisüsteemiga ettevõttes/organisatsioonis peavad kõik sisekontrollisüsteemi komponendid olemas olema (olenemata nende suurus) ning need peavad ka toimima. Vastavalt COSOle (2005: 19) peab väiksemates ettevõtetes asetama suuremat rõhku kontrollikeskkonnale ja järelevalvele.

Kontrollikontseptsiooni üks olulisemaid tunnuseid on, et kontrollil kui sellisel ei ole endal väärtust. See on ainult tööriistaks, et vähendada riske. Kontrolli väärtus tuleneb sellest, kui suurel määral sellega riske maandatakse. Kontrolli puudumine on vastuvõetav juhul, kui risk on maandatud vastuvõetavale tasemeni mõnel muul moel. (Sawyer *et al*, 2012, 105)

Mõned kõige rohkem kasutusel olevad kontrolli kontseptsioonid on järgmised (Sawyer, 2012, 105-106):

- **Ennetav või avastav.** Ennetav kontroll peatab soovimatu sündmuse toimumise.

Mõned ennetava kontrolli näited on vajalikud autoriseerimise, kohustuste eraldamise ja salasõna kaitsmiseks - riskikohad, mida on võimalik ennetada. Avastav kontroll paljastab sündmuse pärast selle toimumist ja siis on võimalik teha parandus. Mõned näited avastava kontrolli kohta on kontode vastavusse viimine ja eranditest tulenevad juhtumid. Ennetavad kontrollid on eelistatud avatavatele kontrollidele, kuna kergem on tegevusi teha kohe õigesti, kui hakata vigu otsima ja neid parandama. Samuti võivad olla avastavad kontrollid nõutud juhul, kui ennetavad kontrollid eksivad.

- **Juhatav.** Juhatav kontroll põhjustab või soodustab soovitud sündmuse toimumist. Näiteks on juhendmaterjalid ja õppeprogrammid. Sellesse kategooriasse kuuluvad ka nii öelda “pehmed” väärtused nagu eetika jms.
- **Kompenseeriv.** Kompenseeriv kontroll vähendab riski aktsepteeritavale tasemele, kui soovitud kontroll ebaõnnestub või ei ole kulu mõttes mõistlik. Näiteks järelvalve võib kompenseerida, kui personal on liiga väike, et adekvaatselt eraldada inimeste kohustusi.
- **Manuaalne või automaatne.** Manuaalsete kontrollide puhul peab inimene tegutsema ja on alati võimalus inimlikule eksimusele või tahtmatule tegevusele. Automaatsed kontrollid on ehitatud arvutisüsteemide sisse ja on seejuures usaldusväärsemad. Näiteks automaatne kontode vastavusse viimine on usaldusväärsem kui manuaalne.
- **Üksuse tasemel, tegevuse tasemel või tehingu tasemel.** Üksuse tasemel kontrollid opereerivad organisatsioonis tervikuna. Näitena võib tuua personalipoliitika, üksuse tasemel kontode vastavusse viimine finantsaruanneteks ja pehme kontroll nagu ettevõtte väärtused (eetika, moraal), mis mõjutab kontrollikeskkonda. Tegevuspõhised kontrollid opereerivad kogu tegevuse peal (piirkond, protsess või programm), mis on kindlustandva tegevuse subjektiks. Näitena võib tuua kulukoha aruanded, inventuurid ja pehmed kontrollid, mis mõjutavad mini-kontrollikeskkonda tegevuse sees. See võib, kuid ei pruugi olla sarnane ettevõtte tervikuga. Tehingu kontrollid opereerivad tehingute protsessisüsteemis. Näiteks autoriseerimised, töötajate kohustuste lahusus ja erandite aruanded.

Produktiivsuse (mitte tingimata efektiivsuse) üheks tähenduseks on eesmärgi saavutamise tase, millele on kulutatud organisatsiooni ressursse. Seega, et teha kindlaks, kas siseaudit on olnud produktiivne, peab esmalt määratlema siseauditi eesmärgid. Teiseks peab olema võimalik teha kindlaks need faktorid, mis näitavad, kas neid eesmärgi saavutatakse.

Kolmandaks peab arendama mõõtmise protsessi, mis näitab, mis määral neid eesmärke saavutatakse. Ning lõpuks peab need saavutused muutma aruandeks, mis näitab millisel tasemel produktiivsust on saavutatud. (Dittenhofer, 2001, 444)

Produktiivsust võib mõõta kui tootlikkuse ja efektiivsuse määra. Tootlikkus seostub väljundiga ühe ühiku sisendi kohta. See on mehaaniline mõõdik kui hästi organisatsioon on ära kasutanud oma ressursse, et toota mõõdetav väljund. Efektiivsus on tavaliselt mingi ihaldatud seisundi saavutamine, resultaadi väljund. Selline seisund ei ole hästi mõõdetav, kuid seda saab määratleda tasemetega. Sellised raskesti mõõdetavad tulemid on näiteks meditsiinis ja hariduses. Hariduses saame küll tuua välja lõpetanute arvu koolides, kuid raske on mõõta kui palju teadmisi sai populatsioon juurde. Mõõdikud, mis näitavad ettevõtete eesmärkide saavutamist – efektiivsust – peaksid olema paika pandud juhtorgani poolt. Kui ei, siis siseaudiitor peaks koos juhtorganiga sellised mõõdikud välja töötama. Need näitajad peavad olema kriteeriumiks efektiivsuse mõõtmisel, nagu näiteks probleemide, intsidentide või mitte soovitud sündmuste ja tegevuste puudumine. (Dittenhoffer, 2001, 445)

Finantsteenuste keskuste produktiivsuse hindamiseks kasutatakse erinevaid mõõdikuid, nagu näiteks *key performance index (KPI)* – vastavad indeksid näitavad ressursside kasutamise tõhusust. Nende abil on võimalik mõõta, kui efektiivselt keskus töötab ning samuti seada uusi eesmärke, et tõsta efektiivsust ning vähendada kulutusi.

Autor nõustub ülaltooduga. Finantsteenuste keskuste sisekontrollisüsteemi puhul on samuti rakse hinnata selle efektiivsust, kuid siseauditi ning sisekontrolliga tegelev töötaja peaks seadma eesmärgid, milline vea määr on lubatud ning milline mitte. Samuti peaksid need eesmärgid olema kõigile finantsteenuste keskuste töötajatele teada ja nendest peaks lähtuma oma töö tegemisel.

Traditsiooniliselt võetakse siseauditi hindamise aluseks siseauditi standardeid (IIA). Need standardid on jagatud viide gruppi (Dittenhofer, 2001,443):

- Sõltumatus
- Professionaalne kompetentsus
- Töö ulatus
- Auditi töö teostamine
- Siseauditi osakonna juhtimine

Autori arvates on olulisem arvesse võtta aspekte, mis on seotud ka auditi protsessi väljunditega. Seega on oluline luua auditi mõõtmise protsess, mis aitab auditeeritava hinnata

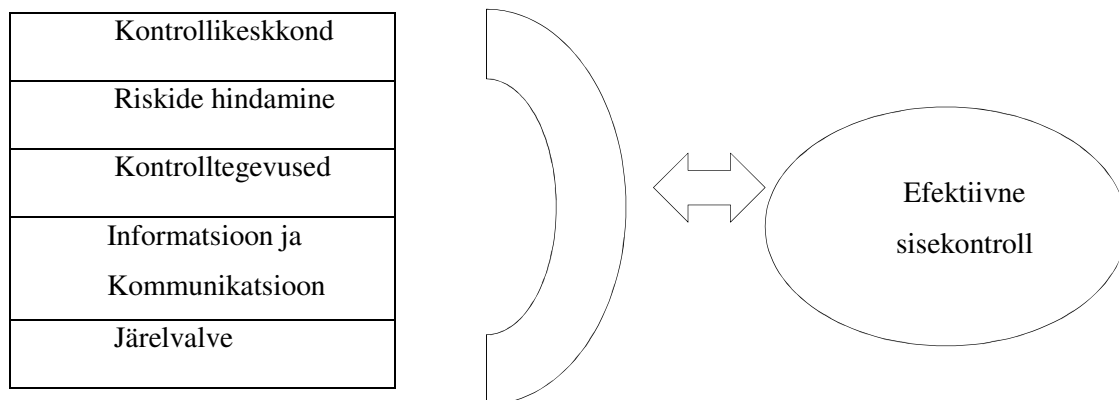
auditi kvaliteeti. Hinnangud ja sisekontrolli auditid peaksid olema kohandatud vastavalt iga ettevõtte suurusele, tegevustele, riskidele ning protseduuridele eraldi ja need ei tohiks olla standardiseeritud punktidel põhinevad (Heuberger *et al*, 2005, 3).

Siseauditi ülesanne on selgitada välja, kas auditeeritava tegevused on efektiivsed ja siseaudiitor peaks tegema kindlaks *tegeliku* efektiivsuse. See on ebaõnnestunud kui (Dittenhofer, 2001, 448):

- Eesmärk luua ja anda välja usaldusväärset ja täpset informatsiooni ebaõnnestub. Näiteks välisaudiitor leiab vigu finantsaruannetest ja vigased tegevuste aruanded, kuna protsessid on selle tegevuse jaoks ebasobivad. Samuti inventuuri puudujäägid ja defektsete toodete arv, mis tuleb klientidelt tagasi;
- Eesmärk, et organisatsiooni tegevused oleksid vastavuses ja kooskõlas organisatsiooni poliitikate, protseduurireeglite, seaduste, regulatsioonide ja hea tavaga ei toimi. Näiteks protsessid on küll kirja pandud, kuid neid ei järgita ning head tava ei ole rakendatud mingis valdkonnas jne.
- Eesmärk opereerida majanduslikult ja tõhusalt ei toimi. Näiteks on toimunud sündmused, mis näitavad, et organisatsiooni funktsioonid ei ole toimunud efektiivselt ja ressursse ei ole kasutatud efektiivselt.
- Eesmärk ise ei toimi efektiivselt. Eesmärk ei olnud hästi sõnastatud või kriteeriumid efektiivsuse hindamiseks puuduvad või mõõtmise meetodid on vigased.

Eelnevalt väljatoodud kontseptsioonid ja käsitlused võivad olla aluseks, et hinnata siseauditi efektiivsust, kuid antud töö puhul keskendutakse COSO raamistikule. Autor tugineb COSO raamistikule, kuna tegemist on kõige tuntuma ning laialt levinuma ja kasutatavama sisekontrollisüsteemi raamistikuga erasektori puhul. Väga paljud kontsernid ning suured organisatsioonid on oma sisekontrollisüsteemi loomisel lähtunud COSO raamistikust. Samuti mitmed finantsteenuste keskuste loonud emattevõtted on oma aastaaruannetes toonud välja, et sisekontrollisüsteemi loomisel on aluseks võetud COSO raamistikku. Samuti on antud raamistikku pidevalt ajakohastatud ning täpsemaks muudetud, seda on kerge kasutusele võtta.

Sisekontrolli efektiivsuse hindamiseks peavad olema rakendatud kõik COSO poolt välja toodud ja üksteisega seotud olevad komponendid (Joonis 2). Süsteem toimib läbi sisekontrollisüsteemi komponentide (toodud esile alljärgnevalt).



Joonis 2. Sisekontrollisüsteemi viis komponenti efektiivsuse hindamiseks
Allikas: (Karagiorgis *et al*, 2011, 24)

Organisatsiooni juhtimisel on oluline osa kontrollikeskkonnal. Teiste sõnadega kontrollikeskkond peegeldab juhatuse suhtumist ja juhtimispoliitikaid sisekontrolli olulisusest. Teisest küljest kontrollikeskkond on ka mõjutatud organisatsiooni ajaloost ja kultuurist. Sellel on valdav mõju sellele, kuidas äritegevus on struktureeritud ja see loob positiivse ja soodsa suhtumise sisekontrollile ja ka juhatusele. Seetõttu saab kontrollikeskkonda hinnata järgmiste teguritega: vääriskus ja eetilised väärtused, auditikomitee ja juhatuse, juhtimisfilosoofia ja organisatsiooni struktuur. (Karagiorgis *et al*, 2011, 24)

Finantsteenuste keskuste puhul toimub sisekontrollisüsteemi seiramine ning parendamine kontserni poolt. Sellest tulenevalt peaks efektiivse sisekontrollisüsteemi loomisel parandama ka suhtlust ja informatsiooni vahetamist kontserni ning finantsteenuste keskuste vahel. On tähtis, et kogu finantsteenuste keskus mõistaks juhtkonna poolt seatud eesmärgid ning juhtimispoliitikat oleksid läbipaistvad.

On oluline, et sisekontrollisüsteeme peab pidevalt seirama, et hinnata süsteemi efektiivsust. Eelpool väljatoodud faktorite põhjal on võimalik hinnata, kas sisekontroll toimib efektiivselt või mitte. Sellest tulenevalt ei saa sisekontrollisüsteem pakkuda rohkemat kui mõistlikku kindlustunnet eesmärkide saavutamiseks. Kontrollisüsteemil on sisemised piirangud, mis omakorda mõjutavad eesmärkide saavutamise tõenäosust.

COSO ja *Statements on Auditing Standards* (SAS) tuvastavad järgmised kontrollisüsteemile omaseid piiranguid, ükskõik kui hästi kavandatud ja juhitud on sisekontrollisüsteem (Boynton *et al*, 2001, 323):

- Viga hinnangu andmisel. Mõnikord juhtkond ja ülejäänud töötajaskond võivad teha halbu otsuseid, mis puudutavad juhtimisotsuseid või igapäevaseid rutiinseid kohustusi.

Vead tekivad sellepärast, et neil on puudulik informatsioon, ajaline piirang või mõni muu põhjus.

