

Nii, nagu iga küberneetilise süsteemi puhul, on tagasiside saamine organisatsiooni juhtimisahela oluline osa. Sellest saame teada, kas süsteem toimib ning kas saavutame oma eesmärgid või mitte. See on organisatsiooni toimimise pideva parendamise alustala.

Siinkohal ei käsitle me igapäevast erinevatest tööprotsessidest tulevat tagasisidet, vaid neid versteposte, kus antakse hinnanguid suuremate süsteemide toimimisele.

Sellist tagasisidet võib jagada järgnevalt.

- Enesehindamine:
 - Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna mudel;
 - Euroopa kvaliteediauhinna mudel – EFQM;
 - enesehindamise mudel avalikule sektorile – CAF;
 - kontrollikeskkonna enesehindamise mudel – *control self assessment*.
- Siseaudit:
 - sisekontrollisüsteemi hindamine:
 - finantsaudit;
 - vastavusaudit;
 - tulemusaudit;
 - kvaliteedisüsteemi standardite auditid:
 - ISO 9000;
 - ISO 14000.
- Välisaudit:
 - teise osapoole audit;
 - kvaliteedisüsteemi sertifitseerimise audit:
 - ISO 9000;
 - ISO 14000;
 - välisaudit:
 - finantsaudit (raamatupidamise aastaaruande audit);
 - vastavusaudit;
 - tulemusaudit;
 - eelnevalt kokkulepitud auditiprotseduurid.

Igasuguse hindamise usaldusväärsus sõltub hindamise korraldaja sõltumatusest. Eeldatakse, et väline tagasiside on sõltumatum kui sise- ja seda olenemata sellest, et ideaalis peaksid mõlemad samade järeldusteni jõudma.

Enesehindamine ja siseaudit annavad juhtkonnale ja nõukogule kindluse, et kõik toimib nii, nagu on plaanitud või toovad esile puudused. Erinevad välisauditid annavad nii juhtkonnale, ettevõtte nõukogule kui ka kõikidele muudele huvigruppidele kindluse, et see, kuidas ettevõtte väidab ennast tegutsevat ning aru andvat, vastab ka tõele või siis jällegi toob välja vajakajäämised.

Kuigi kasutusel on sarnane terminoloogia, on olemas mitu erinevat lähenemist nii enesehindamisele kui ka auditile, kuigi objekt, millega tegeletakse, on üldjuhul sama.

Ühelt poolt on standardiks ISO 19011, mis reglementeerib nii ISO 9001 kui ka ISO 14001 standarditele vastavate juhtimissüsteemide auditeerimist, teisest küljest IIA (The Institute of Internal Audi-

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

tors – siseaudiitorite instituut) väljaantav siseauditi standard, mis reglementeerib sisekontrollisüsteemi hindamist. Kolmandaks reglementeerib rahvusvaheline audiitortegevuse hea tava välisaudiitori tegevust, kes kas annab hinnangu raamatupidamise aruandele või teostab teisi kliendiga kokkulepitud protseduure.

Praegu toimuvad ISO ja IIA vahel arutelud, kuidas omavahel ühtlustada auditilähenumist, sest erinevused algavad juba sellest, millal üks audit lõpeb. ISO-audit lõpeb alles siis, kui kõik tuvastatud mittevastavused on kõrvaldatud ja korrigeerivad meetmed tarvitusele võetud. Tavaline IIA standardite kohane siseaudit lõpeb raportiga, kus on välja toodud puudused koos soovitustega nende kõrvaldamiseks, millele on lisatud juhtkonna seisukohavõtt ega oodata ära puuduste kõrvaldamist. Ei välistata, et tuvastatud puudused kõrvaldatakse juba auditi kestel. Auditi objekt – juhtimissüsteemid – on vaid osa sellest, mida hõlmab IIA-standard.

Audit võib infot kinnitada või luua uut infot. Uut infot loovad osa tulemusauditeid, kuid enamik auditeid hindab kellegi esitatud teabe korrektsust või vastavust.

Peatükis on sügavamalt käsitletud enesehindamise meetodeid. Siseauditit käsitletakse erinevates alapeatükkides nii ISO kui ka IIA mõistes, sest siin on nii erisusi kui ka sarnasusi ning tuleb mõista, mis on mis. Samuti käsitleb peatükk välisaudiitori tegevust ja tulemusauditit. Sellist auditit teevad nii sise- kui ka välisaudiitorid, kuid sellel puudub ISO kohaste juhtimissüsteemide auditeerimises otsene vaste ning seda asendab pideva parendamise paradigma.

Mis see on?

Enesehindamine on kõikehõlmav, süstemaatiline ja regulaarne organisatsiooni tegevuste ja tulemuste ülevaatus vastavalt mingile täiusliku ettevõtte mudelile (*excellence model*). Enesehindamise protsess võimaldab organisatsioonil selgelt välja tuua oma tugevad küljed ja valdkonnad, kus on võimalik teha parendusi. Enesehindamise protsess lõpeb parendustegevuste planeerimisega, mille arengut seejärel jälgitakse.

Miks kasutada?

Enesehindamine võimaldab välja tuua ettevõtte tugevad küljed ja parendust vajavad valdkonnad, luua tervikpildi juhtimise hetkeseisust, alustada juhtimise uusi arendusprojekte ning tagada organisatsiooni süsteemne areng.

