

KPMG foorum 20

Juhtimisajakiri otsustajatele
KPMG Baltics AS

2009

Fookuses on siseaudit

Eesti siseauditi kvaliteet on hea

IT siseauditi oskuslikum korraldamine
aitab ennetada riske

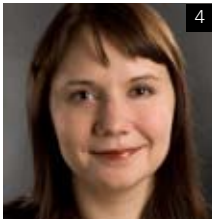





Soovitusi strateegiatööks aastal 2009

Uued tööõigusaktid

Uus audiitortegevuse seadus

Muudatused piiriüleste tehingute maksustamises

Sisukord

Eessõna	3		Tulemused näitasid, et küsitlusele vastanud organisatsioonide hulgas on siseauditi keskmine kvaliteet nende endi hinnangul hea. Ühendades juhtide ja siseaudiitorite vastused on Eesti siseauditi kvaliteedi keskmiseks hindeks 3,20.
KPMG uuring: Eesti siseauditi kvaliteet on hea Karin Rätsep	4		
Audiitortegevuse seadus siseauditi suunajana Karin Rätsep	6		Pea neli viiendikku vastanutest koostab tööplani kord aastas ning ei hinda seda aasta jooksul ümber. Kiiresti muutuv majanduskeskkonnas toob selline planeerimine kaasa riski.
GILD Bankers: riskide juhtimine on aina aktuaalsem Intervjuu Birgit Punisoniga	7		
Eesti Post: kindel ja pidev jälgimissüsteem tagab arengu Intervjuu Tiina Liitmäega	8		Soovitav on läbi mängida võimalikult palju stsenaariume. Senisest veelgi olulisem on laiema ringi võtmeisikute kaasamine strateegilise planeerimise protsessi.
IT siseauditi oskuslikum korraldamine aitab ennetada riske Janno Kase	9		
Soovitusi strateegiatöök aastal 2009 Jüri Sakkeus	11		Kõik töölepingus määratletud kokkulepped, mis ei ole seadusega keelatud, on lubatud. Töölepingu seaduse kõrval tuleb tähele panna ka teisi õigusakte.
Millega peab tööandja arvestama seoses uute tööõigusaktidega? Mare Kingo	13		
Uus audiitortegevuse seadus – suur samm edasi Andris Jegers	16		Vandeaudiitoritena saavad kutsetegevust peale 2010. aastat jätkata ainult need praegused vannutatud audiitorid, kes on sooritanud kutseeksami eriosa rahvusvaheliste auditeerimisstandardite kohta.
Kümme teemat sel aastal, millest ei saa mööda vaadata	18		
Stipendiaat: praktilised kogemused muudavad tööjõuturul konkurentsivõimeliseks Intervjuu Vivika Halapuuga	19		Teises liikmesriigis tasutud käibemaksu tagasi taotlemise protseduur lihtsustub.
Muudatused piiriüleste tehingute maksustamises Merike Oja	21		
Lugejaküsitlus ja uudised	24		
Summary in English	25		



Karin Rätsep

siseauditi teenusvaldkonna juht
tel 6268 751
kratsep@kpmg.com

Hea lugeja!

Kevadkuud on audiitorite tipphooaeg, mil finantsaruannete läbivaatamise koormus on suurim. Läänud aastal ilmsid majanduslanguse esimesed märgid, mida on näha ka aruannetes ning mis nõuavad audiitoritelt väga põhjalikku tähelepanu.

Seekordses Foorumis on kaks lugu seadusemuudatuste teemal, millest üks puudutab otseselt audiitoreid. Nimelt 1. juulist võib oodata uue ning kaasaegsema audiitortegevuse seaduse jõustumist.

Samal kuupäeval jõustub eeldatavasti palju räägitud uus töölepingu seadus, kus on mitmeid olulisi muudatusi. Mõlemast teemast on juttu seekordses Foorumis.

Käesoleva Foorumi teeb erakordseks ühe verivärskse ning esindusliku uuringu avaldamine. Siseauditi roll on muutunud organisatsioonides üha tähtsamaks ning seetõttu viis KPMG siseauditi toimimise analüüsimiseks läbi uuringu Eesti organisatsioonide seas.

Tulemused näitasid, et küsitlusele vastanud hindasid siseauditi keskmiist kvaliteeti heaks, kusjuures juhid andsid kõrgemaid hindeid kui siseaudiitorid ise. Usutavasti siseauditi ning riskijuhtimise roll ettevõtetes lähiaastatel kasvab.

Foorumi poolt soovime lugejatele suveks head energia kogumist, et sügisel puhanuna edasi toimetada. •

KPMG uuring: Eesti siseauditi kvaliteet on hea



Karin Rätsep

siseauditi teenusvaldkonna juht
tel 6268 751
kratsep@kpmg.com

Jaan Ots

praktikant

KPMG viis tänavu esimeses kvartalis Eestis läbi uuringu organisatsioonide siseauditi funktsiooni toimimise analüüsimiseks, saamaks teada, millist lisaväärtust pakuvad ettevõtetele ja asutustele siseaudiitorid. Uuringu raames vastasid nii organisatsiooni siseaudiitorid kui ka juhid küsimustele siseauditi funktsiooni korralduse, tuleviku ja kvaliteedi kohta.

Uuringu peamiseks eesmärgiks oli hinnata siseauditi funktsiooni toimimist Eesti ettevõtetes ja organisatsioonides.

Uuringu käigus esitati üheksa siseauditi kvaliteeti hindavat küsimust organisatsioonidele, kus siseauditi funktsioon oli loodud. Vastas 66 siseaudiitorit ja 58 juhti, kes andsid oma hinnangu nelja punkti skaalal, kus „4“ on kõige kõrgem ning „1“ kõige madalam hinne. Hinnete väärtusteks olid „suurepärase“, „hea“, „rahuldav“ ning „kasin“.

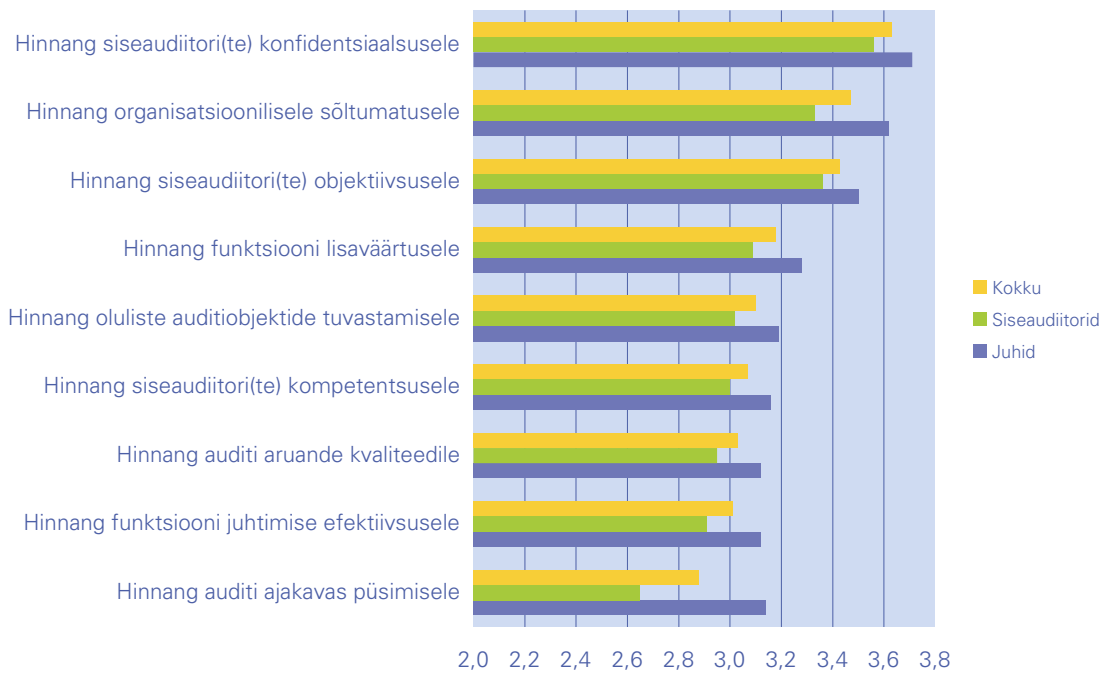
Juhid hindavad siseauditi funktsiooni toimimise kvaliteeti kõrgemalt kui siseaudiitorid, vastavalt 3,31 siseaudiitorite 3,10 vastu.

Kõige rohkem olid vastajad rahul siseaudiitorite konfidentsiaalsuse hoidmise, organisatsioonilise sõltumatus ning objektiivsusega. Juhid ning siseaudiitorid olid enim ühel meelel siseaudiitorite objektiivsuse küsimuses, juhid hindasid seda keskmiselt hindegaga 3,50 ning siseaudiitorid hindegaga 3,36.

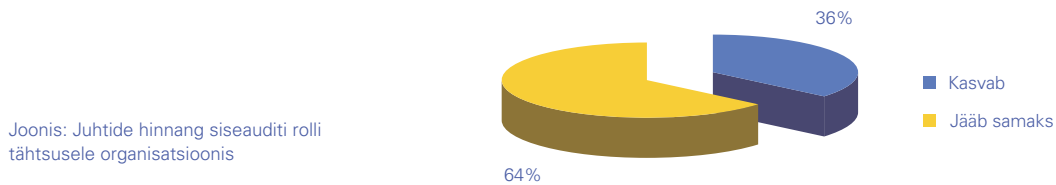
Tulemused näitasid, et küsitlusele vastanud organisatsioonide hulgas on siseauditi keskmine kvaliteet nende endi hinnangul hea. Ühendades juhtide ja siseaudiitorite vastused, on Eesti siseauditi kvaliteedi keskmiseks hindeks 3,20.

Kõige madalam hinnang anti auditi ajakavas püsimisele. Viimases on ka suurim erinevus juhtide ja siseaudiitorite arvamuste vahel, siseaudiitorid hindavad seda hindegaga 2,65 ning juhid hindegaga 3,14.

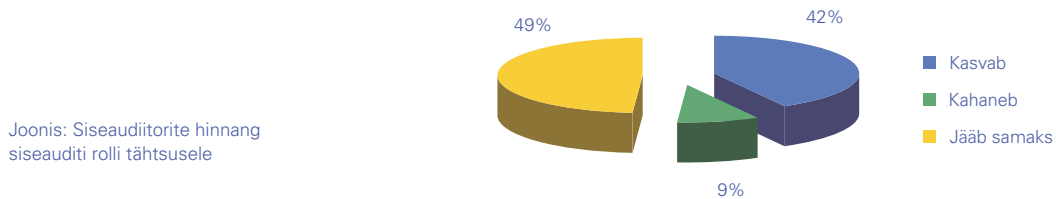
Üldiselt on juhtide ning siseaudiitorite arvamuste erinevus väga väike. See näitab, et juhtide ülevaade siseauditi funktsiooni toimimisest on hea, kuid optimistlikum kui audiitorite arvamus. Teisest küljest võivad audiitorid ennast hinnata kriitilisemalt kui peaks.