- Kokkuvarisemised. Kokkuvarisemised loodud kontrollisüsteemides võivad juhtuda, kui töötajaskond saab valesti aru juhustest või teevad vigu tänu hoolimatusele, segamistele või väsimusele. Ajutised või püsivad muutused protseduurides, töötajate seas või süsteemides võivad samuti põhjustada kokkuvarisemisi kontrollisüsteemis.
- Kokkumäng. Isikud, kes tegutsevad koos, näiteks nagu töötaja, kes vastutab kontrollimise eest ja teine töötaja, klient või tarnija on võimelised toime panema või varjama pettust. Samuti tegema reeglitest kõrvalekaldumisi, et vältida selle avastamist sisekontrolli poolt.
- Juhtkonna poolt tähelepanuta jätmine. Juhatus võib üle kirjutada poliitikaid või protseduure mitte-legitiimsetel põhjustel; näiteks nagu isiklik kasu või vajadus suurendada üksuse majanduslikku seisundit (näidata suuremat kasumit, et saada välja maksta dividende). Selline tähelepanuta jätmine või varjamine toob kaasa ka tahtliku valekajastamise raamatupidamises ning valeandmete esitamine audiitoritele ja teistele aruannete tarbijatele.
- Kulu versus kasu. Üksuse kontrollikulu ei tohiks ületada kasu, mis sellest loodetakse saada. Seepärast, et täpseid mõõtmisi ei saa läbi viia kulu ja tulu suuruse osas, siis peab juhtkond andma nii kvantitatiivse kui ka kvalitatiivse hinnangu tulu-kulu suhte kohta.

Usaldusväärsete finantsaruannete koostamine juhtkonna poolt on võtmetähtsusega igale börsiettevõttele ja riigiettevõttele. Et ettevõtet efektiivselt juhtida, peab olema juhtkonnal ajakohane ja täpne informatsioon. Veelgi enam, investorid peavad saama usaldada ettevõtte majandusaruandeid, kui ettevõtte tahab tõsta kapitali avalikel väärtpaberiturgudel. (Guide to Internal Control. 2014). Selle saavutamisel on toimiv sisekontrollisüsteem, sisekontroll ja siseaudit väga oluline. Ilma selleta on juhtkonnal väga keeruline anda kindlustunnet finantsaruandluse õigsuse kohta.

Juhtkonna võime täita oma kohustust täpsete ja õigete majandusaruannete ees sõltub ühelt poolt selle protsessi ülesehitusest ja efektiivsusest ning teiselt poolt sellest, millised kaitsemehhanismid on rakendatud raamatupidamisele ja aruannete koostamisele. Ilma sellise kontrollisüsteemi loomiseta on väga raske enamusel ettevõtetel ja organisatsioonidel – eriti sellistel, kellel on mitmeid asukohti, tegevusi ning protsesse – luua õigeaegseid ja

usaldusväärseid aruandeid juhtkonnale, investoritele, võlausaldajatele ja teistele kasutajatele. Samas ükski kontrollisüsteem ei saa absoluutset kindlust anda selle kohta, et aruannetes ei esine mitte ühtegi viga. Efektiivne sisekontrollisüsteem saab oluliselt vähendada väärkajastamisi ning ebetäpsust ettevõtte/organisatsiooni finantsaruannetes. (Ibid.)

2.2. Ühendatud teenuste keskuste iseloomustus

Praeguses globaalses majanduses, mida ilmestavad kärpimine, ühinemised, ülevõtmised ja ebakindlus, püüavad juhid suurendada kasumit ja konkurentsivõimet. Arenenud ettevõtted, kellel on väljaarenenud toode või teenus, on järjest enam mõistmas, et kasulikum on mitte põhitegevusega seotud teenused ettevõttest allhankena välja anda. Seda eeldusel, et teenusepakkuja suudab pakkuda teenust kiiremini ja odavamalt. Teise võimalusena on luua ettevõtte sees eraldi organisatsioon. Ettevõtte ise keskendub oma põhitegevusele ning rutiinsete tegevuste jaoks luuakse teenuste keskuste organisatsioon (*Shared Service Organization*). Selline teeninduskeskus sobib väga hästi pakkumaks raamatupidamise teenust ettevõttele. (Bangemann, 2005, 2)

Ühendatud teenuste keskuste olemuse mõistmiseks tuleb analüüsida teenuste keskuste kontseptsiooni. Finantsteenuste keskuste analüüsimiseks ning magistritöö eesmärgi saavutamiseks on antud alapeatükk jagatud kahte ossa. Esimeses osas võrdleb autor erinevaid teenuste keskuste definitsioone ning valib sobivaima Eesti finantsteenuste keskuste jaoks. Teine osa sellest peatükist kirjeldab teenuste keskuste kontseptsiooni tänapäeva rahvusvahelise organisatsiooni kontekstis. Autor analüüsib peamisi arengusuundi ja erinevusi teenuste keskuste, tsentraliseerimise ja detsentraliseerimise vahel. Peatüki eesmärgiks on tutvustada finantsteenuste keskuste kontseptsiooni Eesti kontekstis.

Teenuste keskuseid kui meetodit rakendati 1980ndate aastate alguses ettevõttes General Electrics. Sellest ajast peale kui järjest enam Ameerika Ühendriikide suurettevõtteid suutsid teeninduskeskuseid edukalt rakendada ning saavutasid selle konkreetse teenuse pealt kulukokkuvõidu ligi 50%, said teeninduskeskused üha populaarsemaks kogu maailmas. (Jarman, 1998). Sama trend on jõudmas ka Eestis tegutsevate ettevõtetele, kuid Eesti on siiski pigem riik, kuhu rajatakse teenuste keskuseid.

Eesti on soodne koht ühendatud teenuste keskuste jaoks - siin on kvaliteetne tööjõud ning konkurentsivõimeline ettevõtluskeskkond. Eestis algas ühendatud teenuste võidukäik

aastal 1990, kui Eestisse kolisid mitmed Põhjamaade ettevõtted, otsides siit kulude kokkuhoiu võimalusi. Euroopa Liiduga liitumine aastal 2004 ja euro kasutuselevõtt aastal 2011 meelitas Eestisse veelgi rohkem investeeeringuid, mitmekesistades erinevaid teeninduskeskuste funktsioone ja protsesse nende sees. Täna on üle 40 ühendatud teenuste keskuse Eestis (Focus on Functions., 2014). Alates väikestest keskustest kuni suurte multifunktsionaalsete keskusteni, milles töötab üle 300 inimese. Multifunktsionaalsed keskused on sellised, kuhu on ühendatud mitmed funktsioonid näiteks finantsteenused, klienditeenindus, transport ja logistika, IT osakond jne. Eesti ühendatud teeninduskeskuste sektor tõuseb esile kõrge kvaliteedi ja globaalsete investorite poolest nagu näiteks Microsoft, Kuehne+Nagel, Swedbank, Arvato, TeliaSonera, Stora Enso, Fujitsu ja Linde Grupp.

Finantsteenuste keskused on keskused, mis tegelevad peamiselt finantsteenuste pakkumisega emaettevõttele. Põhilisteks funktsioonideks on müügi ja ostuarvete protsessimine, aruandluse koostamine, reisidokumentide protsessimine, maksete sooritamine jne. Finantsteeninduskeskused on loonud Eestisse järgmised ettevõtted: Finnair, Stora Enso, Fortum, Statoil, Fujitsu, Orkla ja Linde Grupp (Focus on Functions., 2014)

2.3. Mõiste „Ühendatud teenused“

Järgnevalt toob autor välja enamlevinud definitsioone teenuste keskustest. Teenuste keskuste definitsioon sõltub väga paljuski inimeste tajust, kes seda defineerivad. Mõned autorid toovad välja, et finantsteenused on seotud organisatsiooniga, kuid teised väidavad jällegi, et tegemist on protsessidega.

Teenuste keskust defineerides tuleks esmalt vahet teha, mis on ettevõtte põhitegevus ning mis kõrvaltegevus. Põhitegevuseks loetakse järgmisi ärielemente: müük, tootmine, arendustegevus, varustamine jne. Kõrvaltegevusteks loetakse personaliga seonduvat, raamatupidamiste, infotehnoloogiat jne - ehk see, mis tavaliselt ei ole lisandväärtusi loov, vaid peamiselt administratiivne.

Kui varasemalt tootis ettevõtte erinevaid tooteid samal tootmisplatsil ja teenindas lähedalasuvat kohalikku turgu, siis hiljem mõistsid tootjad, et kasulikum on toota sarnaseid tooteid suuremates kogustes ning tarnida see turgudele, kus tootele on nõudlus. Võib väita, et ühendatud teenused on sarnased ettevõtte põhitegevusele, sest sama teenust tuleb pakkuda erinevates asukohtades asuvatele äriüksustele. Jagatud teenuste pakkuja peab olema

professionaalne teenuse organiseerija, et teenuse kvaliteet rahuldaks sisemist klienti. (Bangemann, 2005, 15)

Bergeron (2002, 3) toob omakorda välja, et jagatud teenused (*shared services*) on koostöö strateegia, milles teatud äriefunktsioonid on koondunud uude, poolautonoomsesse äriüksusesse. Sellel on oma juhtimisstruktuur ning eesmärgiks on suurem tõhusus, lisandväärtuse kasvatamine, kulude kokkuhoid ja parem teenus sisekliendile (emaettevõttele) sarnaselt ettevõttele, kes konkureeriks avatud turul (ibid,3).

Mõiste jagatud teenuste keskus (*Shared Service Center*) võeti kasutusele Ameerika Ühendriikides 1980ndatel. On palju erinevaid arvamusi, kes oli mõiste teenuste keskuse kasutuselevõtja. Bangemanni (2005, 12) järgi oli selleks Greg Hackett, kes tähistab teeninduskeskust kui tugiteenuste pakkumist mitme ettevõtte vahel, et emaettevõtte saaks keskenduda põhitegevusele ning kasvada horisontaalselt ning selle juures pakkuda konkurentsivõimelisi tooteid või teenuseid.

Mõiste „*Shared services*“ koosneb sõnadest „*jagatud*“ ja „*teenused*“:

- *Jagatud*: kasutakse mitmete teenuse saajate poolt (ettevõtte sisesed kliendid, partnerid, äriüksused);
- *Teenused*: keskendutakse teenustele (sisemised ja administreerivad, ei ole põhitegevuse väljundid).

Üksust, mis pakub sisemist teenust vaid ühele kliendile, ei saa käsitleda kui ühendatud teenuse pakkujat, kuna ei toimu jagamist. (Bangemann, 2005, 15)

Schwarz'i (2014, 62) järgi termin „ühendatud teenused“ tähendab võimalusi, kuidas teostada ettevõtte sisesid administratiivseid funktsioone. Kuna ühendatud teenuste puhul on rõhk just ettevõtte sisestel klientidel, siis on ka ühendatud teenuseid nimetatud „sisemisteks teenusteks“

Autori omapoolne finantsteenuste keskuse definitsioon ühendab eelnevalt väljatoodud definitsioone, kuid sobib just finantsteenuste puhul: finantsteeninduskeskus on organisatsiooni/ettevõtte sees loodud üksus, mis pakub finantsteenuseid siseklientidele, et luua lisandväärtust, hoida kokku kulutusi ning pakkuda kvaliteetset finantsteenust.

Tabelis 2 on välja toodud olulisimad ning enim viidatud mõisted ühendatud teenustest.

Tabel 2. Enim viidatud mõisted ühendatud teenustest.

Schulman et al. (1999, lk 9).	Organisatsiooni ressursside keskendumine sarnastele tegevustele, tavaliselt laienuvad terves organisatsioonis, et teenindada sisepartnereid madalamate kulude ja kõrge teenindustasemega.
Quinn et al. (2000, lk 11).	... viitab äriüksuste, tegutsevate ettevõtete ja organisatsioonide praktikale pigem jagada sarnaseid teenuseid, kui dubleerida mitmeid tööfunktsioone.
Kagelmann (2001, lk 49).	Organisatsiooniline lähenemisviis, et pakkuda ettevõtte siseseid teenuseid rohkematele organisatsiooni üksustele läbi kollektiivsete ressursside kasutamise.
Bergeron (2003, lk 3).	Koostöö strateegia, kus olemasoleva ettevõtte üksuse ülesanded on koondunud uuele pooliseseisvale üksusele, mille (juhtimis)struktuuri eesmärk on suurendada tõhusust, tekitada lisandväärtust, vähendada kulutusi ja parandada teenust ematöötajate siseklientidele, nagu seda teeksid konkureerivad ettevõtted avatud turul.
Accenture (2005, lk 3).	Mitmete osakondade halduslike või tugifunktsioonide (nagu inimressursis, infotehnoloogia, ja hanked) ühendamine üheks, iseseisvaks organisatsiooniliseks üksuseks, mille ainsaks ülesandeks on teenuse arendamine nii efektiivseks kui võimalik.
Askin and Masini (2008, lk 239).	... on strateegia standardiseerida, lihtsustada ja ühendada ettevõtte sarnased äriefunktsioonid ja protsessid tõstmaks tõhusust ja efektiivsust ning samas vähendades kulusid ja tõsta üleüldist kasumlikkust.

Allikas: Schwarz 2014, 61-62

Ühendatud teenuste keskustel on ka alternatiivid – tsentraliseerimine ja detsentraliseerimine. Järgnevalt analüüsib autor põhilisi erinevusi nende kolme mõiste vahel.