Kuidas kasutada?

Kasutatakse järgmisi meetodeid, mille rakendamine sõltub organisatsiooni arengutasemest (numeratsioon lihtsamalt keerulisemale):

1. Küsimustiku meetod. Eelnevalt koostatakse küsimustikud, mis võivad olla üles ehitatud "jah-ei" või erinevaid arengutasemeid kirjeldavatel vastustel (nt pole /on alustatud / on rakendatud). Sellest võiks alustada need, kes kasutavad enesehindamist esimest korda.

2. Maatriksmeetod. Koostatakse maatriksi, mille ühel teljel on kirjeldused organisatsiooni erinevatest arengutasemetest ja teisel teljel kirjeldused hinnatavatest valdkondadest. Hindajad (organisatsiooni liikmed) oma subjektiivse hinnangu, mis arengutasemel mis valdkonnas ollakse. Kokku annavad need hinnangud üsna objektiivse pildi sellest, millisel arengutasemel on organisatsioon.

3. Täidetud vormi meetod võimaldab kaardistada organisatsiooni juhtimises kasutatavad lähenemisviisid ja nende kaudu saavutatud tulemuste. Sobib neile, kellel juhtimissüsteemide kirjeldused puuduvad või on algstaadiumis.

4. Seminarimeetod toimub arutelu vormis. Otstarbekas on kasutada eelnevalt kirjeldatud meetodite abil teostatud enesehindamise tulemuste analüüsiks ja edasise arendustegevuse planeerimiseks.

5. Juhendajameetod. Organisatsioonis moodustatakse meeskonnad, kes tutvuvad kasutatava mudeli kriteeriumide alusel juhtimissüsteemi dokumentatsiooniga, intervjuude abil uurivad dokumentide rakendatust ja teevad ettepanekuid juhtimises kasutatavate lähenemisviiside ning nende rakendatuse parendamiseks.

6. Auhinnamudeli meetod. Organisatsiooniväline meeskond hindab organisatsiooni juhtimist auhinnamudeli alusel. Organisatsioonivälise meeskonna jaoks koostatakse organisatsiooni juhtimissüsteemi toimivust kirjeldav "taotlusdokument", mille alusel enesehindamist teostatakse.

Mida lihtsam on meetod, seda ebatäpsem on hinnang ja vastupidi, hinnangute usaldusvärsus kasvab keerukuse ja töömahu suurenedes.

Kasutaja märkused

Seosed

Siseaudit
Pidev parendamine

Lugemissoovitused

Enesehindamise käsiraamat, Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus, EAS Ekspordiagentuur, 2002.

www.vocb.be/files/QAhandbook.pdf

www.ece-and-c.com

Maatriksimeetod (võimaldajad)

Maatriksimeetodil enesehindamine võimaldab kaasata enesehindamise protsessi kõik ettevõtte töötajad. Maatriksimeetod võimaldab kiiresti hinnata ja esile tuua arengutendents, puudusi ja võimalikke parendussuundi. Enesehindamine teostatakse eelnevalt määratud kriteeriumide lõikes, hinnates ettevõtte hetkeolukorda skaalal 1–10.

1. Eestvedamine

Juhtkonna liikmed tegutsevad suheldes ja otsuste edastamisel üksikindiviididena. Nad näevad vajadust firmat arendada, parendada ja seada sihte.	Juhtkond tegutseb meeskonnana, et kindlustada kahepoolset avatud suhtlemist. Juhtkond osaleb parendusgruppide töös. Kooskõlastatakse plaanid ja seatakse eesmärged.	Juhtkond arendab ja toetab parendusmeeskondi ning eraldab nende tööks aega. Nad kontrollivad progressi ja tunnistavad osalust: nad ütlevad "aitäh".	Juhtkond tahab (võimal) "minna lasta" ja annab inimestele võimaluse osaleda osakondadevaheliste ja klientide/tarnijate parendusmeeskondade töös.	Kõik juhid on aktiivsed organisatsiooni sees ja väljas, edendades parendustegevust. Pidev parendamine on ettevõtte kultuur ja firma filosoofia.	Oled sa TÕESTI nii hea?	SUMMA					
Hinne: 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	x10	

2. Poliitika ja strateegia

Eksisteerivad osalisel äritegevuse plaanid, mis keskenduvad vaid finantsesmärkidele. Tippjuhid ei tutvusta plaane laialdaselt ega nähtavalt.	Äriplaanid sisaldavad konkurentsivõimelisuse andmeid, nt kliendirahulolu mõõdikud. Võtmeküsimused antakse edasi: inimesed saavad aru ja kannavad vastutust.	Strateegiline suund – visioon, missioon, sihid jne antakse teada kõikidele huvipooltele. Arendatakse uut kultuuri. Pideva parendamise jaoks eraldatakse ressursse.	Kõik huvipooled saavad aru strateegilistest suundadest. Tippjuhtkonna tegevus on nähtav. Edu võtmetegureid (nt klientide vajaduste rahuldamine) hinnatakse kõikidel tasanditel.	On saavutatud strateegiline nähtavus. Inimeste edusamme tunnustatakse kõigi tasandite liidrid. Organisatsioonikultuuri iseloomustab innovatsioon ja pidev parendamine.	Oled sa TÕESTI nii hea?	SUMMA					
Hinne: 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	x8	