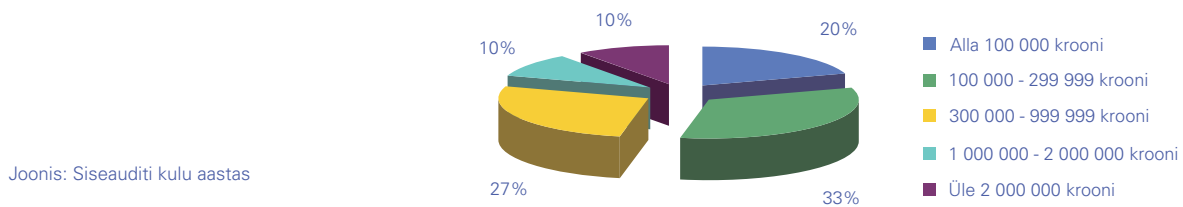
Joonis: Siseaudiitorite ja juhtide hinnang siseaudiitorite tegevusele



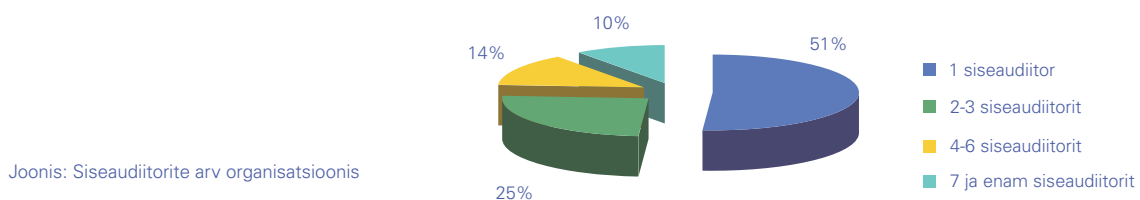
Joonis: Juhtide hinnang siseauditi rolli tähtsusele organisatsioonis



Joonis: Siseaudiitorite hinnang siseauditi rolli tähtsusele



Joonis: Siseauditi kulu aastas



Joonis: Siseaudiitorite arv organisatsioonis

Globaalse majanduslanguse ajal on võimalik, et organisatsioonid hindavad ümber siseauditi funktsiooni tähtsuse ning rolli. Küsimusele vastasid kõik audiitorid ning nende organisatsioonide juhid, kus siseauditi funktsiooni ostetakse täies mahus sisse. Enamiku uuringus osalejate arvamus jaguneb kaheks: pooled vastajad hindavad siseauditi funktsiooni rolli järgnevatel aastatel samaks, ülejäänud küsitletute arvates siseauditi funktsiooni roll kasvab. Kahanevat siseauditi rolli näeb ainult väike osa vastanud siseaudiitoritest.

Siseaudiitorid ja juhid said lisaks kommenteerida, millised on nende organisatsiooni väljakutsed järgnevatel aastatel. Enam mainitud teemad olid:

- tähelepanu suurendamine siseauditi- ja sisekontrollile;
- riskijuhtimise protsessi parem sidumine sisekontrolliga;
- siseauditi funktsiooni töö efektiivsemaks muutmise;
- siseauditi funktsiooni hindamiste läbiviimine;
- siseaudiitorite sertifitseerimine.

Siseauditi funktsioon toimib organisatsiooni siselt

Küsitlusele vastanud 66 siseaudiitorit olid organisatsioonidest, kus siseauditi funktsioon toimus siselt.

Üle poole vastanud siseaudiitoritest märkis, et organisatsioonis töötab üks audiitor, kuid oli ka organisatsioone, kus siseaudiitorite arv oli üle seitsme. Juhtide valim oli laiem ja kaasas organisatsioone, kus siseauditi olemasolu ei olnud eelnevalt alati teada.

- 74 protsenti juhtidest vastas, et nende organisatsioonis on siseauditi funktsioon loodud. Neist kahel kolmandikul oli siseaudit organisatsioonisisene või osaliselt sisse ostetud, ülejäänud kolmandik ostis teenust täies mahus sisse.
- 26 protsenti juhtidest vastas, et nende organisatsioonis puudub siseauditi funktsioon. Peamiste põhjustena, miks siseauditi funktsiooni ei ole loodud, toodi välja vajaduse või rahaliste võimaluste puudumine. Siiski leidsid üle poole vastanud juhtidest, et tulevikus võib siseauditi funktsiooni loomine päevakorda tulla.

Ligi 85 protsenti vastanutest eelistab oma siseauditalase teadlikkuse suurendamiseks Eesti infokanaleid

Uuringu käigus selgus, et kõige enam eelistavad siseaudiitorid informatsiooni hankimisel Eesti allikaid. Peamised kanalid siseauditi kohta informatsiooni saamiseks on koolitused, seminarid ja infopäevad, Eesti Siseaudiitorite Ühing (ESAÜ), kolleegid ja internet.

ESAÜ koolitused on kõige kasulikumad

Lisaks sellele, et siseaudiitorid peavad ESAÜ-d oluliseks infokanaliks, on nad viimastel aastatel kõige rohkem käinud ESAÜ koolitustel ning need on ühtlasi olnud kõige kasulikumad. Märkimisväärseks muudab selle fakti asjaolu, et enamik uuringule vastanutest töötasid avaliku sektori organisatsioonides. Riigi korraldatud koolitused jäid aga ESAÜ koolitustele nii populaarsuselt kui kasulikkuselt mõnevõrra alla.

Uuringu käigus saadeti küsitlus 272 inimesele 185 organisatsioonist. Organisatsioonid olid valitud välja kahe kriteeriumi alusel:

- seadusest tulenev siseauditi funktsiooni kohustus;
- erinevad nimekirjad Eesti TOP 100 ettevõtetest, kelle puhul siseauditi funktsiooni olemasolu ei olnud alati teada.

Küsitlusele vastas kokku 144 inimest: 66 siseaudiitorit ning 78 juhti, mis moodustas 68 protsenti kõigist küsitluse saanud siseaudiitoritest ja 48 protsenti juhtidest. 80 protsenti kõiki vastanutest märkis, et siseauditi funktsioon on neile kohustuslik. Uuringu detailsemad tulemused on leitavad aadressil www.kpmg.ee.

Audiitortegevuse seadus siseauditi suunajana

Uue audiitortegevuse seaduse eelnõu (vt ka lk 16) puudutab esmakordselt ka siseaudiitoreid ning loob õiguslikud alused siseaudiitorite tegevusele avaliku sektori ja avaliku huvi üksustes. Regulatsioonil on avalikust sektorist oluliselt laiem kandepind, sest avaliku huvi üksused on muuhulgas börsiettevõtted, krediidiasutused, kindlustusandjad, teatud suurusega ettevõtted ning avaliku sektori osalusega äriühingud, sihtasutused ja mittetulundusühingud. Seadus sätestab atesteeritud siseaudiitori ja avaliku sektori siseaudiitor

tori mõisted ning audiitoritele esitavad nõuded ning täpsustab:

- siseaudiitoritele esitatavaid kvalifikatsiooninõudeid, siseaudiitorite kutse andmise, äravõtmise ja tunnustamise sätteid ning muuhulgas ka näiteks siseaudiitorite täiendõppe kohustust;
- siseaudiitorite kutsetegevuse eesmärgid ja iseloomu, siseaudiitorite kutsetegevusele esitatavaid nõudeid ja siseaudiitorite õigust kutsetegevuseks;
- siseaudiitorite kutsetegevuse

standardi loomist, mis tugineb Rahvusvahelise Siseaudiitorite Ühingu põhimõtetele ja rahvusvahelistel siseauditeerimise standarditel;

- sarnaselt audiitoritega siseaudiitorite järelevalve teostamise aluseid, kus järelevalve teostamise vastutus on rahandusministeeriumil.

Avalikus sektoris kohalduvad kutsetegevuse õiguslikud alused siseaudiitoritele 2012. aasta 1. jaanuaril ning avaliku huvi üksustes 2014. aasta 1. jaanuaril.

GILD Bankers: riskide juhtimine on aina aktuaalsem

Investeeringispank GILD Bankers peab siseuditi võtmeküsimuseks avatud dialoogi ettevõtte ja siseaudiitori vahel. Foorumi küsimustele vastab grupi jurist Birgit Punison (pildil).



1. Millised eesmärgid olete seadnud oma ettevõtte sisekontrollisüsteemile?

Tahame GILD Bankersis juurutada regulaarset sisekontrollisüsteemi, mis ühendab vastavuskontrolli ja siseauditi funktsioonide parimad omadused. Lühidalt kirjeldades sobib meie vajadustega kõige paremini siseaudit, mis annab põhjaliku ja sisulise hinnangu

ettevõtte tegevusele. Mida põhjalikum on kontroll, seda ettenägelikumalt õnnestub tegeleda erinevate riskidega ja kiiremini avastada võimalikke kitsaskohti. Arvestades, et tegutseme ka investeeringispanganduse nišialadel, kus tuleb ette mitmeid valdkonnaspetsiifilisi küsimusi, peame kogu protsessi võtmeks avatud dialoogi ettevõtte ja siseaudiitori vahel.

2. Kui aktuaalne on teie organisatsioonis riskide juhtimise temaatika?

Riskide juhtimise temaatika on GILDis praegu äärmiselt aktuaalne ja seda mitmel põhjusel. GILD Bankers Gruppi kuuluvad investeeringisühing ja kaks fondivalitsejat, kelle tegevus on seadusega märksa enam reguleeritud kui tavalistel äriühingutel. Samuti tuleneb seadusest kohustus tegeleda riskide hindamise ja maandamisega (tänu 2009. aastast kehtivatele Basel II nõuetele on riskijuhtimisele esitatavad nõuded muutunud veelgi rangemaks). Arusaadavalt on kujunenud majandusolukorras muutunud ka

investorite riskitaluvus, mistõttu pöörame lisaks riskide juhtimisele rohkem tähelepanu ka investorite teadlikkuse tõstmisele investeeringisega seotud riskide vallas.

3. Millised on sisekontrolli väljakutsed järgnevatel aastatel, arvestades kiiresti muutunud majandusolukorda?

Peamiseks väljakutseks on otsustada, millises mahus ja millise rõhuasetusega sisekontrolli ettevõtted vajavad. Näiteks, kas parima tulemuse annab vastavuskontroll või laiem olukorra uuring. Eriti aktuaalne on teema ettevõtetes, kus sisemine vastavuskontrolli funktsioon puudub.