Ühendatud teenuseid ja **tsentraliseerimist** aetakse väga kergesti segamini. Põhiline erinevus nende kahe mõiste vahel on, et tsentraliseerimisel viiakse tegevused ettevõtte peakontorisse ning seal need standardiseeritakse. Ühendatud teenuste üksus on aga eraldiseisev äriüksus kontserni sees, mis pakub teenuseid teistele kontserni kuuluvatele ettevõtetele. Ühendatud teenuse keskused töötavad kui partnerid teistele äriüksustele ning viimastel on õigus nõuda teatud teenuse taset, mida pakub ühendatud teenuste keskus (Schulman *et al.*, 1999, 9). Ühendatud teenuse keskuse asukoht valitakse tavaliselt kõige paremini sobivasse asukohta (s.t kus on kõrge kompetentsi tase, madalad tööjõukulud, soodne

maksukeskkond) ning ettevõttel ei pruugi seal olla mingit kohalolekut. (Bangemann, 2005, 17)

Tsentraliseerimine tähendab seda, et funktsionaalne üksus saab juriidilise üksuse osaks, mille eelarve jääb peakontori kontrolli alla. See toob tavaliselt kaasa madalama teadlikkuse kulude ja teenuse kvaliteedi kohta. Erinevus teenuste keskustest sellest vaatenurgast on, et ühendatud teenuste keskused töötavad kui kulukohad, kus teadlikkus kuludest on suurem, kuna kulukohti hinnatakse selle järgi, kui hästi nad suudavad täita oma eesmärgi kulude kokkuhoiu osas. (Schulman *et al*, 1999, 17)

Ühendatud teenuste keskus on üldiselt rohkem standardiseeritud kui tsentraliseeritud üksus, sest ta asub peakontorist kaugel. Standardiseerimine aga peegeldub standardiseeritud protsessides - oluline on, mis järjekorras tegevusi läbi viiakse või kuidas asju tehakse. Standardiseeritud protsessidega on siiski võimalik anda erinevat tüüpi väljundeid, nagu näiteks erinevad GAAP või IFRS aruanded, arved erinevate maksetähtaegadega, põhivara kirjendamine erinevatesse vara klassidesse. Samuti võib olla mitu maksemeetodit alates sularahast lõpetades otsekorraldusega, aga protsess nende taga peaks olema standardiseeritud. Peaks olema ainult üks võimalus, kuidas teha otsekorraldusega makseid (võimalusel ainult ühe pangaga). *Parima praktika* järgi oleks optimaalne, kui maksemeetodeid oleks võimalikult vähe, kuid maksemeetodite arv ei määra seda, kas tegemist ühendatud teenuste keskusega või mitte. (Bangemann, 2005, 17)

Järgnevas tabelis 3 on välja toodud suurimad erinevused teeninduskeskuste ja tsentraliseerimise vahel:

Tabel 3. Ühendatud teenused vs tsentraliseerimine

Ühendatud teenused:	Tsentraliseerimine:
Kliendile orienteeritud	Keskendunud peakontorile
Teenuse on „põhitegevus“	„Tugiteenused“
Kliendispetsiifilised teenused	Määratud teenindustase
Idealne asukoht (odavamad linnad, riigid)	Asub peakontoris
Täisvastutus kulule ja kvaliteedile	Väikene vastutus kulule ja kvaliteedile

Allikas: Bangemann 2005, 17

Detsentraliseerimine on vastupidine alternatiiv tsentraliseerimisele, mis tähendab, et tugiteenused paiknevad kohalikes osakondades/tütaretevõtetes. Detsentraliseerimine võib ka sisaldada teatud ala vastutuse ja otsuste langetamise õiguse viimise kontsernitaseandilt tütaretevõtetele.

Detsentraliseerimine erineb ühendatud teenuste keskusest selle poolest, et ühendatud teenuste keskus on eraldiseisev juriidiline isik, mida omab emaettevõtte. Detsentraliseerimise puhul aga protsessid ja teenused on jagunenud erinevate äriüksuste alla. Samuti on erinevus vastutuses. Detsentraliseeritud ettevõtted vastutavad vaid oma kohaliku ettevõtte/osakonna teenuse kvaliteedi eest. Ühendatud teenuste keskus seevastu asub tavaliselt eraldi ning vastutab oma teenuse kvaliteedi eest kogu kontserni ettevõtete ees (Davidsson, Karlsson, 2005, 26).

Ühendatud teenuste keskuse ülesehitus toob välja nii tsentraliseeritud kui ka detsentraliseeritud organisatsiooni parimad küljed: nii mastaabisäästu tsentraliseeritud protsessidelt kui ka kliendi fookuse detsentraliseeritud tegevustelt.

3. SISEAUDITI EFEKTIIVSUSE HINDAMINE EESTIS TEGUTSEVATE FINANTSTEENUSTE KESKUSTE NÄITEL

3.1. Uurimuse metoodika

Antud magistritöö osa eesmärk on uurida Eestis tegutsevate finantsteenuste keskuste sisekontrollisüsteemi efektiivsust. Selles peatükis kirjeldab autor andmete kogumise ja hindamise metoodikat. Autor toob ka välja piirangud ning uurimistöö valimi ja kitsendused.

Andmete kogumine põhineb Eestis tegutsevatelt finantsteenuste keskuste organisatsioonidel. Selliseid organisatsioone on autorile teadaolevalt kümme (Focus on Functions..., 2014).

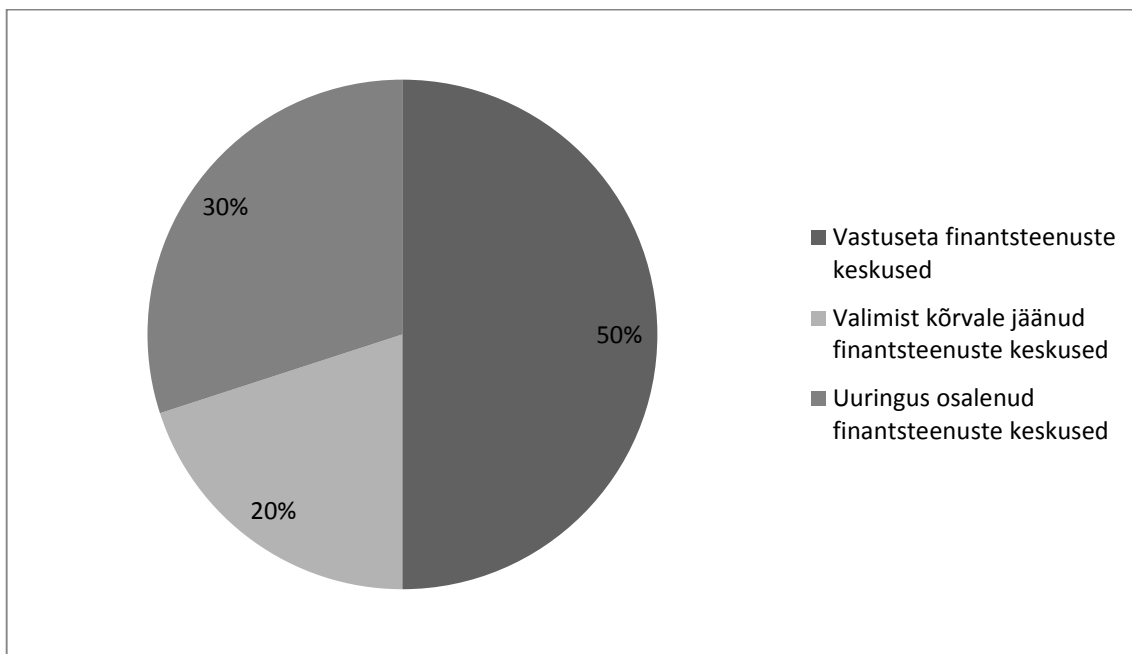
Organisatsiooni sisekontrolli kvaliteedi ja efektiivsuse hindamine on kompleksne ning on teatud määral subjektiivne. Selleks, et kontrollida sisekontrolli ja siseauditi hindamismeetodeid, et anda hinnanguid ja soovitusi nende parendamiseks organisatsioonis, on autor valinud töö valimisse kõik finantsteenuste keskuste organisatsioonid Eestis. Andmed pärinevad Ettevõtlike Arendamise Sihtasutuse (EAS) allorganisatsiooni *Estonian Investment Agency (EIA)* kodulehelt (Focus on functions..., 2014). Antud organisatsioonid valiti järgnevatel põhjustel:

- Finantsteenuste keskuste puhul on tegemist väga uue ja suure suunaga Eesti finantsteenuste sektoris;
- Sisekontroll on eriti oluline just finantsarvestuse valdkonnas ning finantsteenuste keskuste siseauditi efektiivsuse olulisus järjest kasvab;
- Oluline on välja selgitada, kui suures osas on sisekontroll juhitud kontserni poolt.

Kvalitatiivne analüüs annab hea võimaluse võrdlevusanalüüsiks ning läbi selle parendada oma sisekontrollisüsteemi. Uurimuse läbiviimiseks saadeti intervjuu küsimused kõigile finantsteenuste keskustele Eestis (Lisa 2). Viidi läbi kolm intervjuud kolmes erinevas finantsteenuste keskustes sisekontrolli ja siseauditi funktsiooniga töötajaga, mis on lisatud töö lisadesse (Lisad 3,4,5), et uurida sisekontrollisüsteemi toimimise kohta finantsteenuste

keskuse organisatsioonis. Et hinnata kontrolli komponente, sisekontrolli ja siseauditi olemasolu ning efektiivsust organisatsioonis, põhinesid intervjuu küsimused COSO sisekontrolli raamistikule. Vastajatel oli võimalus vastata intervjuu küsimustele e-kirja teel ja suuliselt. Pärast esimest kontakteerumist tegi autor ka kaks meeldetuletuskõnet.

Intervjuu küsimused saadeti kümnele finantsteenuste keskusele ja intervjuudele vastas viis finantsteenuste keskust (Joonis 3). Vastuste tagasisaamise protsent oli 50%. Valimist jäi välja kaks finantsteenuste keskust. Üks finantsteenuste keskus vastas e-kirjaga, et finantsteenuste keskus ei soovi valimis osaleda. Lisaks üks autorile teadaolevatest finantsteenuste keskustest andis telefoni teel teada, et ei pea end finantsteenuste keskuseks ning jäi seetõttu valimist välja. Kolm finantsteenuste keskust vastas intervjuu küsimustele e-kirja teel.



Joonis 3. Intervjuu vastuste hulk

Allikas: Koostatud autori poolt

Kuna sisekontrollisüsteemi puhul on tegemist tundlike andmetega, siis keskuste nimed ei ole välja toodud, vaid neid on nimetatud tähtedega A, B, C jne. Samuti ei ole sellest tulenevalt aastaaruandeid lisadesse toodud ning viidatud allikatesse märgitud.

Aastaaruannete analüüsist selgub, kui arusaadavalt on välja toodud olulised sisekontrolli komponendid. Uuriti kolme valimis osalenud finantsteenuste keskuste emattevõtete 2014. aasta aastaaruandeid, kas ja mil määral on sisekontrollisüsteemi

aastaruannetes kirjeldatud.

Hinnangute tabel on struktureeritud järgmiselt:

- Üleüldine mõistmine, kas siseauditi funktsioon on organisatsioonis või siseauditit juhib ja viib läbi kontsern;
- Kas sisekontrollisüsteemi komponendid on organisatsioonis sisekontrollis välja toodud või mitte ning millisel määral;
- Siseauditi efektiivsuse hindamine siseauditi hindamise komponentide järgi, mis toodi välja töö esimeses peatükis;
- Lähenemisviis, kuidas esilekerkinud riske tuvastatakse ja kõrvaldatakse.

Kvalitatiivne hinnangute andmine põhines aastaruannete analüüsil ning intervjuudel.

Kvalitatiivne hindamise punktid põhinesid intervjuude vastustest ning autor määras hinnangu skaalal 0-3. Punktilised hinnangud anti iga intervjuu küsimuse järele. Hinded anti järgnevalt:

- “0” - teadmine puudub;
- “1” - teadmine, et seda juhib kontsern;
- “2” - süsteemne lähenemine – on teadmine sisekontrollisüsteemist, kuid see on vähene;
- “3” efektiivne – head teadmised sellest, kuidas sisekontrollisüsteem toimib.

Seejärel arvutati aritmeetiline keskmine ning ümardati tulemus kümnendiku täpsusega. Autor andis hinnangu sisekontrollisüsteemile vastavalt tabelis 5 toodud kategooriatele skaalal 0 „elementaarne lähenemine“, 1 „varajane süsteemne lähenemine“, 2 „Süsteemne lähenemine“ ja 3 „efektiivne lähenemine“. Autor hindas, mil määral on efektiivse sisekontrollisüsteemi kriteeriumid täidetud ning seejärel määras kategooria, kuhu finantsteenuste keskus paigutub.

Järgnevat tabelit on lihtsustatud autori poolt, kuna finantsteenuste keskuste puhul on tegemist noorte organisatsioonidega ja rohkemateks kategooriateks pole vajadust.

Tabel 4. Sisekontrollisüsteemi hindamise kategooria

	teadlikkus	lähenemisviis	vastutus	tegutsemise tüüp
Elementaarne lähenemine	elementaarsed teadmised sisekontrolli komponentidest	ei ole süsteemset lähenemisviisi sisekontrollile	keegi tegutseb või ei probleemi lahendamiseks	reageerimine probleemile
Varajane süsteemne lähenemine	erinevatel tasemetel, kuid mitte järjepidev	lähenemisviis ei ole püsiv	tegutsetakse, kuid mitte organiseeritult	sõltub teadlikkusest ja nõusolekust
Süsteemne lähenemine	juhataste tasemel arusaadav ning edasi antud töötajatele	on veel vasturääkivusi	järk-järguline vastutus	liigutakse ennetavate tegutsemisviiside poole
Efektiivne lähenemine	mõistetud läbi terve organisatsiooni	lähenemisviis sisekontrollile on integreeritud organisatsiooni eesmärkidesse	kindlad vastutusosalad on määratletud	on süsteemne hindamine ja pidev süsteemi parendamine

Allikas: Perry, Warner 2005, 54; Ramos 2004, 75. Muudetud autori poolt

Kinney toob välja mõned puudused, mis võivad ette tulla hinnates sisekontrollisüsteemi ja siseauditi efektiivsust (Kinney, 2000, 86-88):

- Puuduvad adekvaatsed kriteeriumid, mis mõõdaksid sisekontrolli kvaliteeti;
- Uurijal puuduvad teadmised sisekontrolli alternatiividest ja nende osalemisest ettevõtte protsessides;
- Sisekontroll on väga kompleksne ja väga lai mõiste. See on erinev ja dünaamiline igas organisatsioonis ning muutub ajas, organisatsioonis ja kultuuriruumis;
- Puudub juurdepääs vajalikele andmetele ja personalile;
- Oht on üldistada uurimuse tulemusi ettevõtetele, tööstustele, organisatsioonidele.

Vältimaks ülaltoodud puudusi, on autor võtnud kasutusele järgmised abinõud:

- Kriteeriumid, mille järgi sisekontrolli efektiivsust hinnatakse, võrreldakse COSO

printsipiidega;

- Andmed saadi finantsteenuste keskuse juhtivtöötajalt või siseauditi funktsiooniga lähedalt seotud isikult, seega on andmed usaldusväärsed ja asjakohased;
- Antud töös vaadeldakse vaid sisekontrolli ja siseauditi efektiivsust. Kõrvale on jäetud organisatsiooni operatsiooni efektiivsus;
- Antud töö ei soovi teha üldistusi, vaid anda paremat ülevaadet finantsteenuste keskuse sisekontrolli ja siseauditi efektiivsusest Eestis.