3. Töötajad

Koolituses nähakse vaid kulusid ja inimesi palgatakse vaid konkreetset tööd tegema.	Tippjuhtkond tunnetab, et edu tuleneb töötajatest. Soodustatakse oskuste arendamist, koostatakse koolitusplaanid ning kooskõlastatakse need firma üldiste sihtidega.	Vastutuse delegeerimine vajaliku taseme inimestele. Hindamismetoodika vastab inimeste ja organisatsiooni püüdlustele.	Töötajatel lubatakse ellu viia parendustegevust ilma ülemustele teatamata. Sisekliima soodustab inimeste arengut ja pidevat parendamist.	Personali moraal on kõrge ja ületab konkurentide oma. Strateegiliste eesmärkide saavutamiseks realiseeritakse inimeste kogupotentsiaal.	Oled sa TÕESTI nii hea?	SUMMA					
Hinne: 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	x9	

4. Partnerlus ja ressursid

Ressursside juhtimine on suunatud peamiselt finantsvaldkondadesse. Otsuseid tagavarade ja materjalide kohta tehakse "kõhutundest" lähtudes. Infot säilitatakse inimeste mälus.	Info on kättesaadav – sellest räägitakse tihti või analüüsitakse liigselt, kuid harva kasutatakse parendamiseks. Kõige tähtsamaks peetakse raha. Kapitalijuhimine on korras.	Otsuseid langetatakse info alusel. Kapitali seostatakse klientidõuetega. Toimub protsessiparendamine ja uute tehnoloogiate hindamine. Kasutatakse planeerimissüsteeme.	Igasugust raiskamist mõeldakse ja see on parenduste plaani osa. Kogutakse täpseid andmeid konkurentide kohta ja neid kasutatakse plaanimisel. Finantsplaanid vastavad osapoolte vajadustele.	Firma kõiki ressursse jagatakse, lähtudes poliitikatest ja strateegiatest. Võrdlusanalüüs "oma ala parimatega" on võtmegurri ressurside jagamisel.	Oled sa TÕESTI nii hea?	SUMMA					
Hinne: 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	x9	

5. Kvaliteedi juhtimise süsteem ja protsessid

On olemas vaid üksikud protseduurid peale finantsnäitajate. Igaüks annab endast parima ja tule kustutamine on normiks. Muudatusi tehakse vaid probleemide lahendamiseks.	On olemas kirjalikud protseduurid. Eksisteerib bürookraatlik süsteem, mis ei pööra eriti tähelepanu parendustele. Mittevastavusi vaadatakse kui "halbu". Operaatoritel ei ole selged süsteemi eesmärgid.	Kriitilistel protsessidel on haldajad ja on olemas nende toetamise seire ning parendustugi. Protsessi haldajad on juhid, kes vaatavad üle korrigeerivaid tegevusi jne.	Süsteemi eesmärki nähakse kliendi vajaduste rahuldamises. Protseduuride ja tööstandardite haldajad on operaatorid, juhid ja tarnijad. Protsessid on kontrolli all.	Süsteem tagab kõikide huvipoolte vajaduste rahuldamise olemasolevate ja uute toodete ning teenustega. Klientide arvates on firmaga kerge äri ajada. Pidev tagasiside tingib parendamise ja innovatsiooni.	Oled sa TÕESTI nii hea?	SUMMA					
Hinne: 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	x14	

Kasutaja märkused

Mis see on?

Siseaudit on sõltumatu, objektiivne, kindlust andev ja konsulteeriv tegevus, mis aitab täiustada organisatsiooni tegevust ja lisada väärtust.

Miks kasutada?

Siseaudit aitab hinnata ja täiustada riskide juhtimist, kontrolli ning juhtimiskultuuri tõhusust ja neid täiustada.

Kuidas kasutada?

Siseauditi täpsem eesmärk, õigused ja kohustused määratakse siseauditi põhimääruses, mille kinnitab ettevõtte nõukogu (omanikud). Siseaudit peab olema sõltumatu ja siseaudiitorid peavad oma töös olema objektiivsed. Tavaliselt allub siseaudiitor nõukogule. Siseaudiitori allutamisel juhatusele või tegevjuhtkonnale on siseaudiitori tegevusulatus piiratud, sest ta ei saa anda sõltumatut hinnangut oma otsese ülemuse tegevuse kohta.

Siseaudit peab aitama tuvastada ja hinnata olulisi riskivaldkondi ning soodustama niimoodi riskide juhtimist ja kontrollisüsteemide täiustamist. Samuti peab siseaudit hindama organisatsioonis riskide juhtimiseks toimivate kontrollide tõhusust ning soodustama nende jätkuvat täiustamist.

Olulised riskivaldkonnad on need riskid, mis puudutavad organisatsiooni juhtimiskultuuri, põhitegevusega seonduvaid tegevusi ja infosüsteeme alljärgneva osas:

- finants- ja tegevusinfo usaldusväärsus ning täielikkus;
- põhitegevusega seonduvate tegevuste tõhusus;
- varade kaitse;
- vastavus seadustele, regulatsioonidele ja lepingutele.