4. Milline kasu on siseauditi funktsioonil ettevõtte tippjuhtkonnale?

Siseaudit pakub ettevõttele olulist lisaväärtust, kuna võimaldab kõrvaltvaataja objektiivsema ning värskema pilguga hinnata nii üksikuid probleemküsimusi kui ka tervikpilti. ●

Eesti Post: kindel ja pidev jälgimissüsteem tagab arengu

Eesti Posti juhatuse liige Tiina Liitmäe (pildil) tõdeb intervjuus KPMG Foorumile, et traditsiooniliste kontrollisüsteemide tõhus järgimine aitab ennetada vigu ja tagab ettevõtte soovitud arengu.



1. Millised eesmärgid olete seadnud ettevõtte sisekontrollisüsteemile?

Meie sisekontrollisüsteemi eesmärk on traditsiooniline – lisada kindlust, et ettevõtte äri- ja kvaliteedieesmärgid saavutatakse. Kehtestatud kontrollimeetmed peaksid tagama eesmärkide saavutamist ohustavate riskide ohjamise. Organisatsiooni eesmärkide saavutamise tagamise süsteem on üsna mitmekihiline ja sisekontrollisüsteemi mõiste laiem kui traditsiooniline sisekontrollisüsteem. John Oakland on kirjutanud: „Organisatsioonidele, mis tahavad oma tegevuses olla jätkusuutlikud, on väga tähtis eesmärkide otstarbeka püstitamise, kulude vähendamise, tootlikkuse ja protsesside parendamise kaudu suurendada klientide ning teiste huvirühmade rahulolu. Tervikliku kvaliteedijuhtimise

rakendusala on palju laiem kui vaid toote või teenuse kvaliteedi kindlustamine – see on organisatsioonide juhtimisviis, mille abil saab parendada kõiki toimivuse aspekte nii organisatsioonis sees kui ka sellest väljaspool.”

Eesti Post juhindub oma juhtimisüsteemi edasiarendamisel ISO 9001:2008 standardist. Oleme kirjeldanud kõigile arusaadavalt oma äriprotsessid ja konkreetset vastutajat, vaatame korrapäraselt üle äritegevuse võtmenäitajaid ja kavandame vajadusel parendustegevusi.

Kui meil ei oleks paigas süsteemi, mis perioodiliselt sunnib mõõtma ja jälgima, kuidas Eesti Posti tuleviku seisukohalt tähtsad tegevused edenevad, võiks juhtuda, et aasta pärast oleme punktis, kus pooled projektid, mis peaks juba tehtud olema, on kas ellu viimata või hilinevad ja teine pool pole üldse enam asjakohane.

2. Kui aktuaalne on täna tippjuhtidele riskide juhtimise temaatika?

Me oleme kokku leppinud, kuidas me riske juhime. Eesmärgid on täiesti traditsioonilised – viia ettevõtte tegevusega kaasnevad riskid omanikule ja juhatusele vastuvõetava tasemeni, võttes selleks ette tegevusi, mis maandaksid riski esinemise tõenäosust, riski realiseerumise mõju või mõlemat korraga. Riskijuhtimine on vajalik organisatsioonile tervikuna, aga ta on oluline ka eraldi võttes iga meie projekti juhtimisel ning igale organisatsiooni liikmele, tagamaks tema

tegevuse kooskõla organisatsiooni eesmärkidega. Tõhus riskijuhtimine aitab kindlasti tõsta organisatsiooni väärtust. Me kontrollime ja toetame protseduuride täitmist ja tegeleme pideva parendusega. Postkontorite sisekontrollisüsteemi kirjeldamisel on lähtunud ettevõttes kooskõlastatud poliitikest ja protseduuridest, samuti on arvestatud senise kontrollipraktika tulemust ja reaalset toimiva töökorralduse võimalusi. Juhtimiskvaliteedi olulisemaid alamkriteeriumeid on teenuste kvaliteet. Meie kvaliteedi-osakond tegeleb saadetiste liikumise õigeaegsuse kontrollimise, analüüsi ja parendusettepanekute tegemisega vastutavatele üksusejuhtidele.

3. Kuidas te hindate siseauditi funktsiooni kasu ettevõtte tippjuhtkonnale?

Oma kohustustest lähtuvalt ei saa olla siseaudiitor sõber. Aga vähemalt meil ei ole siseaudiitor vaenlane, vaid tubli nõuandja. Siseaudiitorite eesmärk on tagada kindlustunne, et tehtavad otsused ja tegevused on õiged, kooskõlas õigusaktidega ja kasutavad ressursse säästlikult, tõhusalt ja mõjusalt. Siseaudiitor hindab juhtimis- ja kontrollimeetmete tulemuslikkust ning efektiivsust ja avaldab aktiivselt arvamust nende piisavuse, töökindluse ja vajalikkuse kohta. Mõnes organisatsioonis on siseaudit kuuldavasti rohkem nagu karistussalk, meie siseaudit seevastu on keskendunud ennetustegevusele. ●



Janno Kase

siseaudiitor, IT audiitor (CIA, CISA)
tel 6676 814
jkase@kpmg.com

IT siseauditi oskuslikum korraldamine aitab ennetada riske

IT siseaudit – kõlab keeruliselt? Tegelikult üldse mitte. See on siseauditi osa, mis tegeleb spetsiifiliselt IT riskide ja IT kontrollikeskkonna hindamisega. Ehk siseaudit nagu ikka, lihtsalt fookus on infotehnoloogilisel keskkonnal ja infosüsteemidel.

Suurima lisaväärtuse saamiseks IT siseauditist pakutakse uuringu tulemusena välja järgmised arenguperspektiivid:

- IT siseaudiitorid peavad tegema veelgi tihedamat koostööd äri-poollega, et võrdselt mõista nii tehnoloogilisi kui ka äririske.
- IT siseauditi planeerimisel ei ole enam piisav, kui tööplaani koostatakse vaid kord aastas – tööplaani tuleks üle vaadata ja vajadusel muuta vähemalt kvartaalselt.
- Auditi läbiviimisel tuleks kaasata nii siseaudiitoreid kui ka IT siseaudiitoreid, et saavutada nende koostööst sünergia. Üksteiselt õpitu aitab paremini mõista organisatsiooni mõjutavate riskide tervikpilti.

Et teada saada, millised on IT siseauditi hetkeseis ja uuemad trendid laias maailmas, viis KPMG selle aasta alguses läbi rahvusvahelise IT siseauditi alase uuringu (KPMG's 2009 IT Internal Audit Survey), mis hõlmas ligi 300 organisatsiooni kahekümnest erinevast riigist Euroopas, Lähis-Idas ja Aafrikas.

Üks uuringu üllatavaid tulemusi puudutas IT siseauditite planeerimist – peaaegu neli viiendikku vastanutest koostab tööplaani kord aastas ning ei hinda seda aasta jooksul ümber. Kiiresti muutuv majanduskeskkonnas toob selline planeerimine kaasa riski, et tööplaani ei vasta enam muutunud oludele ning ei keskendu kõige põletavamatele probleemidele ja puudujääkidele. Vaid 16 protsenti vastanutest koostab ja vaatab tööplaan üle kvartaalselt või sagedamini, mis võimaldab olla IT siseauditi töödes paindlik ja vastata kiirelt väliskeskkonna muutustele.

Kuna IT siseaudiitoril peavad olema head teadmised nii valdkonnast kui ka äriprotsessidest, on kvalifitseeritud tööjõudu keeruline leida. 40 protsenti vastanutest kasutavad vajamineva ressursi ja kompetentsi leidmiseks organisatsiooniväliste audiitorite abi. Hinnanguliselt võib IT siseauditi tellimine välistelt partneritelt lähema pooleteise

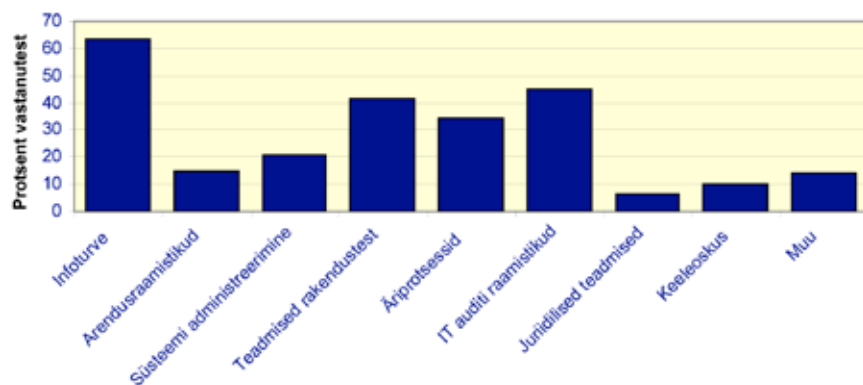
aasta jooksul veelgi suureneda, sest organisatsioonides napib piisavalt kvalifitseeritud tööjõudu.

Enim tuntakse puudust infoturbest

Spetsiifilistest IT siseauditi kompetentsidest tunnevad vastajad kõige rohkem puudust infoturbest, millele järgnevad IT auditi raamistike (COBIT, ISO27001) ja rakenduste tundmine. Üllatavalt on kompetentside prioriteet-suses neljandal kohal äriprotsesside tundmine, mis näitab selgelt, et hea IT siseaudiitor peab olema pädev nii organisatsiooni põhiprotsessides kui ka tehnilistes teadmistes.

IT siseaudiitorite enimvajatud kompetentsid

Uuring tõi välja ka mõned tööstus-harupõhised IT siseauditiga seonduvad teemad. Näiteks pangandus-sektoris on 40 protsendil vastanutel ebapiisav tehniline pädevus infoturbe ja rakenduste alal IT siseauditite läbiviimiseks ning seda kompenseeritakse väliste IT audiitorite kaasamisega. Finantssektoris moodustab IT siseauditi osakaal vähem kui 20 protsenti kogu siseauditi töömahust. Tootmisettevõtte-d töid välja, et vaid üheksa protsenti neist viivad läbi infosüsteemide ründeteste, mis peaksid tagama kindluse väliste sihilike rünnakute vastu. •



Joonis: IT siseaudiitorite enimvajatud kompetentsid

Soovitusi strateegiatöök aastal 2009

Mitte tugevaimad liigiesindajad ei jää ellu, ka mitte kõige intelligentsemad, vaid need, kes kõige paremini muutustega kohanevad.