Kohaldatud meetodid võimaldavad autoril anda kvalitatiivne hinnang finantsteenuste organisatsioonide sisekontrollisüsteemile ning samuti soovitusi selle parendamiseks.

3.2.Valimis osalenud ettevõtete ja finantsteenuste keskuste kirjeldus

Kõik kolm ettevõtet on rajanud oma finantsteenuste keskused Eestisse.

Ettevõtte A on üks maailma suuremaid paberi-, pakendi ja puidutööstusega tegelevaid ettevõtteid. Kontsernil on umbes 27 000 töötajat ja 85 tootmisüksust enam kui 35 riigis ning aktsiad on emiteeritud Helsinki ja Stockholmi börsidel. Põhilisteks klientideks on kirjastused, trükikojad, paberimüüjad kui ka tiserid ja ehitussektor. Ettevõtte müügitulu aastal 2014 oli 10,2 miljardit eurot ja ärikasum 810 miljonit eurot.

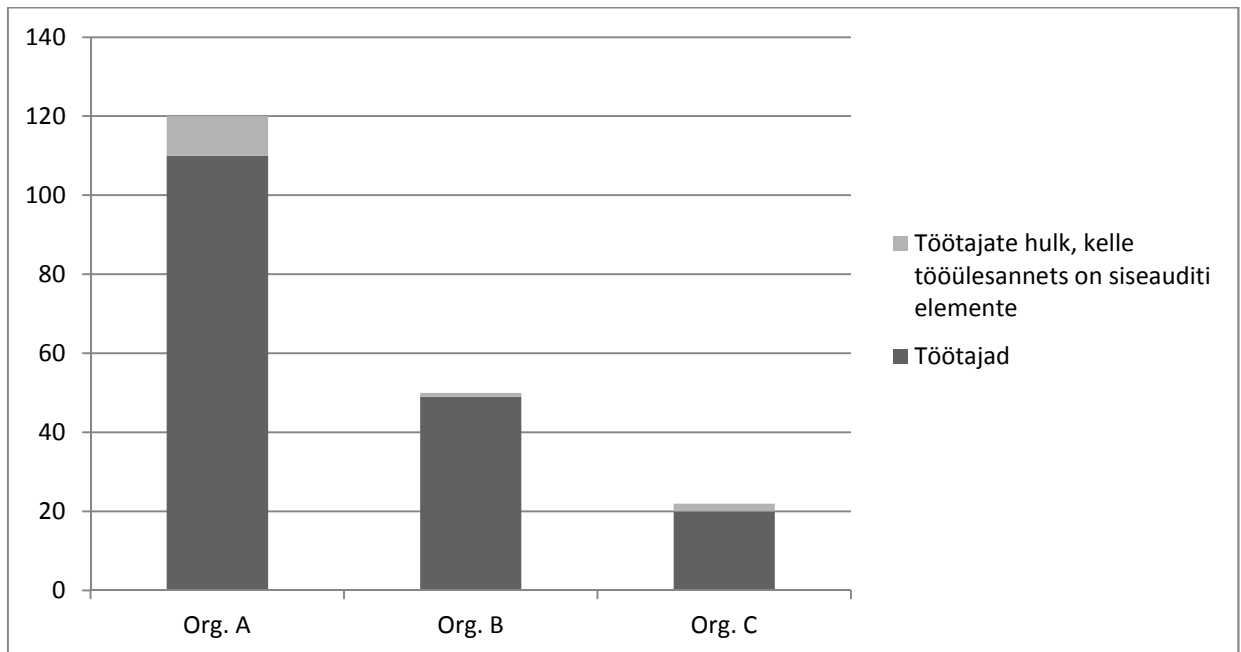
Ettevõtte A lõi Tallinnasse finantsteenusekeskuse aastal 2010, milles töötab hetkel 120 inimest. Organisatsiooni peamiseks ülesandeks on pakkuda erinevaid raamatupidamisteenuseid kontsernile. Organisatsioonis tegeleb siseauditi ja sisekontrolli funktsiooniga 10 inimest.

Ettevõtte B on suurim ehitusseadmete rendi- ja müügifirma Balti riikides. Ettevõttel on 41 osakonda Baltikumis, sealhulgas 15 osakonda üle Eesti. Ettevõtte kuulub Helsingi börsil noteeritud Soome kontserni koosseisu. Kontsern kuulub Euroopa juhtivate ehitusseadmete rendi- ning müügifirmade hulka. Ettevõtte müügi käive 2012. aastal oli 714 miljonit eurot. Kontsernis töötab umbes 2700 inimest, osakondi on 325, mis asuvad 10 riigis Põhja-, Kesk- ning Ida-Euroopas. Aastal 2014 lõi ettevõtte Tallinnasse finantsteenuste keskuse, milles töötab 50 inimest. Peamisteks teenusteks on erinevad raamatupidamisteenused ning aruandlus. Organisatsioonis tegeleb siseauditi ja sisekontrolli funktsiooniga üks inimene.

Ettevõtte C on juhtiv toidu- ja tarbekaupade tarnija, kelle peamised sihtturud on

Põhjamaades ja Baltikumis. Kontsernil on ka head positsioonid valitud toodetel Kesk-Euroopas ja Indias. Ettevõtte on noteeritud Oslo börsil ja peakorter asub Oslos. Seisuga 31. detsember 2014 oli ettevõttel keskmiselt 13000 töötajat. Kontserni käive 2014. aastal oli 3,4 miljardit eurot. 2012. aastal loodi Tallinnasse finants-tugiteenuskeskus. Organisatsioon võttis üle kuue gruppi kuuluva ettevõtte raamatupidamise Norras. 2013. aastal algasid ettevalmistustööd ning märkimisväärseid investeeringuid on tehtud IT-sse ning tööjõu väljaõppesse. Organisatsioonis töötab 22 inimest, kellest kaks tegeleb siseauditi ja sisekontrolli funktsiooniga.

Järgneval joonisel 4 on graafiliselt välja toodud, kui palju on finantsteenuste keskuses töötajaid ning kui paljudel nendest on tööülesandeid, mis on seotud siseauditiga. See joonis toob välja, kui väike on sellise funktsiooniga töötajate osakaal keskuses.



Joonis 4. Organisatsiooni töötajate ja finantsteenuste keskuse siseauditi osakaal

Allikas: Koostatud autori poolt

Lisas 6 on välja toodud tabel, mis toob välja nimetatud finantsteenuste keskuste ematöötajate majanduslikud näitajad, et mõista valimis osalenud finantsteenuste keskuste tausta. Kuid autor põhjendab, et järeldusi ja kokkuvõtteid sisekontrolli ja siseauditi efektiivsusest ei ole võimalik teha finantsanalüüsi baasil. Finantsanalüüs ja ettevõtte/organisatsiooni struktuur annab hea ülevaate ettevõtte/organisatsiooni suurusest,

kasvust ning finantsilisest edukusest, kuid sisekontrolli efektiivsuse puhul sellest ei piisa.

Järgnevas peatükis analüüsib autor sisekontrolli efektiivsust finantsteenusekeskustes A,B ja C.

3.3. Finantsteenuste keskuste sisekontrollisüsteemi hindamise tulemused

Sisekontrolli komponentide hindamine iga organisatsiooni puhul on kompleksne ning põhineb intervjuude vastustel ja aastaaruannete analüüsil. Esmalt analüüsitakse aastaaruannet tervikuna. Analüüsiti, mil määral on kajastatud sisekontroll, siseaudit ning riskide hindamine aastaaruandes. Seejärel intervjuude vastustest saadud informatsiooni ning seejärel määrab autor skaalal 0-3 finantsteenuste keskuste sisekontrollisüsteemi efektiivsuse kategooria.

- **Finantsteenuste keskuse A analüüs**

Aastaaruandest selgub, et kontsernil A on loodud eraldi siseauditi organisatsioon kontserni sees. Siseaudiitori eesmärgiks on pakkuda sõltumatut ning objektiivset teenust, et pakkuda kindlustunnet juhtkonnale ja parandada grupi protsesse. Et tagada siseauditi osakonna sõltumatus, siis siseauditi juht annab aru auditikomiteele ja administratiivselt ka ettevõtte juhatajale.

Grupi A aastaaruandes puuduvad viited konkreetsetele sisekontrolliraamistikele, mida on sisekontrollisüsteemi loomisel, hindamisel rakendatud. Väga põhjalikult on kirjeldatud riske ja riskijuhtimist. Kontserni 2014. aasta aastaaruandest lähtuvalt on riskide hindamine kontserni tasemel väga selge ning samuti nende tuvastamine ja kõrvaldamine.

Aastaaruandest tulenevalt on ettevõttes A on siseauditi funktsioon sõltumatu kontserni juhtkonnast ning juhtkond arvestab siseauditi soovitustega. Juhtkond on koostanud arusaadava eetika- ja väärtuste koodeksi. Seda tutvustatakse regulaarselt töötajatele ning on kohustuslik kõigile järgida.

Ettevõtte A finantsteenuste keskuses on siseauditi funktsioon olemas (Lisa 3) . Antud finantsteenuste keskuses tegeleb siseauditi ja sisekontrolliga 10 inimest, mis on ka välja toodud alapeatükis 3.2. Intervjuust sisekontrolli ees vastutava isikuga (teenuste kvaliteedijuht) selgus (Lisa 3), et sisekontrolli eesmärgid on selgelt määratletud antud finantsteenuste

keskuses. Sisekontrolli eesmärgid määratakse kontserni poolt ning kohapeal toimitakse seatud eesmärkide järgi. Samuti järeldus intervjuude vastustest, et teadlikkus ja üldine arusaam sisekontrollist on finantsteenuste keskuses olemas ning ollakse tuttav sisekontrollisüsteemiga COSO. Seda on eeskujuks võetud ka sisekontrollisüsteemi loomisel grupi poolt. See näitab, et sisekontrolli komponendid on ettevõttes A rakendatud, mis viitab efektiivsele kontrollisüsteemile (Karagiorgis *et al*,2011,24).

Finantsteenuste keskuses A ei ole selgelt määratletud nõutavad kompetentsi tasemed värbamisel. Erialase kompetentsi hoidmiseks viiakse läbi iga-aastased arenguvestlused ja koolitused samuti on olemas ametijuhendid ning kindel ametite struktuur ning aruandlusliin.

Intervjuu vastustest järeldub, et finantsteenuste keskuses A ei korraldata sisekontrolli hindamist ega monitooringut, seda tehakse kontsernist (Lisa 3). Samuti ei hinnata riske ega efektiivsust organisatsioonis, vaid kontserni poolt juhtkonna ja siseaudiitori koostöös. Siseauditi hinnanguid ning arvamusi on rakendatud finantsteenuste keskuse organisatsiooni sisekontrollisüsteemi parendamiseks. Juhul kui siseaudit avastab vea protsessis, siis sellest teavitatakse protsessi eest vastutavat isikut. Intervjuu vastustest järeldub, et finantsteenuste keskuses ei olda teadlikud sellest, kas sisekontrollisüsteemi on hinnatud ka väljastpoolt organisatsiooni.

Intervjuu vastuste põhjal võib väita, et finantsteenuste keskuse A üldine siseauditi funktsiooni mõistmine on finantsteenuste keskuses olemas. Finantsteenuste keskuses teati, et siseauditi viib läbi ja juhib kontsern ja eraldiseisev siseauditi osakond.

Intervjuu küsimuste vastuste hinnangute aritmeetiline keskmine on 1,8 punkti. (Lisa 3) Lähtuvalt alapeatükis 3.1 välja toodud skaalale paigutub finantsteenuste keskus sisekontrollisüsteemi hindamise kategooria järgi (vt tabel 4) (Perry, Warner, 2005) „süsteemsesse kategooriasse“. See tähendab, et teadlikkus sisekontrollist ja siseauditi toimimisest on juhtkonna ja juhtivtöötajate tasemel selge ning arusaadav ja vajalikke teadmisi antakse süsteemselt edasi ka töötajatele. Finantsteenuste keskuse A puhul tehakse seda läbi koolituste ja selge eetika-ja väärtuste koodeksi rakendamise. Selgelt on toodud välja vastutusahelad organisatsioonis ning vastutus on jagatud ja suunatud. Enamuses sisekontrolli tegevustest on ennetavat laadi.

Autori arvates peaks nimetatud finantsteenuste keskus olema kontserni poolt veelgi rohkem kaasatud riskide hindamisse. Samuti soovitab autor luua värbamisel kindlad kompetentsi nõuded igale ametikohale eraldi ning pidevaid koolitusi erialaste kompetentside

säilitamiseks ja tõstmiseks.

- **Finantsteenuste keskuse B analüüs**

Sisekontrolli komponentide olemasolu kontserni 2014. aasta aastaaruandes on põhjalik. Ettevõtte B 2014. aasta aastaaruandes on välja toodud, et ettevõtte sisekontrollisüsteem põhineb COSO 2013 raamistikul. Sisekontrolli vastutusala on ettevõtte nõukogul, kes on koostanud kirjalikud dokumendid, kus on kirjeldatud vastutusala ning selgitused, kuidas saavutada efektiivne sisekontrollisüsteem. Ettevõtte tegevjuhil on kohustus tagada efektiivne sisekontrollikeskkond. Aastaaruandes on ka välja toodud, et kõik sisekontrolliga seotud probleemid peavad olema teada antud juhtorganile. Aastaaruanne toob ka välja, et ettevõtte ei ole tsentraliseeritud ning palju otsuseid võetakse vastu erinevate tütarettevõtete tasemel. Selged ja ühised regulatsioonid on määratud näiteks raamatupidamisele ja finantsaruandlusele.

Riskide hindamine aastaaruande kohaselt toimub grupi, aruandlusüksuste ning tütarettevõtete tasemel. Riskide hindamises sisalduvad näiteks pettuse risk ja varade väärkajastamise risk jne. Riskide hindamise tulemusena luuakse kontrolli indikaatorid, et tagada riskide ennetamine ja kõrvaldamine. Riskide hindamine toimub regulaarselt ning koostöös juhtkonnaga.

Kontrollitegevused on määratletud iga tähtsa protsessi kohta eraldi ning määratlevad ära miinimumnõuded protsessile. Need sisekontrolli tegevused on näiteks õigused, kontolahknevuste leidmine ja parendamine, inventuurid, analüüs ja kohustuste lahkevus finantsosakonnas.