Samuti peab siseaudit andma panuse organisatsiooni juhtimiskultuuri kujundamisse. Selleks peab ta hindama protsesse, mille kaudu:

- kehtestatakse väärtushinnangud ja sihte ning teavitatakse nendest;
- teostatakse seiret sihtide saavutamise üle;
- tagatakse aruandlus;
- säilitatakse väärtushinnangud.

Siseaudiitoritel tuleb iga töö jaoks koostada ja kirja panna plaan. Tööd planeerides peab siseaudiitor arvesse võtma:

- vaatluse all oleva valdkonna eesmärged ja vahendeid, mille abil valdkonna juhid kontrollivad ala tegevust;
- olulisi riske valdkonnale, selle eesmärkidele, ressurssidele ja tegevusele ning vahendeid, mille abil riski võimalik mõju hoitakse aktsepteeritaval tasemel;
- valdkonna riskide juhtimise ja kontrollisüsteemide adekvaatsust ning tõhusust võrreldes kontrolliraamistiku või -mudeliga;
- võimaluse oluliselt täiustada valdkonna riskide juhtimise- ja kontrollisüsteeme.

Töö programm peab:

- dokumenteerima protseduurid info kogumiseks, analüü-

Kasutaja märkused

simiseks, tõlgendamiseks ja dokumenteerimiseks töö käigus;

- nimetama töö eesmärgid;
- kehtestama igas tööetapis eesmärkide saavutamiseks vajaliku katsetamise;
- määrama tehnilised aspektid, riskid, protsessid ja tehingud, mida tuleb kontrollida;
- kirjeldama kontrollimise iseloomu ja ulatust.

Tööd korraldades peavad siseaudiitorid panema asjasse puutuva info kirja, et toetada oma järeldusi ja töötulemusi. Töö valmides peavad siseaudiitorid viivitamatult teavitama tulemustest nõukogu ja tegevjuhtkonda. Aruannetes peavad olema esitatud töö eesmärgid ja ulatus ning ka järeldused, soovitusel ja tegevusplaanid. Aruandlus peab olema täpne, objektiivne, selge, konkreetne, konstruktiivne, täielik ja õigeaegne. Kõik töötulemused tuleb edastada kõigile asjaomastele isikutele.

Siseauditi juht peab kehtestama auditi aruannetes tehtud ettepanekute järelkontrolli. Ta peab veenduma, et juhtkonna tegevused on tulemuslikult rakendatud või et tippjuhtkond on aru saanud tegevusest kaasaegselt riskist. Kui siseauditi juht usub, et tippjuhtkond on heaks kiitnud jääkriski tasemel, millega organisatsioon ei saa nõustuda, peab siseauditi juht tippjuhtkonnaga nimetatud asjaolu arutama. Kui jääkriski kohta tehtud otsust ei muudeta, peavad siseauditi juht ja tippjuhtkond lahenduse leidmiseks raporteerima sellest nõukogule.

Ekslikult samastatakse siseauditit ja sisekontrolli. Siseaudit uurib sisekontrolli(süsteemi) toimimist. Sisekontroll(isüsteem) on korrad, eeskirjad, protseduurid, tavad jne, mis kirjeldavad, kuidas ettevõtte toimib ning saavutab püstitatud eesmärgid.

Seosed

Sisekontrollisüsteem
Tulemusaudit
Finantsaudit
Riskide hindamine
Organisatsiooni strateegia ja selle koostamise protsess

Lugemissoovitused

www.thiia.org

Siseaudiitorite
Instituudi väljatöötatud siseauditi standardid

ESAÜ www.siseaudit.ee

Kasutaja märkused

Mis see on?

Juhtimissüsteemi siseaudit on organisatsiooni juhtkonna initsiatiivil korraldatav süstemaatiline ja sõltumatu hindamisprotsess. Siseauditi käigus hinnatakse, mil määral täidetakse kvaliteedi-, keskkonna-, ohutus- või juhtimissüsteemi mõne muu standardiga kehtestatud nõudeid või integreeritud juhtimissüsteemi juhiseid nii organisatsioonis tervikuna kui ka tema allüksustes. Siseauditi tulemused dokumenteeritakse.

Miks kasutada?

Plaanipärane siseauditite tegemine hoiab erksana hulga audiitoreid ja auditeeritavaid. Teadmine, et juhiste täitmist regulaarselt kontrollitakse, sunnib täitjaid neid juhiseid meeles pidama, järgima ja ajakohastamises osalema. Juhtkonnale laekuv tagasiside mittevastavuste kohta on infoallikaks ennetavale ja parendavale tegevusele. Siseauditi protsess tervikuna on õppimisvõimalus organisatsiooni paljudel liikmetel.

Kuidas kasutada?

Auditeerimist koordineerib tavaliselt kvaliteedijuht. Siseauditi tegijateks ehk audiitoriteks on sobiv koolitada organisatsiooni enda spetsialiste. Asjakohast koolitust pakuvad Eesti koolitus- ja konsultatsioonifirmad. Organisatsioonivälise abi kasutamine regulaarsete siseauditite korraldamisel on kulukas ja organisatsiooni jaoks üldiselt vähetõhus.