/Charles Darwin/



Jüri Sakkeus

strateegia teenusvaldkonna juht
tel 6676 808
jsakkeus@kpmg.com

Kevad-suvi on aeg, mil vaadatakse üle ja vajadusel muudetakse ettevõtte strateegiat, mis on ka järgmise aasta eelarve koostamise üks aluseid. Kasvuaastatele omane, lineaarsele sõltuvusele tuginev trendide ekstrapoleerimise meetod¹ tänases majanduskeskkonnas ilmselt ei tööta.

Seega ei saa planeerida "nagu tavaliselt" ja samas ei saa ka strateegia ülevaatamise/muutmise etappi ära jätta. Kuidas toimida? Kuidas juhtida ettevõtet nii, et lisaks igapäevasele arvete klaarimisele säiliks pikaajaline vaade ja kriisist saaks väljuda võitjana?

Tänaseks on esimene kriisiehmatuse üle läinud ja soovitusi ning eduvalemid pakuvad nii rahvusvahelised institutsioonid, praktikud kui ka konsultandid.

Kaks "edu retseptides" korduvat läbivat teemat on valmisoleku loomine muutusteks ja innovatsioon.

Valmisolek muutusteks

Maailma juhtiv strateegianõustaja McKinsey näiteks soovib oma ajakirja *Quarterly* aprillinumbris stsenaariumide meetodi kasutamist. See tähendab esmalt nende muutujate määratlemist, mis mõjutavad enim ettevõtte tulemuslikkust. Seejärel mõeldakse läbi võimalikud arenguvariandid ja lepatakse kokku, milliseid muutusi jälgitakse. Oluline on leida ja jälgida neid indikaatoreid, mille põhjal saab hinnata, milline võimalikest stsenaariumidest on "lahti rullumas".

Soovitav on läbi mängida võimalikult palju stsenaariume: kuidas käive, kulud, kasumlikkus, rahavood ja bilanss muutuvad erinevate stsenaariumide korral? Kas firma jääb ellu, kui surutis kestab näiteks üle viie aasta? Kas ollakse valmis peamiste klientide pankrotiks? Mis toimub konkurentide juures? Mida plaanivad kliendid? Eesmärgiks on enne konkurentide esimesena mõista, milliseid uusi võimalusi muutused pakuvad ja vastavalt sellele teha vajalikke uuendusi ka strateegias.

Senisest veelgi olulisem on laiema ringi võtmeisikute kaasamine strateegilise planeerimise protsessi. See loob ühise arusaama erinevate stsenaariumitega kaasnevatest võimalustest, aitab efektiivsemalt koguda vajalikku informatsiooni ja loob eeldused tegutsemiseks kohe, kui "uus suur pilt" ees on.

Innovatsiooni fookus

Mais toimus Helsingis strateegiaseminar, kus KPMG Soome kolleegide kutsel oli üheks peaesinejaks viimase kümnendi üks tunnustatumaid juhtimis- ja strateegiagurusid C.K. Prahalad. Eesti keeles on koostöös teise suure strateegi Gary Hameliga ilmunud tema raamat "Võidujooks tulevikku". Helsingi seminaril pakkus Prahalad välja innovatsiooni uued reeglid: N=1 ja R=G.²

Soovitav on läbi mängida võimalikult palju stsenaariume.

Senisest veelgi olulisem on laiem ringi võtmeisikute kaasamine strateegilise planeerimise protsessi.

N=1

Kui algab uus majanduskasv, siis on edukad need ettevõtted, kes on kaasanud oma kliendid toodete ja teenuste loomise (väärtusloome) protsessi. Ettevõtted peavad õppima keskenduma ühele kliendile korraga (N=1) isegi siis, kui nad teenindavad korraga miljoneid kliente. Ettevõtte strateegia fookus peaks olema suunatud uute ärivõimaluste loomisele läbi kliendikogemuse.

Ühe internetiajastu innovatsiooni näitena tõi ta esile jalatsitööstust, kus Soome firma Pomarfin skaneerib 3-D formaadis kliendi jala. Seejärel tehakse kliendile ainuomane disain, mis tuleb Itaaliast. Kingade tootmine on korraldatud Eestis.

R=G

Ressursid on globaalsed – ettevõtted ei pea kõiki ressursse ise omama, vaid peavad looma võimaluse pa-

rimate vajaminevate ressursside kaasamiseks. Prahalagi käsitluses on globaliseerumine nagu gravitatsioon, mida ei saa vältida. Juurdepääs kapitalile, tehnoloogiale ja tööjõule on piirangutest vaba ning see loob head eeldused paindlike ja efektiivsete äri-protsesside arendamiseks.

Uusi kasvaturge käsitles Prahala läbi maakera rahvastiku püramiidi, mille tipus on üksikud rikkad ja põhjas vaesed rahvamassid arengumaades.

Prahala väitis, et turu kasv tulevikus on seotud ostujõu kiire kasvuga püramiidi põhjas. "Uue rikkuse allikaks on vaesed massid".

Geograafilistest turgudest soovitas ta silma peal hoida eelkõige Hiinal ja Indial. •

¹ eelarve koostamine seniste suundumuste vaatlemise ja laiendamise põhjal

² N=1 – keskendumine ühele kliendile; R=G – ressursid on globaalsed



Üks maailma mõjukaimaid juhtimismõtlejaid professor C. K. Prahalad, kes esines mais KPMG kutsel Helsingis.

Vasta küsimustele ning võida suviseid auhindu!

Hea lugeja! Palume tagasisidet KPMG juhtimisajakirjale Foorum, et välja-annet edasi arendada. Selleks palun avaldage arvamust meie kodulehel www.kpmg.ee, kust leiate **kuus lihtsat küsimust**.

Vastajate vahel loosime välja viis **VIP-kutset** Baltikumi suurima rahvusvahelise golfiturniiri **Est Am Open 2009 by KPMG** finaalpäevale 26. juulil Jõelähtme golfiklubis.

Samuti loosime välja viis pudelit **valget kvaliteetveini** Hochheimer Stein Riesling Kabinett.

Tagasisidet ootame kodulehe vahendusel 30. juunini, võitjatega võtame ühendust e-maili teel. •

Millega peab tööandja arvestama seoses uute tööõigusaktidega?

Uue töölepingu seaduse jõustumisega seoses on korduvalt rõhutatud, et töötaja seisund võrreldes kehtiva seadusega muutub. Kui senised töösuhteid käsitlevad aktid lähtusid sellest, et töötaja on nõrgem pool, keda tuleb tööandja eest mitmete erisätetega kaitsta, siis uus seadus niivõrd ulatuslikke töötaja kaitsenorme ette ei näe ning töötaja peab talle olulised tingimused töösuhtes ise kokku leppima.



Mare Kingo
õigusnõustaja
tel 6268 790
mkingo@kpmg.com

Uue töölepingu seaduse jõustumisel rakenduvad võlaõiguses sätestatud lepinguõiguse üldised põhimõtted. Kõik töölepingus määratletud kokkulepped, mis ei ole seadusega keelatud, on lubatud. Lisaks töölepingu seaduses toodule reguleerivad töölepinguga seonduvaid poolte suhteid ka võlaõiguse ja tsiviilseadustiku üldosa seaduses sätestatud õigusnormid. Senini (artikkel on kirjutatud mai keskel) vaieldakse, kas uus töölepingu seadus ikka 1. juulist jõustub. Selge on see, et seadusandja soov on 1. juulist uut töölepingu seadust rakendada. Sellele viitab eelkõige uue seadusega seonduvate teiste seaduste ja vajalike rakendusaktide vastuvõtmine või eelnõude avalikustamine. Vastu on võetud töötuskindlustuse seaduse muudatused ja töötuskindlustuse makse määrad 2009. aastaks. Eelnõudena on avalikustatud töölähetuste kulude hüvitiste ja välislähetuse päevaraha piirmäärad ning nende maksmise kord, keskmise töötasu maksmise tingimused ja kord, samuti teised seaduse rakendamiseks vajalikud määruste eelnõud.

Kõik töölepingus määratletud kokkulepped, mis ei ole seadusega keelatud, on lubatud.

Töölepingu seaduse kõrval tuleb tähele panna ka teisi õigusakte

Töösuhteid mõjutavaid õigusakte on mitmeid, nendes kehtestatud kõigi nõuete täitmise vajadus võib olla erinevalt töötajate arvust ja töö eripärast tööandja seisukohast kaheldav, kuid õigusaktide nõudeid peavad täitma kõik tööandjad.

Lisaks töölepingu seadusele ja sellega seonduvatele õigusaktidele tuleb tööandjal arvesse võtta ka muid töösuhteile mõju avaldavaid õigusakte, näiteks isikukaitse andmete seaduses, võrdse kohtlemise seaduses ja töötajate usaldusisiku seaduses sätestatud nõudeid.

Näitena võib tuua töötajaga sõlmitava kokkuleppe vajaduse töötaja isikuandmete hoidmisel ja kasutamisel ning tööandja teavitamis- ja andmete avalikustamiskohustused tulenevalt



töötajate usaldusisiku seaduse ja võrdse kohtlemise seaduse nõuetest. Mis on aga olulised muudatused töölepingu seaduses, millega peab tööandja arvestama seoses uue töölepingu seaduse jõustumisega?

Kas on vaja muuta kõiki olemasolevaid töölepinguid?

Otsustavaks kriteeriumiks on siinkohal muudatused uues töölepingu seaduses, mis puudutavad töölepingu sõlmimise kohustuslikke kokkuleppeid. Ennekõike töötaja tööaja, palga arvestamise, lisatasude ja töölepingu tähtaja kokkuleppeid.

Uus töölepingu seadus kehtestab, et summeeritud tööaja puhul on maksimaalne lubatud tööaja arvestusperiood neli kuud. Öötöö vahetuse kestus ei tohi ületada 8 tundi.

Lubatud on kokku leppida tükitöös. Pole enam öhtuse töö mõistet ja lisatasu öhtuse töö eest. Öötöö eest makstav lisatasu on 25 protsenti, kui pole kokku lepitud, et töötasu sisaldab tasu ööajal töötamise eest. Kui tööandja on kokku leppinud öhtuse töö ja öötöö eest lisatasu töölepingus, siis neid kokkuleppeid ta ühepoolset seoses seaduse jõustumisega muuta ei saa.

Konkurentsipiirangu hüvitis on soovitatav üle vaadata. Kui soovitakse konkurentsipiirangut rakendada peale töösuhte lõppemist, võib konkurentsikeeldu rakendada maksimaalselt üheks aastaks ja selle aja eest peab maksma tööandja töötajale mõistlikku hüvitist peale töösuhte lõpetamist. Praegu maksavad paljud tööandjad seda hüvitist juba töösuhte kehtivuse ajal ette. Uue seaduse jõustumisel on ebaselge, kas ja millises ulatuses juba praegu makstud lisatasusid arvesse võetakse. Seega on soovitatav sõlmitud töölepingutes konkurentsipiirangu lisatasud, mida makstakse peale töösuhte lõppemist konkurentsist hoidumise eest, üle vaadata.