Informatsiooni ja kommunikatsiooni komponent on aastaaruandes samuti välja toodud. Et tagada efektiivset sisekontrollikeskkonda, on ettevõtte sisene ja väline suhtlus läbipaistev, täpne ja ajakohane. Olulised dokumendid on kõik avalikud ning leitavad ettevõtte kodulehelt. Viiakse läbi ka koolitusi töötajatele mõistmaks sisekontrolli olulisust.

Monitooring sisekontrolli efektiivsusest toimub pidevalt. Siseauditi funktsiooni toetab juhatust sisekontrolli protsesside hindamisel ning annab soovitusi sisekontrolli parendamiseks.

Intervjuu vastustest keskuse aruandlusosakonna meeskonna juhiga (*Team Lead, Reporting*) järeldub, et ettevõtte B finantsteenuste keskuses on loodud siseauditi funktsioon,

millel on selge aruandekohustus grupi juhatusele. Sisekontroll on iga organisatsiooni ja tütarettevõtte vastutada ning see peab olema kooskõlas kontserni sisekontrolli raamistikuga (Lisa 4).

Antud keskuses tegeleb siseauditi funktsiooniga üks inimene (Lisa 4). Intervjuust järeldub, et sisekontrolli eesmärgid on määratletud kontserni poolt. Finantsteenuste keskuses ei olda teadlikud, milliseid raamistikke ettevõtte B kasutab oma sisekontrollisüsteemi täiustamisel ning millest lähtuti sisekontrollisüsteemi loomisel. Samuti selgus intervjuu vastustest, et puudus ka teadmine siseauditi funktsiooni on sõltumatusest juhtkonnast. Intervjuu kohaselt professionaalsed kompetentsid on finantsteenuste keskuses hinnatud ja arendatud. Seda kinnitas ka intervjuu (Lisa 4), et toimuvad regulaarselt koolitused ning arenguestlused. Intervjuust järeldub, et antud finantsteenuste keskuses analüüsitakse igakuiselt riske, mis võivad mõjutada keskuse tegevust ja sellega parendatakse sisekontrollisüsteemi efektiivsust.

Intervjuu vastustest järeldub, et riskide hindamine toimub väljastpoolt organisatsiooni, kontsernist. Siseauditi arvamust rakendatakse keskuse sisekontrolli parendamiseks. Juhul kui siseaudit avastab vea protsessis, siis antakse sellest teada protsessi eest vastutavale isikule ning viga parandatakse. Finantsteenuste keskuses puudus teadmine, kas siseauditeid on tellitud ka väljastpoolt kontserni. Keskuse enda efektiivsust hinnatakse erinevate mõõdikutega.

Intervjuu küsimuste vastuste hinnangute aritmeetiline keskmine on 1,4 punkti (Lisa 4). Lähtuvalt alapeatükis 3.1 välja toodud skaalale on finantsteenuste keskus B sisekontrollisüsteemi hindamise kategooria (vt tabel 4) (Perry, Warner, 2005) „varajane süsteemne“. Teadlikkus organisatsioonis on erinevatel tasemetel, kuid mitte järjepidev. Läheneemisviis sisekontrollile ei ole püsiv. Kui avastatakse puudusi, siis tegutsetakse, kuid mitte ennetavalt ega organiseeritult. Puuduvad kindlad vastutusala sisekontrolli ja siseauditi valdkonnas. Finantsteenuste keskuses ei ole selget ülevaadet sisekontrollisüsteemist ja siseauditi tegemistest.

Autori hinnangul peaks finantsteenuste keskus B võtma kasutusele meetmed, mis suurendaksid ennetavaid tegevusi. Samuti peaks finantsteenuste keskus parendama kommunikatsiooni finantsteenuste keskuse ning kontserni vahel. See aitaks kaasa finantsteenuste keskuses paremini mõista kontserni poolt seatud eesmärgid sisekontrollile.

- **Finantsteenuste keskuse C analüüs**

Grupi C aastaaruandes ei ole eraldi välja toodud, milliseid sisekontrolli raamistikke on aluseks võetud sisekontrollisüsteemi loomisel. Aasaaruandes on välja toodud vähesel määral finantsriskid, millele pööratakse regulaarselt tähelepanu kontserni siseaudiitorite poolt. Üldiselt on ettevõtte C aastaruanne minimalistlik ning informatsioon sisekontrollisüsteemi kohta vähene.

Intervjuust finantsteenuste keskuse raamatupidajaga järeldeb (Lisa 5), et ettevõtte C finantsteenuste organisatsioonis on loodud siseauditi funktsioon, kuid sisekontrolli eesmärgid on määratletud ja seatud kontserni poolt. Antud finantsteenuste keskuses tegeleb siseauditi funktsiooniga kaks inimest (vt Joonis 4). Sisekontrollisüsteemi eesmärgid on seatud selgelt ning arusaadavalt ning eesmärgid on seatud kontserni poolt. Finantsteenuste keskuses ei olda kursis sisekontrollisüsteemi raamistike või standarditega, mida on rakendatud grupi sisekontrollisüsteemi juurutamisel ja parendamisel.

Intervjuust järeldeb (Lisa 5), et antud keskuses on siseauditi organisatsioon sõltumatu juhtkonnast ning ettevõtte juhtkond on loonud selge ja arusaadava personalipoliitika, et tagada maksimaalne kompetentsi tase. Toimuvad regulaarsed koolitused ja personalipoliitika on kooskõlas ettevõtte eesmärkidega, millest lähtuvalt toimub personali välja-ja täiendõpe vastavalt vajadusele. Keskuses hinnatakse, säilitatakse ja täiendatakse järjepidevalt personali kompetentsi. Vähemalt korra aastas toimub arenguevestlus otsese juhi ning töötaja vahel. Koolitused on vastavalt vajadusele igale töötajale eraldi ning kogu organisatsioonile ühiselt. Samuti on olemas ametijuhend igale ametikohale ning sellest lähtuvalt on jaotatud ka vastutusosalad. Vastavalt ametijuhendile on määratud, kuidas ning kellele konkreetne ametikoht edastab juhtkonnale aruandluse.

Intervjuu vastuste põhjal võib väita, et sisekontrolli hindamine on koordineeritud kontserni poolt ning seda finantsteenuste organisatsioonis ei tehta. Riskide analüüs toimub juhtkonna ja siseauditi koostöös ning seda viib läbi organisatsioon. Riske hinnatakse regulaarselt iga poole aasta tagant. Organisatsiooni sisekontrolli efektiivsust hinnatakse kontserni poolt. Kui siseaudit avastab vea süsteemis/protsessis, siis antakse sellest teada siseaudiitorile ning protsessi eest vastutavale töötajale. Siseauditi tulemusi kasutatakse eesmärgipäraselt riskide maandamiseks ja efektiivsuse tõstmiseks.

Intervjuu vastuste (Lisa 5) hinnangute aritmeetiline keskmine on 1,6 punkti. Lähtuvalt

alapeatükis 3.1 välja toodud skaalale paigutub finantsteenuste keskus sisekontrollisüsteemi hindamise kategooria järgi (vt tabel 4) (Perry, Warner, 2005) „süsteemsele kategooriasse“. Finantsteenuste keskus on olemas elementaarsed teadmised sisekontrolli komponentidest, kuid ei ole ühtset süsteemset lähenemist sisekontrollile. Siiski on selge aruandlusahel ning toimuvad regulaarsed riskide hindamised ning koolitused töötajatele et suurendada ametialaseid kompetentse. Probleemide ilmnemisel tegeletakse probleemiga, ning liigutakse ennetavate tegutsemisviiside poole.

Autori hinnangul peaks finantsteenuste keskus sarnaselt teiste keskustega parendama kommunikatsiooni kontserni ja finantsteenuste keskuse vahel. See parendab sisekontrollile seatud eesmärkide mõistmist. Samuti peaks kontsern sisekontrolli parendamisse rohkem kaasama finantsteenuste keskust.

3.4. Soovitused ja järeldused finantsteenuste keskustele

Kuna tegemist on noorte keskustega (finantsteenuste keskus B ja C), siis on sisekontroll üsna vähene ning sisekontrolli ja siseauditi funktsioon on peamiselt kontsernil. Samuti on tegemist üsna erinevate keskustega suuruse ja vanuse poolest. Autor mõistab, et antud tulemusi ei saa üldistada kõigi finantsteenuste keskustele, kuid neid tulemusi võib kasutada edasiste uuringute tarbeks.

Kvalitatiivse hindamise tulemused on esitatud tabelis 5. Selles tõi autor välja tulemused lähtuvalt Perry, Warneri, 2005 sisekontrollisüsteemi hindamise kategooriatele (vt Tabel 3).

Tulenevalt intervjuude vastustest on üldine hinnang sisekontrolli efektiivsusele Perry, Warneri (2005) järgi kõige suurem finantsteenuste keskusel A (1,8 punkti) ja kõige madalam keskusel B (1,4 punkti). Keskusel C on hindamise tulemus 0,2 punkti võrra väiksem (1,6 punkti) kui finantsteenuste keskusel A. Aritmeetilist keskmist ümardades, paigutus finantsteenuste keskus kategooriasse „süsteemne lähenemisviis sisekontrollisüsteemile“.

Riskide hindamine oli finantsteenuste keskustes nõrk, kuid ettevõtete tasemel olid need hästi korraldatud. Seega võib järeldada, et finantsteenuste keskuseid on vähe kaasatud riskide hindamisse. Kuna tegemist on üsna noorte organisatsioonidega, on see mõistetav. Riskide hindamisel on kõigil finantsteenuste keskustel arenguruumi.

Tabel 5. Kvalitatiivse hindamise tulemused

	Finantsteenuste keskus A	Finantsteenuste keskus B	Finantsteenuste keskus C
Kontrollikeskkond	Selgelt väljatoodud ning üsna tugev. Keskusel on hea ülevaade kontrollikeskkonnast.	Kontrollikeskkond on suhteliselt nõrk. Puudub selge arusaam heast kontrollikeskkonnast.	Kontrollikeskkond ei ole hästi defineeritud ja mõistetud
Riskide hindamine	Riskide hindamine toimub kontsernis ja regulaarselt	Riskide hindamine toimub kontserni poolt ja regulaarselt	Riskide hindamine toimub kontserni poolt
Kontrolltegevused	Kontrolltegevused juhitud kontserni poolt	Kontrolltegevused juhitud kontserni poolt. Aastaruandes väga hästi välja toodud	Kontrolltegevused juhitud kontserni poolt
Informatsioon ja kommunikatsioon	Hästi korraldatud ning juhatuse poolt töötajatele tutvustatud ja edasi antud	Ei ole väga selge ja regulaarne, kuid juhtkond on sisse seadnud kindlad vastutusala ning on teada, keda probleemi ilmnemisel teavitada	Informatsiooni ja kommunikatsiooni komponent vähene
Monitoorimine	Sisekontrolli monitoorimine toimub kontsernis regulaarselt	Keskusel ei ole selle kohta infot, kuid seda juhitakse siseaudiitori poolt kontsernist	Monitooring toimub kontsernis ja regulaarselt
Sisekontrollisüsteemi efektiivsuse kategooria	Süsteemne	Varajane süsteemne lähenemine	Süsteemne

Allikas: Koostatud autori poolt

Võib välja tuua, et organisatsioonidel A ja C on süsteemne lähenemisviis sisekontrollile. Sisekontrolli puuduvad dokumendid on dokumenteeritud ning juhtivtöötajate puhul arusaadud ning seda on edasi antud ka töötajatele. On ka puudusi seoses riskide hindamisega. Põhiliselt tegeles sellega kontsern, kuid organisatsioonis endas ei teatud sellest väga palju. Organisatsioon B on liikumas varase süsteemse lähenemisviisi poole, kuna riskide hindamine ja tegutsemisviis nende vältimiseks on veel vähene, kuid keskusel on üsna hea kommunikatsioon ja juhtkonnal mõistmine sisekontrolli toimimise ja vajalikkuse üle olemas.

Järgnevas tabelis 6 on välja toodud organisatsioonide sisekontrollisüsteemi tugevad küljed:

Tabel 6. Finantsteenuste keskuste sisekontrollisüsteemi tugevused

Finantsteenuste keskus A	Finantsteenuste keskus B	Finantsteenuste keskus C
Tugev kontrollikeskkond	Hea koolitussüsteem töötajatele	Sisekontrolli eesmärgid seatud
Toimub regulaarne riskide hindamine	Sisekontrolli eesmärgid seatud	Kindlad vastutusahelad on määratletud.
Hästi defineeritud ja toimiv kommunikatsioon finantsteenuste keskuses	Regulaarsed koolitused ja arenguvestlused	Regulaarsed koolitused ja arenguvestlused
Sisekontrolli eesmärgid on seatud	Siseaudiitori arvamuste arvestamine sisekontrollisüsteemi parendamisel	Riskide hindamine toimub regulaarselt
Käitumiskoodeksi olemasolu	Regulaarsed riskide hindamised	Sisekontrollisüsteemi parendamisel hinnatakse siseaudiitori arvamust
Kindlad vastutusahelad ja kompetentsid on määratletud.		Siseaudiitori arvamuste arvestamine sisekontrollisüsteemi parendamisel
Siseaudiitori arvamuste arvestamine sisekontrollisüsteemi parendamisel		

Allikas: Koostatud autori poolt

Kõige paremini on keskustes mõistetud kontrollikeskkonna komponenti ning monitoorimise komponenti. Teati, milline peab olema kontrollikeskkond ning organisatsioonidel olid loodud kindlad vastutusahelad ning ametijuhendid ja oli olemas kontroll õiguste üle. Monitooringu puhul olid loodud kindlad reeglid ning see toimus regulaarselt.

Järgnevas tabelis on välja toodud sisekontrollisüsteemi nõrkused finantsteenuste keskuste organisatsioonides.