Siseaudiitoreid peab organisatsioonis olema vähemalt kaks, sest auditite sõltumatuse tagamiseks ei tohi audiitor auditeerida iseenda tööd. Väikese ja keskmise suurusega organisatsioonis peaks töötama 4–8 audiitorit. Auditi meeskonda kuulub juhtaudiitor ja audiitor(id). Meeskonna põhjalik ettevalmistus tagab pädeva tulemuse. Siseauditi käigus hindavad audiitorid auditiplaaniga määratud kriteeriumide (juhiste) täidetust. Seda tehakse intervjuude, tegevuste vaatlemise ja dokumentatsiooniga tutvumise kaudu.

Siseauditite tegemine toimub aastaplaani alusel. Plaanist teavitatakse osalejaid aegsasti, sest audit ei ole ootamatu kontroll. Plaan koostatakse nii, et aasta jooksul auditeeritakse juhtimissüsteemi kõigi oluliste juhiste täitmist võimalikult paljudes allüksustes. Parima tulemuse annab auditite hajutamine aasta peale ühtlase sagedusega, näiteks üks kord kuus kuni üks kord kvartalis.

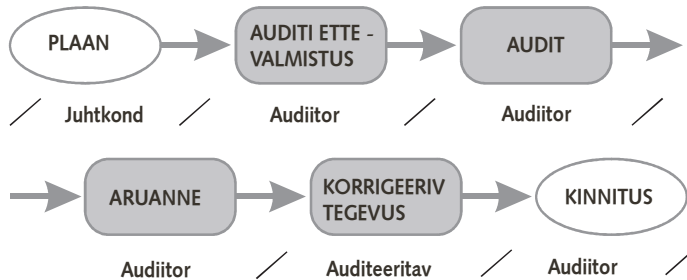
Audiitorid peavad silmas pidama, et tegemist on juhtimissüsteemi auditiga, mitte auditeeritava isiku kontrollimisega. Võimalikult avatud õhkkond auditi ajal toob enim kasu parendamist vajavate kitsaskohtade väljaselgitamisele. Auditi käigus ei kritiseeri ega õpeta audiitorid auditeerivat. Auditi ajal fikseeritakse täpne info.

Auditi tulemusena vormistavad audiitorid aruande. Juhiste vastu eksimuste faktid vormistatakse mittevastavustena, audiitorite arvamusd muude parendusvõimaluste kohta vormistatakse tähelepanekutena (kommentaaridena, vaatlustulemustena). Aruanne esitatakse juhtkonnale ja auditeeritud valdkonna eest vastutajale.

Kasutaja märkused

Igale mittevastavusele peab auditeeritud valdkonna eest vastutaja reageerima. Esmalt tuleb avastatud puudus kõrvaldada. Korrigeeriva tegevusena tuleb välja selgitada mittevastavuse põhjus ja võtta meetmeid selle põhjuse kõrvaldamiseks. Nii tagatakse, et juba tehtud vigu ei korrata tulevikus.

Korrigeeriva tegevuse teostamisest teavitab auditeeritava valdkonna eest vastutaja audiitorit, kes sobivusel kinnitab tehtu. Audiitor kinnitab mittevastavuse kõrvaldamist. Audiitor võib nõuda ka täiendavate meetmete võtmist mittevastavuse kõrvaldamiseks. Vajaduse korral võib audiitor teha järelauditi. Siseaudit on lõppenud siis, kui kõik auditi käigus avastatud mittevastavused on kõrvaldatud.



Joonis. Siseauditi etapid ja vastutus nende korraldamise eest.

Väga tähtis on juhtkonna õige suhtumine siseaudititesse. Kui juhtkond mõistab auditite positiivset ja abistavat rolli juhtimissüsteemi arendamisel, on tegemist suure sisemise reserviga. Kui juhtkond kasutab avastatud mittevastavusi üksnes karistuste määramise alusena, jääb ta ilma olulisest altpoolt tulevast initsiatiivist parendamisele.

Seosed

Juhtimissüsteemi toimivus ja arendamine

Mittevastavus

Korrigeeriv tegevus

Ennetav tegevus

Järelaudit

Lugemissoovitused

ISO 19011
International Standard.
Guidelines for quality
and/or environmental
management systems
auditing.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Välisauditi käigus hinnatakse, mil määral täidetakse kvaliteedi-, keskkonna-, ohutuse- või juhtimissüsteemi mõne muu standardi nõudeid nii organisatsioonis kui ka selle allüksustes. Välisauditid jagatakse kaheks:

- **teise osapoole audit** korraldab organisatsiooni klient eesmärgiga kontrollida kliendi nõudmiste täitmist. Auditi algataja on klient ja eduka auditi tulemusena võib ta välja anda vastavustunnistuse, mis näitab organisatsiooni võimekust tarnida kliendi nõuetele vastavat toodet või teenust;
- **kolmanda osapoole audit** on sõltumatu asutuse audit, näiteks sertifitseerimisaudit. Eesmärk on kontrollida standardi nõuete täidetust. Auditi algataja on organisatsioon ise, korraldaja sertifitseeriv asutus (sertifitseerija). Eduka auditi tulemusena saab organisatsioon vastavustunnistuse, mis näitab organisatsiooni võimet täita standardi(te) nõudeid.