Tähtajaliste lepingute puhul peab tööandja arvestama õigusnormiga, et kui tööandja soovib lõpetada täht-

ajalise lepingu enne tähtaega, on tal kohustus töötajale maksta tasu, millele töötajal oleks olnud õigus kuni tähtaja saabumiseni. See kohustus on tööandjal näiteks ka siis, kui ta lõpetab töölepingu majanduslikel põhjustel enne töölepingus sätestatud tähtaja saabumist.

Tööandja võib kuni kolmeks kuuks töötasu vähendada ainult siis, kui töömahu vähenemine on ettenägematu.

Muutuvad puhkusenõude aegumistähtajad

Kindlasti tuleks tööandjatel töötajaid aegsasti teavitada, et uue seaduse kohaselt aeguvad puhkusenõuded ühe aasta jooksul arvates selle kalendriaasta lõppemisest, mille eest puhkust arvutatakse. Näiteks 2009. kalendriaasta puhkused aeguvad 2010. aasta 31. detsembriks.

Teavitamine on kasulik ka tööandjale, sest kui töötajad puhkuse ära kasutavad, vähendab see tööandja puhkusereservis olevaid summasid.

Meeldivam senise regulatsiooniga võrreldes on muudatus, et isapuhkus muutub uuesti tasustatavaks keskmise palgaga alates 1. jaanuarist 2010, kuid see ei või olla suurem kui on kolmekordne Eesti keskmine brutopalk.

Paindlikum on töötasu vähendamise regulatsioon

Töötasu vähendamise regulatsioon töö mitteandmise puhul kuni kolmeks kuuks on paindlikum, kui näeb ette kehtiv töölepingu seadus. Töötaja nõusolek ja tööinspektsiooni luba pole enam vajalik. Samuti pole enam piirangut, et tööandja ei tohi töötasu vähendamise ajal töötajat koondada. Tööandja võib töötasu vähendada, kui töömahu vähenemine on ettenägematu. Töömahu hooajalised muutused ei ole seletuskirja kohaselt ettenägematu asjaolu. Samuti ei tohi töömahu



vähendamine tuleneda või olla sõltuv tööandja majanduslikest asjaoludest. Näitena tuuakse tööandja keeldu maandada ettevõtlusriski töötajate töötasu sõltuvalt tarne- või hankelepingute sõlmimise edukusest. Praeguses majandussituatsioonis võib töötasu vähendamise uue regulatsiooni rakendamine kaasa tuua vaidlusi eelkõige töömahu vähendamise objektiivsuse põhjendatuse küsimuses.

Distsiplinaarkaristused kaovad

Töölepingu alusel töötavatele töötajatele ei rakendu enam töötajate distsiplinaarvastutuse seadus. Kaovad ära distsiplinaarkaristused ja enamikul juhtudel ka tööinspektorilt nõusoleku küsimise kohustus. Distsiplinaarkaristuse asemel näeb seadus ette kohustusliku hoiatuse. Hoiatus võib olla ka suuline, kuid vaidluse korral on raske hoiatuse tegemist tõendada. Tööandja poolt töölepingu erakorralise ülesütle misel alused on põhimõtteliselt sarnased kehtiva seadusega, kus tööandja võib lepingu lõpetada töötajast tulenevatel mõjuvatel põhjustel ja tööandjast tulenevatel majanduslike põhjustel. Uues töölepingu seaduses on aga töötajast tulenevate mõjuvate

põhjuste puhul tegemist näidisloeteluga. Seega võib tööandja töösuhte lõpetada ka muudel töötajast tulenevatel põhjustel, mis ei ole seaduses määratletud. Mis need mõjuvad põhjused on, sõltub eelkõige tööle ja töötajale esitatavatest nõuetest. Võimalike vaidluste vältimiseks võiks neid olulisi aluseid võimaluse korral töötajale juba töölepingu sõlmimisel selgitada.

Töölepingu majanduslike põhjustel ülesütle misega seotud hüvitis piirdub tööandja poolt üldjuhul töötaja ühe kuu keskmise töötasuga.

Töö saab üles öelda lühema ajaga, hüvitis väheneb

Tööandja poolt majanduslike põhjustel töölepingu erakorralise ülesütle misel on ette nähtud lühemad ette teatamistähtajad, kui kehtivas töölepingu seaduses. Ka ülesütle misega seotud tööandja poolt makstav hüvitis on vähenenud, piirdudes üldjuhul töötaja ühe kuu keskmise töötasuga. Ülejäänud hüvitise kompenseerib uue sea-

duse kohaselt riik.

Praeguses majandussituatsioonis on loomulik riigi abi hüvitiste tasumisel. Kas see riigi abi 1. juulist ka teostub, ei ole artikli kirjutamise ajal veel selge. Et riigil pole piisavalt vahendeid töötuskindlustushüvitiste maksmiseks, vaieldakse teemal, kas seetõttu tuleks uue seaduse rakendamisel edasi lükata nende sätete jõustumine, mis käsitlevad riigi osa suurenemist koondamishüvitiste maksmisel. Töötaja materiaalse vastutuse regulatsiooni on oluliselt täiendatud sõltuvalt eelkõige töötaja süü astmest. Tegemist on kindlasti tööandjale praktikas rakendamiseks olulise teemaga, eriti tootmis- ja teenindusettevõtjate puhul, kui on võimalik määratleda tööle esitatavaid konkreetseid nõudeid. Eeltoodu on vaid põgus ülevaade lähiajal jõustuvatest tööõigusaktide sätetest. Seetõttu soovitan kõigil töötajatel ennast kurssi viia põhiliste uue töölepingu seaduse ja sellega seotud õigusaktide nõuetega, et rakendada just teie firma töösuhetele sobivamaid lahendusi uute seaduste valguses. •

Uus audiitortegevuse seadus – suur samm edasi

Audiitorite kutsetegevust Eestis reguleerib 1999. aastal vastu võetud audiitortegevuse seadus (edaspidi ATS), mis on koos auditeerimiseeskirjaga loonud piisava raamistiku audiitoritele kutsetegevuse teostamiseks. Samas on viimasel viiel aastal toimunud palju globaalseid arenguid, mille tulemusena on kehtiv ATS ajale jalgu jäänud.



Andris Jegers

partner, juhatuse esimees
tel 6268 700
ajegers@kpmg.com

Turge on tabanud mitmed laiaulatuslikud ja suuri rahanduslikke kahjusid põhjustanud skandaalid. Suurematest tuntumatest võiks nimetada Itaalia toiduainetetööstuse gigandi Parmalati ja Ühendriikide energiatootja Enroni juhtumeid.

Toimunud kuritarvituste tulemusena tunnistati rahvusvaheliselt möödapääsmatuks vajadus kaitsta avalikke huve senisest paremini. Seda eesmärki arvestades kehtestati USA-s 2002. aastal Sarbanes-Oxley akt ning Euroopas 2006. aastal Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2006/43/EÜ, mis käsitleb raamatupidamise aastaaruannete ja konsolideeritud aruannete kohustuslikku auditit.

Antud regulatsioonide eesmärk on enam avalikkuse huve tagavate lahenduste saavutamine, sealhulgas:

- kohustusliku auditi nõuete ühtlustamine;
- välisaudiitorite sõltumatuse täpsem sätestamine ja selle tagamine;
- Euroopa Liidu õiguse alusel läbi viidavate auditite kõrge kvaliteedi tagamine;
- tõhusa audiitorite järelvalvesüsteemi loomine.

Kõige selle taustal on Eesti audiitorid pikisilmi oodanud uue ATS-i jõustumist ning nüüd võib lõpuks suure

tõenäosusega väita, et Euroopa Parlamendi ja järelevalvenõukogu direktiivi 2006/43/EÜ nõuetest lähtuv uus ATS on käega katsutavas kauguses ning peaks eelnõu kohaselt jõustuma 1. juulil.

Vandeaudiitoritena saavad kutsetegevust peale 2010. aastat jätkata ainult need praegused vannutatud audiitorid, kes on sooritanud kutseeksami eriosa rahvusvaheliste auditeerimisstandardite kohta.

Kõik audiitorid eksamile

Uue audiitortegevuse seaduse kohaselt peavad kõik vandeaudiitorid juhinduma oma kutsetegevuses rahvusvahelistest auditeerimisstandarditest. Tegemist on väga kaaluka muudatusega, sest nende järgimine toob kaasa mitmeid olulisi aspekte.

Esiteks peaks paranema üldine audiitorite professionaalsus Eestis, sest vandeaudiitoritena saavad kutsetegevust peale 2010. aastat jätkata ainult need praegused vannutatud audiito-



rid, kes on sooritanud kutseeksami eriosa rahvusvaheliste auditeerimisstandardite kohta.

Teiseks positiivseks arenguks saab kindlasti lugeda asjaolu, et praktikas peaks vähenema lõhe üksikaudiitorite ja rahvusvaheliste audiitorfirmade töömahtudes ja auditi meetodikas, sest kõik lähtuvad ühesugustest standarditest.

Mõningal määral on spekulereeritud teemal, kui palju väheneb vandeaudiitorite arv seoses uue seaduse nõuetega ning kohustusliku eksamiga. Valdavalt arvatakse, et vandeaudiitorite arv väheneb 20-25 protsenti, mis võib muuta teenuse kättesaadavuse ettevõtjatele raskemaks. Samas tuleks meeles pidada asjaolu, et alles jääb professionaalsem osa ning sellest võidavad nii audiitorite kutseühendus kui ka ettevõtjad.

Audit või hoopis ülevaatus?

Vandeaudiitorite kutsetegevus hõlmab seaduse järgselt auditit, ülevaastust ning tehingute seaduslikkuse kontrolli. Audit on uue ATS-i kohaselt kohustuslik igale riigiraamatupidamiskohustuslasele, kohaliku omavalitsuse üksusele ja avalik-õiguslikule juriidilisele isikule. Auditit kohustuslikkuse piirmäärasid on uues ATS-is tõstetud.