Tabel 7. Finantsteenuste keskuste kontrollisüsteemi puudused

Finantsteenuste keskus A	Finantsteenuste keskus B	Finantsteenuste keskus C
Vähene teadlikkus sisekontrollisüsteemi alustest	Sisekontrolli eest vastutajaid ei ole selgelt määratletud	Sisekontrolli eest vastutajaid ei ole selgelt määratletud
Vähene teadlikkus sisekontrolli monitooringust ja riskide hindamisest	Vähene teadlikkus sisekontrollisüsteemi alustest	Vähene teadlikkus sisekontrollisüsteemi alustest
	Vähene teadlikkus sisekontrolli monitooringust ja riskide hindamisest	Vähene teadlikkus sisekontrolli monitooringust ja riskide hindamisest

Allikas: Koostatud autori poolt

Tuues välja finantsteenuste keskuse tugevusi ja nõrkusi, on võimalik hinnata pettuste võimalust finantsteenuste keskustes. Sellest tulenevalt võib väita, et finantsteenuste keskuste juhtidel ning töötajatel, kes tegelevad sisekontrolli funktsiooniga, on suhteliselt vähene võimalus kaasa rääkida riskide hindamisele. Samuti on vähene teadmine sisekontrollisüsteemi raamistikest ning regulatsioonidest. See suurendab pettuste riski finantsteenuste keskuses.

Järgnevalt toob autor välja finantsteenuste keskustele A, B ja C soovitud sisekontrollisüsteemi puuduste kõrvaldamiseks või vähendamiseks ning tugevuste parendamiseks. Järgnevad soovitud on tähelepanuks finantsteenuste keskuste juhtkonnale, kontsernide juhtidele ja omanikele:

1. Kontsern peaks sisekontrollisüsteemi parendamisel ja riskide hindamisel rohkem kaasama finantsteenuste keskuste siseauditi funktsiooniga inimesi. Kuna finantsteenuste keskused on üsna iseseisvad kontsernist on eetilised väärtused ja kontrollikeskkond finantsteenuste keskusele väga oluline.
2. Oluline on parendada kommunikatsiooni finantsteenuste keskuste ja emaettevõtte vahel. Finantsteenuste keskuste töötajad peaksid olema kursis juhtkonna ootustega eetilistele väärtustele ja heale tavale ning olema teadlikud juhtkonna poolt seatud eesmärkidest finantsteenuste keskustele. Finantsteenuste keskuses peaksid toimuma regulaarsed vestlused juhtide ning töötajate vahel. On oluline, et töötajaskond on kursis ettevõtte eesmärkidega ning toimunud muutustega ettevõttes.
3. Finantsteenuste keskused peaksid määratlema kindlad ootused töötajate erialasele kompetentsile. Tähtis on viia läbi koolitusi ning arenguveestluseid regulaarselt koos tagasisidega, et veenduda kas töötajad on erialaselt piisavalt kompetentsed, et oma

tööülesandeid täita.

4. Finantsteenuste keskuste sisekontrollisüsteemi parendamisel võtta aluseks COSO raamistik, kuid samal ajal võrdlema seda ka Eestis kehtivate standarditega ning teiste ettevõtete parima praktikaga. COSO raamistik on ajakohane ning sobib ka väiksematele üksustele nagu finantsteenuste keskused. Samuti keeruka infotehnoloogiliste lahenduste puhul on COSO pilveteenuse komponent oluline.

Kui otsustatakse parendada sisekontrollisüsteemi ja sisekontrolli efektiivsust, peaksid finantsteenuste keskused meeles pidama, et kulutused, mida tehakse sisekontrolli parendamiseks peavad olema vastavuses kasuga, mida loodetakse sellega saavutada.

KOKKUVÕTE

Vajadus toimiva ja efektiivse sisekontrollisüsteemi järele on viimastel aastatel järjest kasvanud. Ettevõtetel ja organisatsioonidel on efektiivselt toimiva sisekontrollisüsteemi puhul võimalik kergemini täita oma seatud eesmärged. Pettused, valesti kajastamised ja vead vähendavad ettevõtete ja organisatsioonide suutlikkust ja usaldusväärsust. Toimiv sisekontrollisüsteem on väga oluline ka järjest arenevatele finantsteenuste keskustele, et pakkuda oma teenuseid kõrge kvaliteedi ja usaldusväärsusega.

Finantsteenuste keskuste loomine on praeguses Eesti majanduses tõusev trend. Järjest enam globaalseid ettevõtteid soovib Eestisse luua oma finantsteenuste keskuse. Jagatud teenuste keskuste kõige levinum definitsioon on järgmine: keskuse ressurside keskendumine ja koondumine sarnastele tegevustele, et teenindada sisepartnereid madalamate kulude ja kõrge teeninduse tasemega. Autori omapoolne finantsteenuste keskuse definitsioon: finantsteeninduskeskus on organisatsiooni/ettevõtte see loodud üksus, mis pakub finantsteenuseid siseklientidele, et tekitada lisandväärtust, hoida kokku kulutusi ning pakkuda kvaliteetset teenust.

Magistritöö keskendus kolmele suurimale ja tuntuimale sisekontrollisüsteemi raamistikule ja standardi võrdlemisele, et pakkuda sobivaim finantsteenuste keskusele. Üheks neist oli COSO sisekontrollisüsteemi raamistik. COSO defineerib sisekontrolli kui protsessi, mis on mõjutatud üksuse nõukogu, juhatuse ja personali poolt ning on loodud selleks, et pakkuda mõistlikku kindlustunnet eesmärkide täitmiseks järgmistes kategooriates: tõhusad ja efektiivsed tegevused, usaldusväärne finantsaruandlus ja vastavus kehtivatele seadustele ja regulatsioonidele. COCO sisekontrolliraamistik on täiendus COSO raamistikule. Eesti Vabariigi audiitortevõtte seadus on koostatud IIA standarditele lähtudes, kuid seaduses toodud on äriettevõttele keeruline kohaldada ning see on üldsõnaline. Seadus keskendub rohkem siseaudiitorite õigustele ja kohustustele. Seetõttu tuginegi magistritöös just COSO raamistikule.

COCO defineerib sisekontrolli kui protsessi, mis hõlmab kõiki tasandeid ja ning

sisaldab kõiki tegevusi eesmärgiga anda juhatusele mõistlikku kindlust üksuse funktsioneerimise protsesside toimimisest. COCO mudeli puhul on kõige olulisemaks komponendiks inimene.

Magistritöös uuriti finantsteenuste keskuste sisekontrollisüsteemi. Autor defineeris sisekontrollisüsteemi lähtudes sellest, et tegemist on finantsteenusega. Sisekontrollisüsteem on protsess, mis on loodud ja mõjutatud juhtkonna, nõukogu ja muu personali poolt, et pakkuda mõistlikku kindlustunnet finantsteenuste usaldusväärsuse, finantsaruandluse õigsuse ja vastavuse Eestis kehtivate seaduste ja regulatsioonidega. Antud definitsioon on mõeldud Eesti finantsteenindus valdkonnale ja rõhk on usaldusväärsel finantsaruandlusel.

Magistritöö eesmärk oli hinnata Eesti tegutsevate finantsteenuste keskuste sisekontrollisüsteemi efektiivsust ning anda soovitus, kuidas parendada siseauditi ja -kontrolli tulemuslikkust.

Selle eesmärgi saavutamiseks defineeriti mõisted „sisekontroll“, „siseaudit“ ja „sisekontrollisüsteem“; samuti tehti kindlaks efektiivse sisekontrolli komponendid ja piirangud. Võrreldi erinevaid käsitlusi, kuidas hinnatakse efektiivsust sisekontrollisüsteemis ja siseauditi puhul. Samuti anti soovitusi tulevikuks, kuidas parendada sisekontrollisüsteemis ja siseauditi funktsiooni finantsteenuste keskuses.

Sisekontrollisüsteemi loetakse efektiivseks, kui juhtkonnal ja nõukogul on kindlustunne, et avaldatud finantsaruanded on koostatud õigesti ja usaldusväärselt. Kõikidel sisekontrollisüsteemidel on puudusi, isegi kui nad on väga hästi loodud ning kontrollitud. Vead hinnangutes, süsteemi vead ja vigade märkamatus juhatuse poolt aitavad kõik kaasa sisekontrollisüsteemi ebaõnnestumisele.

Hinnangud finantsteenuste keskustele anti empiirilise uuringu tulemustest lähtuvalt skaalal 0-3, - “0” - teadmine puudub; “1” - teadmine, et seda juhib kontsern; “2” - süsteemne lähenemine – on teadmine sisekontrollisüsteemist, kuid see on vähene; “3” efektiivne – head teadmised sellest, kuidas sisekontrollisüsteem toimib.

Hinnangute andmise aluseks oli kvalitatiivne uurimus ning läbi viidi intervjuud siseauditi funktsiooniga inimestega finantsteenuste keskuste organisatsioonis. Selline uurimus võimaldas hinnata sisekontrollisüsteemi efektiivsust ja tõhusust finantsteenuste keskuses ning samuti anda soovitusi sisekontrollisüsteemi parendamiseks.

Magistritöö analüüsis kolme finantsteenuste keskust Eestis A,B ja C. Tegemist on suuruselt, arengutasemelt ja töötajate arvu poolest erinevate finantsteenuste keskustega.

Uuringu tulemustest lähtuvalt sai kõige parema hinnangu sisekontrollisüsteemile finantsteenuste keskus A - keskmise väärtusega 1,8. See viitab Perry, Warneri (2005) kategooriale „süsteemne lähenemine“ sisekontrollisüsteemile. Kõige nõrgema sisekontrollisüsteemi hinnangu sai finantsteenuste keskus B aritmeetilise keskmisega 1,4, mis paigutab finantsteenuste keskuse B kategooriasse „varajane süsteemne lähenemine“. Finantsteenuste keskus C efektiivsuse hindamise aritmeetiline keskmine oli 1,61, mis jäi alla keskusele A. Finantsteenuste keskuses B on olemas elementaarsed teadmised sisekontrolli komponentidest, kuid ei ole nii süsteemset lähenemist sisekontrollile kui seda on organisatsiooni A, kuid tegemist on ka väiksema keskusega.

Autori soovitus on, et kontsern peaks rohkem kaasama finantsteenuste keskuse siseauditi funktsiooniga inimesi sisekontrollisüsteemi parendamisel ja riskide hindamisel. Oluline on parendada kommunikatsiooni keskuste ja kontserni vahel. Samuti peaksid finantsteenuste keskused määratlema kindlad ootused töötajate erialasele kompetentsile ning viima läbi koolitusi ning arenguveestluseid regulaarselt koos tagasisidega. Autor soovitas oma töös võtta finantsteenuste keskuste sisekontrollisüsteemi parendamisel aluseks COSO raamistik, sest antud raamistik on ajakohane ning sobib ka väiksematele üksustele nagu seda on uuritud finantsteenuste keskused.

Sisekontrollisüsteemi puhul on oluline, et kulutused, mida tehakse juurutamisel ja kontrollide läbiviimisel ei tohiks olla suuremad kui tulud, mida sellest saadakse. Sisekontrollisüsteem on arenev süsteem ning see peaks kohanduma ettevõtte/organisatsiooni arenguga. Riske peaks regulaarselt hindama ning määratlema ning sellest lähtuvalt ka parendama ja kohandama sisekontrollisüsteemi. Pikas perspektiivis efektiivne ja asjakohane sisekontrollisüsteem annab mõistliku kindlustunde, et üksuse eesmärgid oleksid saavutatud ning toimingud oleksid tõhusad ja efektiivsed ning vastavuses seaduste ja regulatsioonidega.

Magistritöö tulemusi võib kasutada finantsteenuste keskustes, et parendada olemas olevat sisekontrollisüsteemi ja muuta seda efektiivsemaks. Kokkuvõtteid võib kasutada edasiste uurimistööde aluseks sisekontrolli ja -auditi valdkonnas.

SUMMARY

EVALUATING EFFECTIVENESS IN FINANCE SHARED SERVICE CENTERS IN ESTONIA

Aveliis Hanschmidt

Over the past years, the need for functioning and effective internal control system has increased. Reaching set goals becomes easier for companies and organisations if they have an effective internal control system. Frauds, wrong information and errors reduce the companies' and organisations' capability and credibility. A functioning internal control system is also very relevant for growing finance shared service centres so they could offer their services with high quality and credibility.

At the moment, establishment of finance shared service centres is an increasing trend in Estonian economy and more and more global enterprises wish to set up their finance shared service centres here. The most common definition of a shared service centre is: focussing and gathering of centre's resources on similar activities to offer the services to the internal partners with lower costs and high service quality. The author's definition of finance shared service centre is: finance shared service centre is the established unit in an organisation/company that offers financial services to internal clients to create additional value, keep costs down and offer high quality service.

This thesis focuses on comparing the three major and best-known internal control system frameworks to find the suitable one for finance shared service centre. One of these is COSO internal control integrated framework. COSO defines internal control as a process affected by the unit's council, management board and personnel and which is established to offer reasonable security for reaching aims in the following categories: effective operations, reliable financial reporting and compatibility with valid legislation and regulations. COCO internal control framework is a supplement for COSO framework. Estonian Auditors Activities Act is drawn up based on the IIA standards but what is stated in the law is very

general and difficult for the company to apply. The act is more focussed on the rights and obligations of internal auditors. Thus, this thesis is based on the COSO framework.

COCO defines internal control as a process that covers all levels and includes all activities with the purpose to provide the management board with reasonable security regarding the functioning processes of a unit. The most important component in COCO model is a single person.

This thesis studies the internal control system of finance shared service centres. The author defines the internal control system from the perspective of financial services. Internal control system is a process established and affected by the management board, council and other personnel to offer reasonable security regarding credibility of financial services, validity of financial reporting and compatibility with legislation and regulations valid in Estonia. This definition is meant for Estonian financial services field and it emphasises reliable financial reporting.

The aim of this thesis is to evaluate the effectiveness of the internal control systems of finance shared service centres in Estonia and to suggest ways for improving the results of internal audit and internal control. For reaching this aim the author defines the terms *internal control*, *internal audit* and *internal control system*, additionally the author clarifies the components and limits of effective internal control. The author also compares different approaches to evaluating effectiveness in internal control systems and internal audits. The author also provides suggestions on how to improve the internal control system and internal audit function in finance shared service centres.

The internal control system is considered effective if the management board and council have the security that the disclosed financial reports are properly compiled and reliable. All internal control systems have flaws even if they are well established and checked. Flaws in evaluations, system errors and mistakes missed by the management board are all factors which lead the internal control system to fail.

Evaluations to the finance shared service centres are given according to the results of an empirical research based on a scale 0–3, where 0 is no awareness; 1 is awareness that it is run by the organisation; 2 is systematic approach – insufficient awareness that internal control system exists; 3 is effective – wide awareness of how the internal control system works.