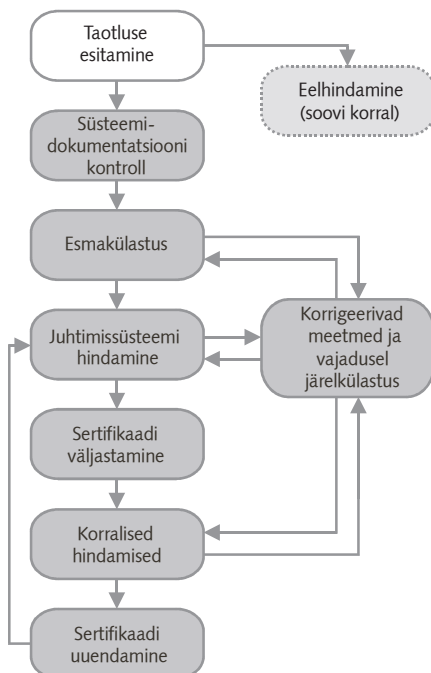
Miks kasutada?

Välisaudititel on kaks eesmärki:

- 1) tõendada, et organisatsiooni juhtimissüsteem vastab nõuetele;
- 2) saada sõltumatu hinnang nõuete täidetuse kohta organisatsioonis.

Kliendi korraldatava tarnija auditi meetodika ja ulatus lepitakse täpselt kokku organisatsiooni ja kliendi vahel. Auditi tegemise kord võib erineda sõltuvalt kliendist. Sertifitseerijad kasutavad auditite jaoks

ühtlustatud meetodikat, mis on toodud standardis ISO 19011 ja millele järgnevalt ka tugineme.



Joonis. Sertifitseerimisauditi etapid.

Kuidas kasutada?

Sertifitseerimisauditiks valmistudes tuleb endale selgeks teha, mis osadest audit koosneb, kui kaua kestab, mida auditiitorid uurivad ja keda küsitlevad.

Sertifitseerimisauditi etapid (vt joonis)

- Taotluse esitamine. Taotluses tuleb ära näidata, millega organisatsioon tegeleb, mis on tema tooted ja teenused, kas sertifitseeritakse kogu organisatsiooni või selle osa, kui palju töötajaid töötab ühes

Kasutaja märkused

Seosed

ISO 9001

ja ISO 14001
sertifitseerimine

Pidev parendamine

Õiguslikud nõuded

Lugemissoovitused

ISO 19011

International Standard.
Guidelines for quality
and/or environmental
management systems
auditing

vahetuses, millisele standardile soovitakse vastavust hinnata ja kas on vaja eelhindamist.

- Eelhindamine on vabatahtlik. Sobib neile, kes on oma süsteemi välja arendanud ise, konsultandi abita ja pole veendunud süsteemi sertifitseeritavuses. Täiendavalt lepitakse kokku, kui kaua aega audiitorid organisatsioonis töötavad.
- Dokumentatsiooni kontroll, et veenduda miinimumdokumentatsiooni olemasolus ja nõuetekohasuses.
- Kuni ühe päeva kestva eelkülastuse käigus tutvuvad audiitorid organisatsiooniga ja kontrollivad peamiste juhtimispõhimõtete täidetust (eesmärgid, juhtkonna ülevaated, siseauditid ja korrigeerivad tegevused). Eelkülastus on kohustuslik keskkonna ja ohutuse standardite korral, mitte kvaliteedistandardi ISO 9001 korral.
- Juhtimissüsteemi hindamise eesmärk on organisatsiooni juhtimissüsteemi standardi(te) nõuetele vastavuse kontroll. Kontrollitakse terve organisatsiooni tegevusi taotluses toodud ulatuses. Auditi kestvus sõltub organisatsiooni suuruselt, töötajate ja eri kohtades paiknevate allüksuste arvust ning kontrollitavate standardite arvust.
- Igal etapil võivad audiitorid avastada mittevastavusi (nõuete mittetäidetust), mis pannakse kirja. Organisatsioon peab teostama korrigeerivad tegevused ja esitama selle kohta tõendid. Tõendid peavad näitama mittevastavuse põhjust ja kuidas korrigeeriv tegevus põhjuse kordumist ära hoiab.
- Mittevastavuste kõrvaldamisel saab organisatsioon vastavustunnistuse ehk sertifikaadi, mis kehtib tavaliselt kolm aastat.
- Sertifikaadi kehtivuse ajal toimuvad korralised auditid, et kontrollida juhtimissüsteemi toimimist. Ka korraliste auditite käigus võidakse leida mittevastavusi, mida peab kõrvaldama. Korralised auditid toimuvad sertifitseerija plaani alusel ja moodustavad umbes kolmandiku põhiauditi ulatusest.
- Kolme aasta pärast kontrollitakse sertifikaadi uuendamise auditi ajal terve organisatsiooni tegevuste vastavust standardi(te)le. Pärast mittevastavuste kõrvaldamist väljastatakse uus sertifikaat.

Näpunäited

Sertifitseerimisasutuste tegevust jälgib Eesti Akrediteerimiskeskus. Organisatsiooni jaoks on oluline, et tema kliendid ja partnerid tunnustaksid sertifitseerija akrediteeringut.