Raamatupidamiskohustuslasele raamatupidamise seaduse mõistes on audit kohustuslik siis, kui aastaaruande näitajatest vähemalt kaks ületavad alljärgnevaid tingimusi:

1) müügitulu või tulu 30 miljonit krooni;

2) varad bilansipäeva seisuga kokku 15 miljonit krooni;

3) keskmine töötajate arv 30 inimest. Lisaks on audit kohustuslik neile, kelle raamatupidamise aastaaruandes toodud näitajatest üks ületab alljärgnevaid tingimusi:

1) müügitulu või tulu 90 miljonit krooni;

2) varad bilansipäeva seisuga kokku 45 miljonit krooni;

3) keskmine töötajate arv 90 inimest. Ülevaatus on kutseteenus, mis erineb auditist kontrolliprotseduuride ulatuse poolest. Lihtsamalt öeldes on ülevaatus piiratud mahuga audit, mida seni ei olnud seaduse tasandil mainitud ja mis on suunatud valdavalt Eesti keskmise suurusega ettevõtetele.

Ülevaatus on kohustuslik neile raamatupidamiskohustuslasele, kelle aruandeaasta näitajatest üks ületab alljärgnevaid tingimusi:

1) müügitulu või tulu 30 miljonit krooni;

2) varad bilansipäeva seisuga kokku 15 miljonit krooni;

3) keskmine töötajate arv 30 inimest.

Audiitorid saavad oma järelevalve

Üks enam kõneainet tekitanud teema uues seaduses on seotud audiitorite järelevalve korraldamisega. Peale pikki vaidlusi erinevates ministeeriumides otsustati seadusesse sisse kirjutada põhimõtte, et audiitorite järelevalvet avalikkuse huvides hakkab korraldama järelevalvenõukogu, mis hakkab tegutsema audiitorkogu sõltumatu organina. Järelevalvenõukogu on seitsme- kuni üheksaliikmeline organ,

mille koosseis on üsna laiapõhjaline, hõlmates rahandusministeeriumi, finantsinspeksiooni, riigikontrolli, kohtunike täiskogu ning audiitorkogu esindajad.

Muu hulgas hakkab järelevalvenõukogu hoidma silma peal audiitorite kutseeksamitel, kvaliteedikontrollidel, distsiplinaarmenetlustel ning audiitorkogu juhatuse otsustel.

Loodan, et järelevalvenõukogu töö hakkab olema sisuline ning sellest sünnib kasu nii kutseühendusele kui ka avalikkusele.

Kõik börsiettevõtted, krediidiasutused ning kindlustusandjad on uues ATS-is defineeritud avaliku huvi üksustena. Samuti hõlmab avaliku huvi üksuse definitsioon teatud suurusega äriühinguid ning avaliku sektori osalusega äriühinguid, sihtasutusi ja mittetulundusühinguid. Viimaste jaoks kehtestab ATS vastavad piirmäärad müügitulule, varade väärtusele ning töötajate arvule.

Kõik suurte ettevõtete juhid peaksid heitma pilgu ATS-i paragrahvile 13, sest kui teie ettevõtte vastab avaliku huvi üksuse kriteeriumitele, siis tuleb hiljemalt 1. jaanuarist 2010 moodustada auditikomitee.

Senise praktika kohaselt on auditikomiteesid moodustatud vähestes ettevõtetes ning enamikel juhtudel ei toimu nendes sisulist tööd. Loodan, et ATS-i mõjutusel tekkivates auditikomiteedes saavad kokku spetsialistid, kes suudavad ja tahavad ettevõtetele lisaväärtust luua. •

Kümme teemat sel aastal, millest ei saa mööda vaadata



Võideldge pettustega

Majandussurutis toob kaasa rohkem pettusi ning organisatsioonisesed kelmused on tõusutrendis. Kümnest rahvusvahelisest suurfirmast on üheksa langenud pettuse ohvriks. USA ühe puurimis- ja kaevefirma finantsjuht kooris võltsitud arvetega oma tööandjat 77 miljoni USA dollari. Pettuste vältimiseks on oluline panna ettevõttes paika protsessid, koolitada töötajaid ning süvendada sallimatust pettuste suhtes.

Looge ühissetevõtteid

Headel aegadel otsivad finantsjuhid kasvuvõimalusi ettevõtete liitumises. Kapitali nappuse aegadel muutuvad aktuaalseks ühissetevõtted. Need pakuvad raskematel aegadel suhteliselt riskivaba ja soodsat võimalust kasvamiseks. Ühissetevõtte peab olema eraldi firma, oma kultuuri ja strateegiaga. KPMG hindamisteenuste asejuht Doug McPhee ütleb, et Star Alliance on selles vallas hea näide, kus lennuliinid on suurendanud tulusid tänu ühistele sisseostudele.

Kohanduge, muidu surete välja

Paljud ettevõtted peavad logo muutmist suureks pöördeks, kuid säästupidude ketid ning odavlennumfirmad on uute ärimudelitega turge muutnud. Näiteks sularahaülekannetega tegeleenud Western Unioni äri hakkasid tõsiselt pärssima pankade elektroonilised kanalid, selle asemel keskendus ettevõtte mobiilimaksetele.

Vähendage klientide nurinat

Pingeliste eelarvete ajastul peavad

ettevõtted keskenduma klientide soovidele. Näiteks loobus üks pank sularahaautomaatide ekraanikujunduse uuendamisest kui selgus, et klientidele teeb muret hoopis automaatide vähesus ning halb sularahaga varustatus. Juba väikesed muudatused klienditeeninduses annavad ettevõtte tulupoolele kaaluka panuse.

Muutuge rohelisemaks

Rida rahvusvahelisi kaubanduskette on saatnud tarnijatele selge sõnumi: järgige rangeid keskkonnastandardeid või me leiame rohelisemad alternatiivid. Näiteks IKEA jälgib piinliku täpsusega, kas tarnijad järgivad häid metsandustavasid ning Marriotti hotellikett hangib „roheliselt“ nii tubade uksekaarte kui ka tualettpaberit.

Prognoosige

Suessi kanali avamine 1869. aastal oli suur triumf, kuid paraku osutus projekt 19 korda prognoositust kallimaks. Erinevaid stsenaariume saab ette näha, kui ettevõtted suhtuvad prognoosimisse tõsisemalt. Efektiivseks ennustamiseks tuleb kaasata juhatus, samuti tugineda paljudele arvandmetele, mõista tarnijaid ning laiemat sektoris toimuvat.

Looge väärtust

Lego võttis 2004. aastal eesmärgiks olla valdkonna parim, mitte kõige suurem, ning tänu sellele teenis 2008. aastal rekordkasumi. Ettevõtted peavad mõistma, mis tegelikult tõstab nende väärtust. Aidan Brennan KPMG-st märgib, et ettevõtted peavad välja tooma brändilojaalsuse ja inim-

kapitali tegevusindikaatorid, et seeläbi pakkuda aktsionäridele väärtust pikemas perspektiivis.

Mõelge oma peaga

Jeffrey Pfeffer ja Robert Sutton on nn evidence-based-management'i pooldajad, mille põhimõtted on järgmised: kasuta tervet mõistust, vaata fakte ja tõendeid, otsi riske ka kõige paremates pakkumistes. Juhid tuginevad liiga palju läbiproovimata uskumustele, senisele kogemusele ning sektori juhtivettevõtetele võrdlemisele.

Ühinege ning võtke konkurente üle

Esmapilgul tundub M&A-turg soikunud, sest 2009. aasta alguses on tehingute mahud langenud 35 protsenti. Kuid turg ei ole sugugi hinge heitnud, sest näiteks ravimifirma Pfizer otsustas äsja osta konkurenti Wyethi. Pea kolmandik Euroopa ning pool Aasia firmadest usub, et tänavu viiakse läbi vähemalt üks M&A-tehing.

Andke finantsjuhtidele võimalus

Majanduslangus on vajutanud oma pitseri kõigile juhtkonna liikmetele ning finantsdirektor on see, kelle poole kõige rohkem vaadatakse, sest tema deviisiks on „kärbi varakult ning põhjalikult“. Samas tekivad neil uued võimalused, sest näiteks Sky, Unileveri ja Royal Dutch Shelli juhtimise on viimasel ajal üle võtnud just ettevõtte finantsdirektorid. Nende kasuks räägib organisatsioonisisene kogemus ning oskus distsipliini hoida. ●

Loo aluseks on KPMG International ajakirja Agenda 2009 aprillinumbris ilmunud artikkel.

Stipendiaat: praktilised kogemused muudavad töajõuturul konkurentsivõimeliseks

KPMG esimene stipendiaat Tartu Ülikoolis on majandusteaduskonna kolmanda kursuse üliõpilane Vivika Halapuu (pildil). Intervjuus KPMG Foorumile rääkis ta oma õppetööst, tulevikuplaanidest ning vaadetest majandusele.

Kuidas plaanid KPMG stipendiumi kasutada?

Minu praegune plaan näeb ette magistriõpingute esimese aasta veetmist välismaal. Tõenäoliselt möödub järgmine aasta vahetusüliõpilasena Inglismaal, Londonis. Samas algasid alles hiljuti konkursid erinevatesse USA ülikoolidesse, mistõttu ei ole sihtkoht sajaprotsendiliselt paigas. Selge on see, et stipendium kulub õpingutega seotud kulude katmiseks.

Hetkel kirjutad bakalaureusetööd teemal “Töajõu migratsiooni põhjused ja tagajärjed: teoreetilised käsitlused ning empiiriline analüüs Euroopa Liidu riikide näitel”. Kas saad juba esile tuua mõningaid tähelepanekuid?

Bakalaureusetöö kirjutamine on tööpoolest täie hooga käimas ning jõudmas lõpule. Käesolevaks hetkeks on teema ka täpsustunud. Nimelt ei hõlma empiiriline analüüs kogu Euroopa Liitu, vaid keskendun Eesti ja Rootsi võrdlemisele.


Minu töö käsitleb erinevaid töajõu migratsiooni põhjuseid analüüsivaid teooriaid, millele vastandasin neile



osaks saanud kriitika. Samuti peatusin erinevatel teoreetilistel lähenemistel töajõu migratsiooni tagajärgedele, peaaesjalikult võrdõõlisi vastuvõtva riigi seisukohalt.

Töö tulemusena on selgunud, et migratsioonivooge ennustab kõige täpsmini neoklassikaline majandusteooria (eeskätt selle makroökoonoomiline

lähenemisviis) ning rahvusvahelise migratsiooni süsteemne teooria. Veel tõin järeldusena välja seaduspärasuse, et immigrandide päritolumaadest täpsmini ennustavad erinevad teooriad emigratsioonivoogude sihtkohti, mistõttu võiks ka migratsioonipoliitika väljatöötamisel keskenduda rohkem rändesuunale.



Kui sihid on seatud ning tahtejõud olemas, on võimalik igast haridusest ammutada maksimum.

Kuidas oled rahul Tartu Ülikoolis antava majandusharidusega? Mida võiks teistmoodi teha?