The evaluations are based on qualitative research and interviews with finance shared service centres' personnel with internal audit tasks. Such research enables to evaluate the

effectiveness of the internal control system in the finance shared service centre and also to make suggestions how to improve the internal control system.

This thesis analyses three finance shared service centres in Estonia – A, B and C. These finance shared service centres differ from each other based on size, development level and number of employees. According to the research results, finance shared service centre A got the highest result – average value 1.8. This refers to the *systematic approach* to internal control system category by Perry, Warner (2005). Finance shared service centre B received the lowest score with arithmetic mean of 1.4, which puts the finance shared service centre B into the *early systematic approach* category. The arithmetic mean of evaluation of finance shared service centre C is 1.61 which is lower than centre A's result. Finance shared service centre B has elementary knowledge of internal control components but the approach is not as systematic as that of centre A, however, the former is also smaller.

The author suggests that the organisation should involve the finance shared service centre personnel with internal audit tasks more in improving the internal control system and risk evaluation. It is important to improve communication between centres and organisation. Also, the finance shared service centres should set specific requirements for employees' professional competence and host regular trainings and performance appraisal interviews with feedback. The author suggests using the COSO framework as a basis for making improvements in finance shared services centre internal control system, because the said framework is current and suitable for smaller units like the ones observed.

Regarding internal control system it is important that the costs made in implementing and carrying out the internal control should not exceed the return. Internal control system is constantly developing and it should adjust with the company's/organisation's development. Risk should be assessed and defined on a regular basis and the internal control system should be improved and adjusted accordingly. Internal control system that is current and effective in long-term provides reasonable security that the unit's aims are reached and the operations are effective and compatible with legislation and regulations.

The results of this thesis can be used at the finance shared service centres to improve the effectivity of internal control system and internal audits. The recommendations could also be interesting for other service centres in Estonia because they highlight the strengths and weaknesses of internal control systems. The conclusions can be used as a basis for further research in the fields of internal control and internal audit.

VIIDATUD ALLIKAD

- Babos, A., (2009) Recent Developments of the Internal Control. The COSO and CoCo Models, Revista Academic Fortelor Terestre, vol 14 p 74-79
- Bangemann, T.O. (2005) Shared Services in Finance and Accounting. England: Gower Publishing Company
- Bergeron, B. (2003) Essentials of Shared Services. USA: John Wiley Sons, Inc
- Boynton, W.C., Johnson, R.N., Kell, W.G. (2001) Modern Auditing 7th Edition, USA: John Wiley & Sons.
- Caplan, D. (1999) Internal Controls and the Detection of Management Fraud. Journal of Accounting Research, Vol 37, pp 101-117
- Davidsson, M., Karlsson, S. (2005) Shared Service Centres: A Successful Solution for Swedish Companies?. Göteborg University School of Economics and Commercial Law. 57 lk.
<https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/1523/1/04-05-79.pdf>
- Der Weg zu Einem Internen Kontrollsystem (IKS) – Teil 6: Framework zur Einführung in den Bereich Accounting. (2011)
<http://www.saperionblog.com/lang/de/der-weg-zu-einem-internen-kontrollsystem-iks-teil-6-framework-zur-einfuehrung-in-den-bereich-accounting/4042/>
- Dittenhofer, M., (2001), Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods, Managerial Auditing Journal, Vol. 16, pp.443 – 450
- Enron – The Real Scandal. (2002) - The Economist, Jaanuar 2002.
<http://www.economist.com/node/940091>
- Focus on Functions, (2014)
<http://investinestonia.ee/en/business-opportunities/shared-services-2/927-focus-on-functions> (27.08.2014)
- Guide to Internal Control Over Financial Reporting. Center for Audit Quality
http://www.thecaq.org/docs/reports-and-publications/caq_icfr_042513.pdf?sfvrsn=2
(11.06.2014)

- Heuberger, J. H., Nepf, B. J., (2005), Taking Control of Internal Control Reporting: Recent PCAOB and SEC Guidance. *Insights*, Vol 19, pp 2-8.
- Internal Control and risk management – A Basic Framework: CPA, Hong Kong Institute of Certified Public Accountants.
http://app1.hkicpa.org.hk/corporate_relations/media/pressrelease/2005/ICRM_Guide_final.pdf
- Internal Control; Elements of a Coordinated System and its Importance to Management and the Independent Public Accountant (1949). New York: American Institute of Certified Public Accountants.
- Internal Control from a Risk-Based Perspective. (2007). New York: Professional Accountants in Business Committee
<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/internal-control-from-a-risk.pdf>
- Internal Control – Integrated Framework, 2012. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
- Jokipii, A., (2006) The structure and effectiveness of internal control: a contingency approach, Vaasa: Universitas Wasaensis
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., Giovanis, N., (2011) Evaluation of the Effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business, *International Journal of Economic Sciences & Applied Research*. Vol. 4, p19-34
- Kester, R.B. (2012) *Accounting Theory and Practice*. 3rd reprint. New York: Forgotten Books
- Kinney, W., R., (2000), Research opportunities in Internal Control Quality and Quality Assurance, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol 19.
- Maspanov, I. (2014). Siseaudit. Õppematerjal. TTÜ Majandusarvestuse instituut. lk 100
- McNally, J.S., (2013) The 2013 COSO Framework & SOX Compliance: One Approach to an Effective Transition. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)
http://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf (02.06.2013)
- Melis, A., (2005) Corporate Governance Failures: to what extent is Parmalat a particularly Italian Case? – *Corporate Governance: An International Review*. Vol. 13, pp 478-488.
- Perry, W., Warner, H. C., (2005), A quantitative assessment of internal controls. *Internal Auditor*, april, pp 51-55.
- Quinn, B., Cooke, R., Kris, A., (2000) *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. Great

Britian: Pearson Education Limited

Rahvusvahelised siseauditeerimise kutsetegevuse standardid (Eesti), (2011)

https://na.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/Standards_2011_Estonian.pdf

Ramos, M., (2004), Evaluate the Control Environment, Journal of Accountancy, Vol 197, Issue 5.

Rittenberg, L.E, Schwieger B.J, Johnson, K.M (2008) Auditing : a business risk approach, Mason (Ohio): Thomson/South-Western

Riigikontroll, (2000). Audit põhialused. Tallinn, 230 lk

Sisekontroll ja siseaudit (riski)juhtimise teenistuses, 2002 – Director Meedia, mai 2002

<http://www.director.ee/sisekontroll-ja-siseaudit-riskijuhtimise-teenistuses/>

Sawyer, L.B., Dittenhofer, M.A., Scheiner, J.H. (2012) Sawyer's Guide for Internal Auditors, Vol 1, 6th Edition. Florida The Institute of Internal Auditors

Sawyer, L.B., Dittenhofer, M.A., Scheiner, J.H. (2012) Sawyer's Guide for Internal Auditors, Vol 3, 6th Edition. Florida The Institute of Internal Auditors

Schulman, D.S., Dunleavy, J.R., Harmer, M.J., Lusk, J.S., Shared Services: Adding Value to the Business Units. USA: John Wiley Sons, Inc

Schwarz, G. (2014) Public Shared Service Centers A Theoretical and Empirical Analysis of US Public Sector Organizations. s.l.: Springer Gabler

Seletuskiri Audiitortegevuse Seaduse Eelnõu Juurde. (2009). /Koostajad Parts, G., Taal, M., Ojamaa, K. Tallinn: Rahandusministeerium.

Siseaudit, 2015

<http://www.siseaudit.ee>

Spira, L.F., Page, M., (2003) Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. Auditing & Accountability Journal. Vol 16. Pp 640-661.

Standards for Internal Control in the Federal Government, United States General Accounting Office, 1999.

<http://www.gao.gov/special.pubs/ai00021p.pdf>

Statement on Auditing Procedure No. 28 (1960). New York: American Institute of Certified Public Accountants.

Statement on Auditing Procedure No. 49 (1972). New York: American Institute of Certified Public Accountants

Switzer, S.M. (2007) Internal Audit Reports PostSarbanes Oxley A Guide to Process-Driven Reporting. USA: John Wiley Sons, Inc

The Updated COSO Internal Control Framework: Frequently asked questions. (2013) Protiviti.
<http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/Updated-COSO-Internal-Control-Framework-FAQs-Second-Edition-Protiviti.pdf>

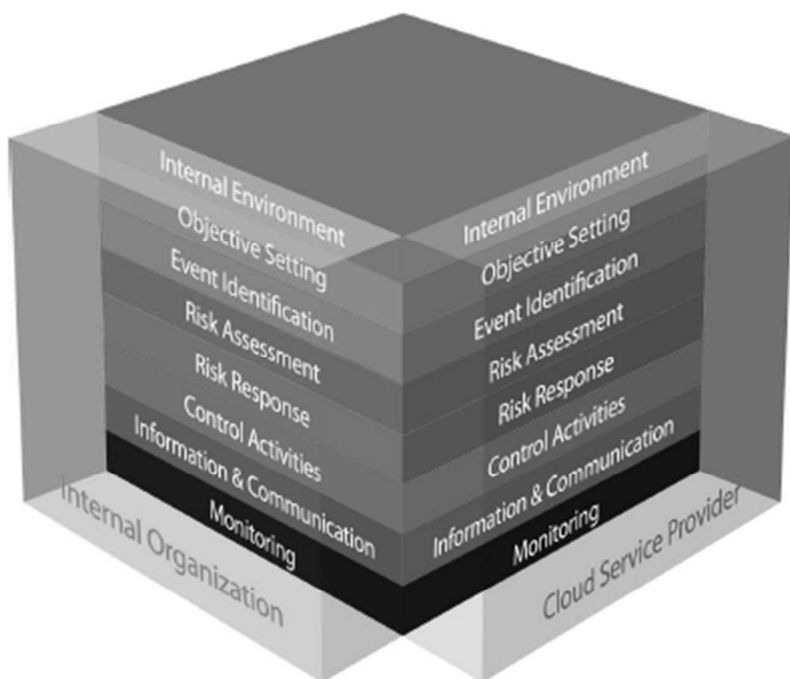
Vabariigi Valitsuse seadus. Vastu võetud Riigikogus 13. Detsembril 1995. a – RT I 1995, 94, 1628

Vijayakumar, A. N., Nagaraja, N. (2012) Internal Control Systems: Effectiveness of Internal Audit in Risk Management at Public Sector Enterprises. BVIMR Management Edge., Vol. 5 Issue 1, p1-8.

Wilson, T., Wells, S., Little, H., (2014) A History of Internal Control: From Then to Now. Academy of Business Journal. Vol. 1, p 73-89

LISAD

Lisa 1. COSO sisekontrollisüsteemi raamistiku kuubik koos pilvetehnoloogia komponendiga



Allikas: COSO ERM for Cloud Computing

Lisa 2. Intervjuu küsimustik finantsteenuste keskuste auditifunktsiooniga töötajale

Olen Aveliis Hanschmidt Tallinna Tehnikaülikooli magistrant majandusarvestuse erialalt. Pöördun Teie poole palvega vastata järgmistele küsimustele ning sellega aidata minu magistritöö valmimisele kaasa. Oma töös uurin finantsteenuste keskuse sisekontrolli toimimist ja efektiivsust. Loodan, et leiate aega (u. 15 min) ja olete osa uurimuse valimist. Küsimuste vastused avalduvas töös on anonüümsed

A. Organisatsiooni taust

1. Kui suur on finantsteenuste keskuse organisatsioon (mitu töötajat):
2. Millal organisatsioon alustas tegevust (aasta):
3. Millega tegeleb finantsteeninduskeskus?
4. Kas organisatsioonis on loodud siseauditi funktsioon?
5. Mitu inimest tegeleb siseauditi funktsiooniga organisatsioonis?
6. Teie ametkoht organisatsioonis:

B. Sisekontrollisüsteem

7. Kas on määratletud sisekontrollisüsteemi eesmärgid?
8. Kas on eraldi määratletud sisekontrolli eesmärgid finantsteeninduskeskuses või määratakse eesmärgid kontserni poolt?
9. Kas sisekontrollisüsteemi loomisel on aluseks võetud ka erinevaid sisekontrolli raamistikke või standardeid?
10. Milliseid sisekontrolliraamistikke või standardeid on organisatsioon kasutanud sisekontrollisüsteemi loomisel? (nt COSO, INTOSAI, CoCo, COBIT, IIA)
11. Kas siseauditi funktsioon on sõltumatu juhtkonnast?
12. Kas juhtkond on koostanud selge ja arusaadava eetika- või väärtuste koodeksi?
13. Kas juhtkond on koostanud personalipoliitika selliselt, et väljenduvad organisatsiooni ootused kompetentsi tasemele (nt haridustase, koolitustel osalemine)?
14. Kas vastutusosalad ja aruandlusahel on organisatsiooni tasemel määratletud (nt ametijuhendi olemasolu, mõni muu dokument)?

Lisa 2. Järg

15. Kas ja kuidas on vajalikud kompetentsid organisatsioonis hinnatud ja säilitatud (nt arenguestlused, koolitused)?
16. Kas on korraldatud sisekontrolli monitooring ja hindamine?
17. Kas analüüsitakse riske, mis võivad mõjutada organisatsiooni tegevust ja sellega sisekontrollisüsteemi efektiivsust?
18. Kes hindab riske (nt juhtkond, siseaudiitor, mõni muu)?
19. Kas erinevaid riske analüüsitakse regulaarselt (Igakuiselt, Iga-aastaselt, mõni muu periood)?
20. Kuidas hinnatakse organisatsiooni efektiivsust (nt protsesside kiirust, vigade arvu protsessis)?
21. Kuidas hinnatakse organisatsiooni sisekontrolli efektiivsust (nt vigade tuvastamise arv, tulemuslikkus, säästlikkus, mõni muu näitaja)?
22. Kui siseaudit avastab vea protsessis, kellele antakse sellest teada (nt juhatusele, kõrgema astmega töötajale, viga parandatakse automaatselt)?
23. Kas sisekontrollisüsteemi on hinnatud ka väljastpoolt organisatsiooni?
24. Kas siseauditi arvamust on rakendatud organisatsiooni sisekontrolli parendamiseks?