Hea sertifitseerija hindab juhtimissüsteemi tegelikku toimimist. Tuues välja mittevastavused või tähelepanekud, näitab sertifitseerija kätte juhtimissüsteemi parendamisvõimalused.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Tulemusauditi käigus uuritakse, kas tegeletakse õige asjaga, kas seda tehakse õigesti ja kõige väiksemate kulutustega. See on audit, mille-ga hinnatakse, kui säästlikult (*economy*), tõhusalt (*efficiency*) ja mõjusalt (*effectiveness*) kasutab auditeeritav oma ressursse eesmärkide saavutamiseks ning millises ulatuses eesmärke saavutatakse. Auditeeritavaks võib olla organisatsioon tervikuna, selle osa, projekt või programm.

Miks kasutada?

Tulemusauditi käigus saadakse kindlus selle kohta, kas auditeeritav saavutab oma eesmärgid ja kas seda tehakse kõige optimaalsemalt. Saadav info, eriti kui tegemist on puuduste väljatoomisega, on eesmärkide muutmise või korrigeerimise, protsesside optimeerimise või ümberkorraldamise alus.

Kuidas kasutada?

Tulemusauditi teostamiseks ei ole otsest rahvusvahelist standardit. Auditi planeerimisel ja korraldamisel tuleb lähtuda siseauditi standarditest või muudest rahvusvahelistest või rahvuslikest auditeerimise standardidest.

Saamaks ülevaadet, millises ulatuses auditit vajatakse, on koostatud järgevn tabel, mis seob auditi ulatuse organisatsiooni protsessidega.

Auditi ulatus		Väärtusloome etapp	Möödik (näiteks)
X	Mõjus	Tulemused ja mõjud	- klientide rahulolu - lühi- ja pikaajaliste eesmärkide saavutamine - keskkonna reostuskoormus - täiendavate töökohtade loomine
X	Tõhusus	Väljundid	- kogus - kvaliteet - õigeaegsus - rentaablus
X	Säästlikkus	Tootmisprotsess/ tarneprotsess	- ühiku maksumus - tootlikkus
		Sisendid – füüsilised ressursid	- kogus - kvaliteet - ajastus - hind
		Hankeprotsess	- ühiku maksumus
		Sisendid – raha	- kogus - hind - ajastus

Tabel. Auditi ulatuse väljaselgitamine

Kasutaja märkused

Tulemusauditi teostamiseks on kaks põhimõtteliselt erinevat lähenemist.

- 1. Protsessi analüüs.** Audiitor jälgib, kuidas toimib juhtimisprotsess, milline on organisatsiooni struktuur, milline on tegevuste ja protsesside praktika. Eesmärk on tuvastada aja ja vahendite raiskamist, viivituste ja vigade põhjuseid. Seda lähenemist kasutatakse peamiselt siis, kui rahul ei olda tegevuste ja protsessidega ning tulemuste eri aspekte, näiteks säästlikkust või kvaliteeti, on väga raske või kalalis mõõta. See lähenemine eeldab audiitorilt väga sügavaid eksperditeadmisi auditeeritavas tootmis- või tegevusharus.
- 2. Soorituse hindamine.** Audiitor hindab tulemusliikkuse selliseid aspekte nagu tõhusus, mõjususe või säästlikkus. Ta võrdleb neid mingi ideaalmudeliga, et leida parendusvõimalusi. Protsesse ja tegevusi vaadeldakse kui võimalikku puuduste allikat. Seda lähenemist kasutatakse juhul, kui rahul ei olda tegevuste ja protsessidega ning tulemuste erinevaid aspekte, näiteks säästlikkust või kvaliteeti, on lihtne mõõta ja olemas on asjakohane võrdlusalus.

Näpunäited

Soorituse hindamise eelised protsessi analüüsiga võrreldes:

- nii head kui ka halba sooritust saab mõõta;
- parendusvõimalusi saab tuvastada kiiresti ja odavalt;
- võimalik on tuvastada ning hiljem valutult rakendada "parimat kogemust".

Seosed

Benchmarking

Eesmärkide seadmine
ning tulemuste
mõõtmine

Protsesside
reorganiseerimine

Siseaudit

Lugemissoovitused

www.riigikontroll.ee

www.theiia.org

www.gao.gov

Mis see on?

Finantsaudit on hindamistegevus, mille järeldusotsusega antakse hinnang sellele, kas finantsaruanded vastavad finantsaruandluse põhimõtetele.

Miks kasutada?

Finantsauditi tulemusena saavutab organisatsiooni juhtkond ja/või välised huvigrupid kindluse, et finantsaruandlusega seonduvad järgmised olulised riskid puuduvad või kui need esinevad, siis mis osas ei kajasta finantsaruanded õigesti ja õiglaselt tegelikku olukorda:

- kas finantsaruandluses kajastatud varad ja kohustused on vaadeldaval ajahetkel tegelikult olemas;
- kas finantsaruandluses kajastatud varad ja kohustused kuuluvad auditeeritavale vaadeldaval ajahetkel;
- kas finantsaruandluses on kajastatud auditeeritava kõik teadaolevad varad, kohustused ja tehingud;
- kas finantsaruandluses kajastatud varad ja kohustused on nende õiglasest väärtusest;
- kas finantsaruandluses on kajastatud tehingud täielikult ning kas tulud ja kulud on õigesti perioodiseeritud;
- kas kõik kajastatud andmed on esitatud, klassifitseeritud ja kirjeldatud finantsaruandluse põhimõtete kohaselt.