Usun, et Tartu Ülikoolis pakutav majandusharidus on Eestis väga konkurentsivõimeline. Ometi olen kindel, et arenguvõimalusi on palju ning erinevaid samme on ka juba astunud. Tartu pakub akadeemilise ülikoolina haridust, mis on tugevalt teoreetilise suunitlusega, seda ma ka hindan. Sellegipoolest leian, et praktilised kogemused juba õpingute ajal võimaldaksid õpitud veelgi rohkem kasu saada.

Lisaks muudaks see tudengid tööturul konkurentsivõimelisemaks. Positiivse muudatusena näen uuendust õppekavades, mis on muutnud praktika selle kohustuslikuks osaks.

Samas tuleb tõdeda, et isegi siis, kui see veel kohustuslik polnud, olid praktikavõimalused tudengitele siiski kättesaadavad. Olen kindel, et kõik tuleneb inimeste enda soovidest ja pealehakkamisest – kui sihid on seatud ning tahtejõud olemas, on võimalik igast haridusest ammutada maksimum.

Huvitud ka ajaloost. Kui õigeks pead paralleele 30ndate majanduskriisi ja tänase olukorra vahel?

Ma usun, et minevikukogemustest on alati midagi õppida. Antud juhul nõustun Tartu Ülikooli majandusteaduskonna dekaani professor Toomas Haldma väljaöelduga: praeguse kriisi võrdlemisel 1930ndate aastate omaga tuleb võtta arvesse, et tänapäeva maailm on oluliselt globaalsema iseloomuga. Tolle aja majandus oli märksa regionaalsem. Seekordse kriisi mastaap on suurem, samas pakub globaalsem maailm majanduse turgutamiseks rohkem võimalusi.

Millistest raamatutest oled leidnud enda jaoks huvitavaid majandus- või juhtimismõtteid?

Jack Welch'i autobiograafia „Jack. Otse südamest“ on minule üks selline raamat, mille lugemist lõpetades tundsin, et olen tõepoolest midagi uut ja põnevat teada saanud. Lisaks erinevatele juhtimisideedele andis see ülevaate suure ja eduka tööstusettevõtte toimimisest. Olgugi, et paljud mõtted, millele autor tähelepanu pööras, olid seesugused, mida inimesed ehk intuitsivseltki järgiksid, olen kindel, et ka lihtsad ideed vajavad kirjapanekut ning kõva häälega väljaütlemist.

Kus oled aastal 2015?

Tulevikuvisionid on mitmeid. Ühe variandina näen õpingute lõppedes tööd mõnes ärikonsultatsiooniteenuseid pakkivas ettevõttes. See annaks kahtlemata oskusi ja teadmisi, mis tuleks kogemustepagasi kasvades kasuks mõne tugeva ettevõtte (allüksuse) juhi kohale kandideerimisel või, miks mitte, oma efektiivselt töötava ettevõtte ülesehitamisel. Teises küljest ei välista ma tööd avalikus sektoris, kusjuures äärmiselt atraktiivsed tunduvad mitmed rahvusvahelised organisatsioonid.

Kas poes arvutad peast kaasa, et arve õigsust kontrollida?

Enamasti küll, kuid näiteks toidupoes piirdun sageli vaid tagasisaadava summa õigsuse kontrollimisega. Sedagi neil harvadel juhtudel, mil maksan sularahas.

Soovid midagi veel lisada?

Sooviksin tänada KPMG inimesi, kes leidsid, et olen väärt stipendiumi. Suur aitäh teile! Lõpetuseks lähtuksin aga Buddha sõnadest, mille kohaselt kogu meie olemus on meie mõtete tulemus. Sellest tulenevalt soovin kõigile lugejatele päikselisi ning, pidades silmas käimasolevat innovatsiooniaastat, uuenduslikke mõtteid! ●



Muudatused piiriülestehingute maksustamises



Merike Oja
maksunõustaja
tel 6268 740
moja@kpmg.com

Ajal, mil avalikkuse tähelepanu keskmes on riigikassa täitmisega seotud maksudebatid, on valminud järjekordne eelnõu käibemaksuseaduse muutmiseks. Eelnõu jõustub 2010. aastast, üksikute punktide osas 2011. aastast.

Olulisim maksustamis põhimõtete muudatus puudutab piiriülestehingute maksustamise koha nihutamist teenuse osutaja riigist tarbimise riiki (ostja asukohta). See tähendab, et üldjuhul tekib teenuse saamisel maksukohustus ostjal. Muudatuste tulemusena väheneb tulevikus nende juhtude arv, kus välisriigist esitatakse Eestisse arve sealse käibemaksuga ja vastupidi. Ettevõtjale tähendab see otsest rahalist kokkuhoidu, kuna enam ei pea

tegema kulutusi välisriigis tasutud käibemaksu tagasi taotlemise peale. Piiriülestehingute maksustamisega seotud muudatuste kõrval on erisus ka aruandluses ja välisriigi käibemaksu tagasitaotlemise protseduuris.

Üldjuhul tekib teenuse saamisel maksukohustus ostjal.

Tabel 1. Erireegli alusel maksustatavad teenused 2010. aastast võrrelduna kehtiva seadusega.

	Maksustamine kehtiva seaduse järgi	Maksustamine alates 2010
Kinnisasjaga seotud teenused	Maksustatakse riigis, kus kinnisasi asub	Ei muutu; B2C ja B2B sarnane
Kultuuri-, kunsti-, spordi-, haridus-, teadus- või meelelahutusteenused, messide ja näitustega seotud teenused, korraldamine ja kõrvalteenused	Maksustatakse riigis, kus neid teenuseid osutatakse	Ei muutu; B2C ja B2B sarnane 2011. a muutub B2B ürituste korraldamise teenuse maksustamine
Töö vallasajaga	Maksustamine töö tegemise riigis, eritingimustel ostja asukoha riigis	Muutub B2B teenuste maksustamine. Lisatingimused kaovad
Kaubavedu, veo korraldamine ja kõrvalteenused v.a ühendusesisene kaubavedu	Maksustatakse riigis, kus teenuseid osutatakse	Muutub siseriiklikult osutatavate B2B veoteenuste maksustamine
Ühendusesisene kaubavedu	Maksustamine veo alguse riigis, v.a kui teenus osutatakse teises riigis maksukohustuslasena registreeritud isikule	Ei muutu
Restorani- ja toidlustusteenused	Maksustamine teenuse osutaja asukoha riigis. Erireegel puudub	Maksustamine teenuse osutamise riigis; B2C ja B2B sarnane
Restorani- ja toidlustusteenused EL-is laeva ja lennuki pardal või rongis	Maksustamine teenuse osutaja asukoha riigis. Erireegel puudub	Maksustamine riigis, kus reis algab; rahvusvahelistel reisidel säilib nullmäär
Lühiajaline transpordivahendi üürile, rendile või kasutusvaldusse andmine	Maksustamine teenuse osutaja asukoha riigis	Maksustamine riigis, kus transpordivahend antakse kliendi käsutusse

Tabel 2. Võrdlus kehtiva ja 2010. aastast jõustuva käibemaksutagastuse süsteemi vahel.

	Käibemaksu tagastus EL-ist kehtiva seaduse järgi	Käibemaksu tagastus EL-ist alates 2010
Avaldus	Välisriigi maksuametile	Asukohariigi maksuametile
Avalduse esitamise tähtaeg	Järgmise kalendriaasta 30. juuni	Järgmise kalendriaasta 30. september
Avalduse vorm	Üldjuhul paber kandjal, riigiti vormid erinevad	Elektrooniline, ühine vorm
Arved	Riigiti varieerub originaalarved või koopiad	Üldjuhul elektrooniliselt, Koopia, kui arve üle EUR 1000 või kütuse puhul EUR 250
Tagastamise tähtaeg	6 kuud taotluse saamisest	Min 4 kuud - avalduse jõudmisest teise liikmesriiki Lisaküsimuste korral: min 6 kuud; max 8 kuud
Miinimummäärad	192 EURi, kui taotlus esitatakse kvartali kohta 26 EURi, kui taotlus aasta kohta	400 EURi, kui taotlus esitatakse kvartali kohta 50 EURi, kui taotlus aasta kohta

Ülepiiri teenuste maksustamine alates aastast 2010

Piiriüleste teenuste maksustamist puudutavate muudatuste aluseks on Euroopa Liidu Nõukogu direktiiv 2008/8/EÜ. Selle kohaselt loetakse alates 2010. aastast eri riikides asuvate ettevõtjate vahelistes tehingutes (B2B ehk *business to business* tehingud) teenuste maksustamise kohaks üldreeglina teenuse saaja riik. Kehtiva seaduse kohaselt toimub maksustamine üldjuhul teenuse osutaja asukoha riigis ja üksnes seaduses toodud erijuhtudel ostja riigis, teenuste osutamise riigis vm. Maksustamine ostja riigis tähendab Eesti poolt vaadelduna seda, et välisriigi isikule esitatakse üldjuhul teenuste eest nullmääraga arve ja kõik maksukohustused täidab ostja oma riigis vastavuses sealsete seaduste nõuetega nn pöördmaksustamise kaudu.

Mitmetes valdkondades, kus täna esitatakse käibemaksuga arveid, võib tulevikus tekkida võimalus nullmääraga arvete esitamiseks.

Senine maksustamise põhireegel, mille kohaselt teenus maksustatakse teenuse osutaja asukohariigis, säilib põhireeglina teenuste osutamisel eraisikutele (B2C ehk *business to customer* tehingud). Nimetatud B2B ja B2C põhireeglid ei laiene igas olukorras ja kõigile teenustele. Kehtima jääb kindel hulk teenuseid, mille maksustamisel järgitakse teisi põhimõtteid. Erinevalt kehtivast seadusest on erireegli alusel maksustatavate teenuste loetelu lõplik.

Nullmääraga maksustatavate teenuste ring laieneb

Kuna erandite nimekiri lüheneb, võib ennatiikult arvata, et kavandatavad muudatused toovad maksumõjusid

vaid nendele tegevusvaldkondadele. See ei pruugi olla päris nii. Mitmetes valdkondades, kus täna esitatakse käibemaksuga arveid, võib tulevikus tekkida võimalus nullmääraga arvete esitamiseks. Seda põhjusel, et kehtiva seaduse kohaselt tuleb üldreegli alusel maksustatavate teenuste kohta esitada käibemaksuga arve, kuid eelnõu vastuvõtmisel tekib üldreegli alusel õigus esitada sama teenuse eest (B2B tingimustes) nullmääraga arve. Siia kategooriasse kuuluvad erinevad administreeriva iseloomuga teenused, Eesti sisesed kaubaveod välisriigi isikule, teenused Eestis asuvate kaupade või materjalidega jmt. Eelnõu ei muuda kõige levinumate ülepiiri osutatavate teenuste maksustamist (nt konsultatsiooni- ja reklaamiteenused jms). Nende teenuste puhul jääb maksustamine nii ELi siseselt kui ühendusest väljapoole kehtiva seadusega võrreldes samaks.