Lisa 3. Intervjuu finantsteenuste keskuses A

Olen Aveliis Hanschmidt Tallinna Tehnikaülikooli magistrant majandusarvestuse erialalt. Pöördun Teie poole palvega vastata järgmistele küsimustele ning sellega aidata minu magistritöö valmimisele kaasa. Oma töös uurin finantsteenuste keskuse sisekontrolli toimimist ja efektiivsust. Loodan, et leiate aega (u. 15 min) ja olete osa uurimuse valimist. Küsimuste vastused avalduvas töös on anonüümsed.

A. Organisatsiooni taust

25. Kui suur on finantsteenuste keskuse organisatsioon (mitu töötajat):

120

26. Millal organisatsioon alustas tegevust (aasta):

2010

27. Millega tegeleb finantsteeninduskeskus?

Grupi ettevõtete raamatupidamise protsesside klienditugi

28. Kas organisatsioonis on loodud siseauditi funktsioon?

Jah

29. Mitu inimest tegeleb siseauditi funktsiooniga organisatsioonis?

10

30. Teie ametkoht organisatsioonis:

Teenuste kvaliteedijuht

B. Sisekontrollisüsteem

31. Kas on määratletud sisekontrollisüsteemi eesmärgid?

3

Jah

32. Kas on eraldi määratletud sisekontrolli eesmärgid finantsteeninduskeskuses või määratakse eesmärgid kontserni poolt?

Kontserni

1

33. Kas sisekontrollisüsteemi loomisel on aluseks võetud ka erinevaid sisekontrolli raamistikke või standardeid?

2

Jah

Lisa 3. Järg

34. Milliseid sisekontrolliraamistikke või standardeid on organisatsioon kasutanud sisekontrollisüsteemi loomisel? (nt COSO, INTOSAI, CoCo, COBIT, IIA) 3
COSO kindlasti, teisi ei tea
35. Kas siseauditi funktsioon on sõltumatu juhtkonnast? 3
Jah
36. Kas juhtkond on koostanud selge ja arusaadava eetika- või väärtuste koodeksi? 3
Jah - Code of Conduct
37. Kas juhtkond on koostanud personalipoliitika selliselt, et väljenduvad organisatsiooni ootused kompetentsi tasemele (nt haridustase, koolitustel osalemine)? 0
Ei
38. Kas vastutusosalad ja aruandlusahel on organisatsiooni tasemel määratletud (nt ametijuhendi olemasolu, mõni muu dokument)? 3
Jah - ametijuhendid, struktuur
39. Kas ja kuidas on vajalikud kompetentsid organisatsioonis hinnatud ja säilitatud (nt arenguvestlused, koolitused)? 3
Iga-aastased arenguvestlused, täidetakse spetsiaalne vorm Excelis. Säilituse kohta ei oska öelda.
40. Kas on korraldatud sisekontrolli monitooring ja hindamine? 0
Ei oma infot
41. Kas analüüsitakse riske, mis võivad mõjutada organisatsiooni tegevust ja sellega sisekontrollisüsteemi efektiivsust? 0
Ei oma infot
42. Kes hindab riske (nt juhtkond, siseaudiitor, mõni muu)? 3
Eeldame et juhtkonna, siseaudiitori ja analüüsitud organisatsiooni osa koostöös
43. Kas erinevaid riske analüüsitakse regulaarselt (Igakuiselt, Iga-aastaselt, mõni muu periood)? 0

Lisa 3. Järg

Ei oma infot	
44. Kuidas hinnatakse organisatsiooni efektiivsust (nt protsesside kiirust, vigade arvu protsessis)? KPI-d, eesmärgistatud tasemed, võrdluse ja analüüs	3
45. Kuidas hinnatakse organisatsiooni sisekontrolli efektiivsust (nt vigade tuvastamise arv, tulemuslikkus, säästlikkus, mõni muu näitaja)? Ei oma infot	0
46. Kui siseaudit avastab vea protsessis, kellele antakse sellest teada (nt juhatusele, kõrgema astmega töötajale, viga parandatakse automaatselt)? Arvan, et protsessi omanikule eelkõige.	2
47. Kas sisekontrollisüsteemi on hinnatud ka väljastpoolt organisatsiooni? Ei oma infot	0
48. Kas siseauditi arvamust on rakendatud organisatsiooni sisekontrolli parendamiseks? On küll.	3
Aritmeetiline keskmine -	1,77

Lisa 4. Intervjuu finantsteenuste keskuses B

Olen Aveliis Hanschmidt Tallinna Tehnikaülikooli magistrant majandusarvestuse erialalt. Pöördun Teie poole palvega vastata järgmistele küsimustele ning sellega aidata minu magistritöö valmimisele kaasa. Oma töös uurin finantsteenuste keskuse sisekontrolli toimimist ja efektiivsust. Loodan, et leiate aega (u. 15 min) ja olete osa uurimuse valimist. Küsimuste vastused avalduvas töös on anonüümsed.

A. Organisatsiooni taust

1. Kui suur on finantsteenuste keskuse organisatsioon (mitu töötajat):
50
2. Millal organisatsioon alustas tegevust (aasta):
2014
3. Millega tegeleb finantsteeninduskeskus?
Raamatupidamine (AP/AR/GL), aruandlus
4. Kas organisatsioonis on loodud siseauditi funktsioon?
Jah
5. Mitu inimest tegeleb siseauditi funktsiooniga organisatsioonis?
1
6. Teie ametkoht organisatsioonis:
Team Lead, Reporting

B. Sisekontrollisüsteem

7. Kas on määratletud sisekontrollisüsteemi eesmärgid? 3
Jah
8. Kas on eraldi määratletud sisekontrolli eesmärgid finantsteeninduskeskuses või määratakse eesmärgid kontserni poolt? 1
Kontserni poolt
9. Kas sisekontrollisüsteemi loomisel on aluseks võetud ka erinevaid sisekontrolli raamistikke või standardeid? 0
Kahjuks ei tea detaile

Lisa 4. Järg

10. Milliseid sisekontrolliraamistikke või standardeid on organisatsioon kasutanud sisekontrollisüsteemi loomisel? (nt COSO, INTOSAI, CoCo, COBIT, IIA)
Kahjuks ei tea detaile
11. Kas siseauditi funktsioon on sõltumatu juhtkonnast?
Kahjuks ei tea detaile
12. Kas juhtkond on koostanud selge ja arusaadava eetika- või väärtuste koodeksi?
Ei
13. Kas juhtkond on koostanud personalipoliitika selliselt, et väljenduvad organisatsiooni ootused kompetentsi tasemele (nt haridustase, koolitustel osalemine)?
Ei
14. Kas vastutusala ja aruandlusahel on organisatsiooni tasemel määratletud (nt ametijuhendi olemasolu, mõni muu dokument)?
Jah
15. Kas ja kuidas on vajalikud kompetentsid organisatsioonis hinnatud ja säilitatud (nt arenguvestlused, koolitused)?
Jah, arenguvestlused + koolitused
16. Kas on korraldatud sisekontrolli monitooring ja hindamine?
Kahjuks ei tea täpselt
17. Kas analüüsitakse riske, mis võivad mõjutada organisatsiooni tegevust ja sellega sisekontrollisüsteemi efektiivsust?
Jah
18. Kes hindab riske (nt juhtkond, siseaudiitor, mõni muu)?
Siseaudiitor
19. Kas erinevaid riske analüüsitakse regulaarselt (Igakuise, Iga-aastaselt, mõni muu periood)?
Igakuise

Lisa 4. Järg

20. Kuidas hinnatakse organisatsiooni efektiivsust (nt protsesside kiirust, vigade arvu protsessis)?

3

Erinevad mõõdikud (KPI)

21. Kuidas hinnatakse organisatsiooni sisekontrolli efektiivsust (nt vigade tuvastamise arv, tulemuslikkus, säästlikkus, mõni muu näitaja)?

0

Kahjuks ei tea täpselt

22. Kui siseaudit avastab vea protsessis, kellele antakse sellest teada (nt juhatusele, kõrgema astmega töötajale, viga parandatakse automaatselt)?

2

Protsessi eest vastutavale inimesele

23. Kas sisekontrollisüsteemi on hinnatud ka väljastpoolt organisatsiooni?

0

Ei tea kahjuks

24. Kas siseauditi arvamust on rakendatud organisatsiooni sisekontrolli parendamiseks?

3

Jah

Aritmeetiline keskmine -

1,44

Lisa 5. Intervjuu finantsteenuste keskuses C

Olen Aveliis Hanschmidt Tallinna Tehnikaülikooli magistrant majandusarvestuse erialalt. Pöördun Teie poole palvega vastata järgmistele küsimustele ning sellega aidata minu magistritöö valmimisele kaasa. Oma töös uurin finantsteenuste keskuse sisekontrolli toimimist ja efektiivsust. Loodan, et leiate aega (u. 15 min) ja olete osa uurimuse valimist. Küsimuste vastused avalduvas töös on anonüümsed.

A. Organisatsiooni taust

1. Kui suur on finantsteenuste keskuse organisatsioon (mitu töötajat):
22
2. Millal organisatsioon alustas tegevust (aasta):
2012
3. Millega tegeleb finantsteeninduskeskus?
Keskus pakub ettevõtetele raamatupidamisteenust
4. Kas organisatsioonis on loodud siseauditi funktsioon?
Jah on
5. Mitu inimest tegeleb siseauditi funktsiooniga organisatsioonis?
Siseauditiga tegeleb ettevõttes 2 inimest
6. Teie ametkoht organisatsioonis:
Raamatupidaja

B. Sisekontrollisüsteem

7. Kas on määratletud sisekontrollisüsteemi eesmärgid? 3
Jah on
8. Kas on eraldi määratletud sisekontrolli eesmärgid finantsteeninduskeskuses või määratakse eesmärgid kontserni poolt? 1
Finantsteeninduskeskus on määranud sisekontrolli eesmärgid lähtuvalt kontserni poolt edastatud eesmärkidest

Lisa 5. Järg

9. Kas sisekontrollisüsteemi loomisel on aluseks võetud ka erinevaid sisekontrolli raamistikke või standardeid?

0

Standardid on edastatud juhtkonna poolt

10. Milliseid sisekontrolliraamistikke või standardeid on organisatsioon kasutanud sisekontrollisüsteemi loomisel? (nt COSO, INTOSAI, CoCo, COBIT, IIA)

0

Standardid on edastatud juhtkonna poolt

11. Kas siseauditi funktsioon on sõltumatu juhtkonnast?

3

Jah, on sõltumatu

12. Kas juhtkond on koostanud selge ja arusaadava eetika- või väärtuste koodeksi?

3

Jah on

13. Kas juhtkond on koostanud personalipoliitika selliselt, et väljenduvad organisatsiooni ootused kompetentsi tasemele (nt haridustase, koolitustel osalemine)?

0

Ei.

14. Kas vastutusosalad ja aruandlusahel on organisatsiooni tasemel määratletud (nt ametijuhendi olemasolu, mõni muu dokument)?

3

Jah, on olemas ametijuhend igale ametikohale ning sellest lähtuvalt on jaotatud ka vastutusosalad. Vastavalt ametijuhendile on määratud, kuidas ning kellele konkreetne ametikoht edastab aruandluse.

15. Kas ja kuidas on vajalikud kompetentsid organisatsioonis hinnatud ja säilitatud (nt arenguestlused, koolitused)?

3

Organisatsioonis hinnatakse, säilitatakse ja täiendatakse järjepidevalt personali kompetensi. Aastas vähemalt korra toimub arenguestlus vahetu juhi ning töötaja vahel. Koolitused on vastavalt vajadusele igale töötajale eraldi ning kogu organisatsioonile ühiselt.

16. Kas on korraldatud sisekontrolli monitooring ja hindamine?

1

Kontserni poolt

Lisa 5. Järg

17. Kas analüüsitakse riske, mis võivad mõjutada organisatsiooni tegevust ja sellega sisekontrollisüsteemi efektiivsust? 3
Jah analüüsitakse. Analüüs toimub nii ettevõttele eraldi kui ka suukontserniga koostöös
18. Kes hindab riske (nt juhtkond, siseaudiitor, mõni muu)? 3
Riske hindab juhtkond koos siseauditiga
19. Kas erinevaid riske analüüsitakse regulaarselt (Igakuiselt, Iga-aastaselt, mõni muu periood)? 1
Riskianalüüs toimub iga poole aasta tagant
20. Kuidas hinnatakse organisatsiooni efektiivsust (nt protsesside kiirust, vigade arvu protsessis)? 0
Ei oska vastata
21. Kuidas hinnatakse organisatsiooni sisekontrolli efektiivsust (nt vigade tuvastamise arv, tulemuslikkus, säästlikkus, mõni muu näitaja)? 0
Ei oska vastata
22. Kui siseaudit avastab vea protsessis, kellele antakse sellest teada (nt juhatusle, kõrgema astmega töötajale, viga parandatakse automaatselt)? 2
Audit annab veast teada vahetule juhile.
23. Kas sisekontrollisüsteemi on hinnatud ka väljastpoolt organisatsiooni? 0
Ei oska vastata
24. Kas siseauditi arvamust on rakendatud organisatsiooni sisekontrolli parendamiseks? 3
Jah. Auditi tulemusi kasutatakse eesmärgipäraselt riskide maandamiseks ja efektiivsuse tõstmiseks

Aritmeetiline keskmine -

1,61

Lisa 6. Kontsernide A, B ja C põhiandmed

Kontsernide põhiandmed

Põhiandmed 2014	Ettevõte A	Ettevõte B	Ettevõte C
Tegevusvaldkond	Puidu- ja paberitööstus	Ehitusseadmete rent ja müük	Toiduainete ja tarbekaupade edasimüük
Töötajaid	27 000	2700	13 000
Töötajaid FSSC			22
Müügitulu	10,2 mld eurot	0,613 mld eurot	3,4 mld eurot
Puhastulu	90 milj eurot	9,5 miljonit eurot	197,3 miljonit
Puhastulu/Müük	0,8%	1,5%	5,8%
Varade maht	12 847 miljonit eurot	743 894 eurot	5818 miljonit eurot
ROA	0,83 %	12,2 %	4,27%
ROE	1,7 %	9,4 %	6,97%
EBIT	810 miljonit eurot	58,1 miljonit eurot	373,2 miljoni eurot
EBIT/Müük	7,9%	9,5%	10,9%

Allikas: Koostatud autori poolt, 2014 aasta aastaaruannete põhjal