Kuidas kasutada?

Finantsauditi võib korraldada sise- või välisaudiitor. Organisatsiooni-väliste huvigruppidele on piisava usaldusväärusega vaid välisaudiitori teostatud finantsaudit audiitoritegevuse seaduse kohaselt. Enamasti teeb siseaudiitor vaid piiratud ulatusega finantsauditi, kesken-dudes auditi aastaplaani aluseks oleva riskihinnangu põhjal kõige olulisematele asjaoludele.

Kulude kokkuhoiuks aga on otstarbekam arendada siseaudit sellisele tasemele, et välisaudiitor saaks oma töös tugineda siseauditi töö tulemustele. Ideaalis peaks välisaudiitor nii nagu ka siseaudiitor kogu aasta vältel olema tihedas avatud koostöös organisatsiooni omanike esindajaga.

Näpunäited

Audiitor peaks suutma vastata allpool toodud küsimustele.

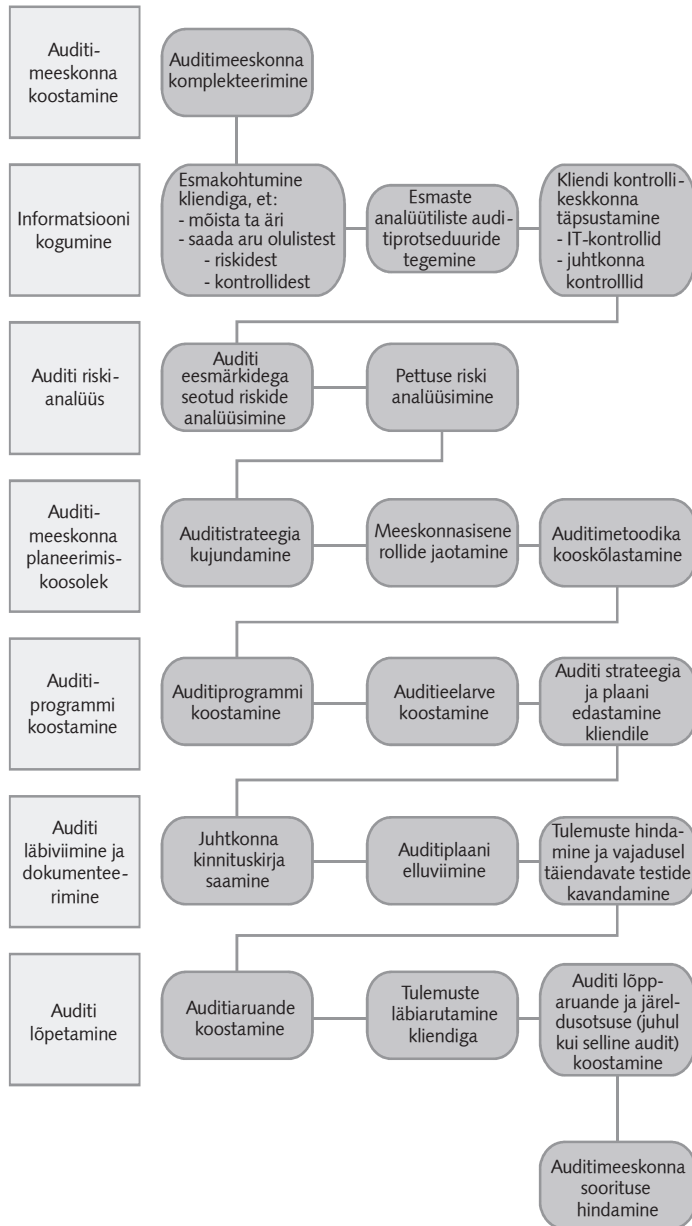
- Mis on auditi eesmärgid?
- Millistele valdkondadele keskendute auditi käigus kõige rohkem? Miks?
- Millises ulatuses hindate organisatsiooni sisekontrollisüsteemi? Miks nii?
- Millist mõju avaldavad finantsaruandele viimase aja muudatused seadustes või arvestuspõhimõtetes?
- Mis ulatuses käsitlete auditis organisatsiooni IT-süsteeme? Miks?
- Kuidas koordineerite tööd siseaudiitoriga? Mis ulatuses saate tema tööle toetuda? Miks?
- Milliseid väljaspool peakorterit asuvaid üksusi katsete külastada?
- Milliseid tütarfirmasid te auditeerite? Mis samme või te-

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

gevusi te teete nende struktuuriüksuste ja tütarfirmade puhul, mida te otseselt ei auditeeri?

- Milline on teie vastutuse ulatus materiaalsete vigade, pettuse või ebaseaduslike tegevuste suhtes?



Seosed

Siseaudit

Lugemissoovitused

Auditortegevuse seadus

Auditeerimise eeskiri

Standardid

www.riigikontroll.ee

www.siseaudit.ee

Joonis. Finantsauditi etapid.