Täiendav aruandluskohustus

Eelnõu vastuvõtmine toob ilmselt kaasa Eestist välisriiki osutatavate ja nullmääraga maksustatavate teenuste osakaalu kasvu. Vältimaks võimalikke pettusi, sätestatakse ettevõtjatele täiendav aruandluskohustus. Alates 2010. aastast tuleb kvartaalses ühendusesisestest tehingute aruandes hakata lisaks ühendusesisestele kaubatehingutele esitama andmeid ka piiriüleste teenuste kohta. Aruandes tuleb kajastada kõik ostja riigis maksustamisele kuuluvad teenused tehingupartnerite lõikes. 2011. aastast muutub Euroopa Liidu siseste tehingute kohta esitav aruanne igakuiseks. Siinkohal on paslik juhtida tähelepanu veel ühele eelnõus olevale täiendusele, mis kohustab väljastama regulaarselt osutatavate tehingute kohta arveid vähemalt kord aastas. Selline nõue laieneb teise liikmesriigi isikutele osutatavatele teenustele, mida osutatakse regulaarselt aastast pikema perioodi vältel ilma, et vahepeal toimuks teenuste eest tasumist. Sisuliselt

sätestatakse arve väljastamise nõude kaudu kohustus sellised teenused kord aastas aruandluses kajastada.

Teises liikmesriigis tasutud käibemaksu tagasi taotlemise protseduur lihtsustub.

Käibemaksu tagastamine välisriigist

Kuigi eelnõus toodud muudatuste jõustamine vähendab välisriigi käibemaksu kulude tekkimise tõenäosust, ei ole selliste kulude tekkimine alati välditav. Näiteks jäävad ka tulevikus välisriigi käibemaksuga arved majutuse ja toitlustuse kohta, samuti ei muuda eelnõu ehitustegevuse ja üritustega seotud teenuste maksustamist. Positiivne on see, et teises liikmesriigis tasutud käibemaksu tagasi taotlemise protseduur lihtsustub. Nende muudatuste aluseks on Euroopa Liidu Nõukogu direktiiv 2008/9/EÜ, mis tunnistab kehtetuks senise seda valdkonda reguleerinud kaheksanda direktiivi (79/1072/EMÜ). Eelnõu kohaselt hakatakse järgmisest aastast välisriigis tasutud käibemaksu tagasi saamiseks taotlusi esitama kohaliku maksuameti elektroonilise portaali kaudu. Seni on käibemaksu tagastustaotluste esitamine eeldanud välisriigi maksuametiga otsesuhtlust, sageli kohalikus keeles. Kuna käibemaksuseaduse muutmise seaduse eelnõu pole veel riigikogusse jõudnud, tuleb arvestada võimalusega, et menetluse käigus seda muudetakse. Käsitletud muudatuste alused tulenevad Euroopa Liidu direktiividest, mistõttu võib arvata, et neis põhimõtetes muudatusi ei tule. Käibemaksu ja maksumõjusid seaduse muutmise seaduse eelnõuga saab tutvuda e-õiguse kodulehel aadressil <http://eoigus.just.ee> •

Vasta küsimustele ning võida suviseid auhindu!

Hea lugeja! Palume tagasisidet KPMG juhtimisajakirjale Foorum, et välja-annet edasi arendada. Selleks palun avaldage arvamust meie kodulehel www.kpmg.ee, kust leiate **kuus lihtsat küsimust**.

Vastajate vahel loosime välja viis **VIP-kutset** Baltikumi suurima rahvusvahelise golfturniiri **Est Am Open 2009 by KPMG** finaalpäevale 26. juulil Jõelähtme golfklubis.

Samuti loosime välja viis pudelit **valget kvaliteetveini** Hochheimer Stein Riesling Kabinett. **Tagasisidet ootame kodulehe vahendusel 30. juunini, võitjatega võtame ühendust e-maili teel.** •

Est Am Open 2009 by KPMG

Jõelähtme golfikeskuses toimub 24.-26. juulil 2009 Baltimaade suurim rahvusvaheline golfivõistlus, kuhu on oodata 144 võistlejat 20-st riigist.

Est Am Open 2009 by KPMG on ainus golfiturniir Eestis, mis kuulub Euroopa Golfi Liidu võistluskalendrisse ning **World Amateur Golf Ranking** turniiride nimekirja, kus võistlejad saavad maailma edetabeli punkte. KPMG Baltics AS juhatuse esimehe Andris Jegersi sõnul harrastab maailmas golfi üle 100 miljoni inimese ning

on suur au anda oma panus rahvusvahelise võistluse korraldamisega ka Eesti golfi arengusse. KPMG viib juba aastaid läbi ülemaailmseid golfituru ja -ettevõtluse uuringuid Golf Benchmark, korraldab ülemaailmset golfiäri konverentsi Golf Business Forum ning toetab maailma ühte esimängijat Phil Mickelsoni. Toetus

Baltimaade suurimale golfivõistlusele on kooskõlas KPMG poliitikaga propageerida golfi üle maailma. Pealtvaatajatele on osavõtt Est Am Openist tasuta – olete 24-26. juulil teretulnud nautima kõrgetasemelist golfivõistlust ning Jõelähtme maalilist ümbrust. Lisainfo www.estamopen.ee •



KPMG survey: in average, internal audit functions in Estonia operate efficiently

Karin Rätsep, the head of Internal Audit Services at KPMG Baltics AS, sums up the results of a KPMG survey analysing how organisations' internal audit functions operate.

The results of the survey reveal that according to the 144 executives and internal auditors who responded to the questionnaire, the quality of internal audit functions is generally quite high, the average grade given on a four-tiered scale being 3.20. Additionally, executives appreciated the efficiency of internal audit functions more highly than internal auditors did (who ranked the function 3.31 and 3.10 respectively).

Respondents were most satisfied with the way internal auditors maintain confidentiality of information, organisational independence and objectivity. The least points were given to audits being performed on a timely basis. Forty-two per cent of internal auditors and 36 per cent of executives are convinced that the importance of the internal audit functions will increase over the coming years.

According to executives, the challenges their organisations may have to face in the next couple of years include the following:

- More attention to be paid to internal audit and internal controls;
- Better integration of risk management processes with internal control;
- Enhancing the efficiency of the operations of the internal audit function;
- Assessment of the internal audit function;
- Certification of internal auditors.

Eesti Post on governance systems, risk management and internal audit: a reliable and consistent monitoring system invariably leads to development

In an interview with the management board member of Eesti Post (Estonian Post) Tiina Liitmäe, she states that efficient implementation of traditional control systems can help an enterprise to prevent mistakes and can facilitate desired development.

In the process of improving their governance system, Eesti Post is following the requirements of ISO 9001:2008 standard. The company has described their business processes in a straightforward and comprehensible way, and determined people's responsibilities in those processes. They monitor the key figures of their business operations on a regular basis and design improvement activities, as appropriate. According to Liitmäe, risk management is indispensable for the entire organisation, but is also vital in managing every single project and essential for each member of the organisation. Efficient risk management definitely facilitates the process of enhancing an organisation's value. The internal audit function is aimed at providing security that decisions made and activities undertaken are the right ones, resource-saving, efficient, effective and in line with legislation. In some organisations, the internal audit function is said to be more like a punishment squad; at Eesti Post, internal audit is focused on prevention work, says Liitmäe.

GILD Bankers: risk management is the topic in the financial sector

Birgit Punison, compliance officer at GILD Bankers investment bank, says that since her financial institution operates in niche areas of the financial sector where various area-specific issues may occur, they consider an open dialogue between the company and internal auditors as a key factor for an efficient internal control.

Risk management is an essential issue today at GILD. In the current economic situation, investors' risk tolerance has changed for obvious reasons. Therefore, in addition to risk management, the investment bank also focuses on alerting investors to various investment-related risks.

According to Punison, internal audit provides significant added value for an enterprise since its slightly detached position enables a more objective and alert assessment of single problematic issues as well as the entire picture.

Regular IT internal audits help avoid risks

IT audit is a part of overall internal audit activity which focuses on the info-technological environment and information systems, writes Janno Kase, a KPMG risk adviser.

At the beginning of this year, KPMG conducted a global survey of IT internal audit functions of nearly 300 organisations from at least 20 countries in Europe, the Middle East and Africa. According to the respondents of the survey, data and information security

is an IT audit specific skill that is most in demand. Surprisingly, the fourth competence in the list of priorities was business knowledge. This clearly shows that an efficient IT internal auditor should have both competence in the organisation's main processes and technical knowledge.

To derive the most added value from an IT internal audit function, the survey suggests the following approaches:

IT internal auditors should seek to get closer to business to equally understand business and technology risks; Today, planning IT internal audits on a yearly basis is not enough – audit plans should be reviewed and amended, if necessary, at least once a quarter;

An audit should integrate both internal and IT internal auditors to achieve synergies created by their cooperation. Mutual learning can facilitate a better understanding of the entirety of risks affecting an organisation.

Strategy in 2009 calls for novel approach

Jüri Sakkeus, the head of Business Strategy Services at KPMG in the Baltics, says that late spring – early summer is the period when enterprises review their strategies and alter them, if necessary.

Two themes that recur frequently in “recipes for success” are willingness to make changes and innovation. Involving a broader circle of key personnel in the process of strategic planning has become more important than ever.

When speaking at the KPMG seminar held in Helsinki in May, C. K. Prahalad, one of the world's foremost experts on strategic thinking and management, proposed new formulas for innovation: “one customer at a time” and “resources are global”.

When a new economic upturn is on the horizon, those enterprises will be successful who have involved their customers in the process of co-creating products and services (creating value). Enterprises have to learn to focus on one customer at a time even though they serve millions of customers simultaneously.

According to Prahalad, globalisation is as unavoidable as gravity. As for geographical markets, he suggested keeping an eye on China and India.

New labour legislation - what should an employer keep in mind?

In her article, KPMG legal adviser Mare Kingo discusses the new Estonian Labour Contract Act that will presumably enter into force on 1 July 2009. Upon the enforcement of the new Act, general contract law principles stipulated in the Law of Obligations Act will be applied to labour contracts. According to the author, all agreements specified in a labour contract that are not prohibited by law are allowed.

Compared to the Labour Contract Act currently effective, the new Act provides shorter terms of advance notice upon extraordinary cancellation of an employment contract by an employer for economic reasons. Also, employee compensation paid by an employer upon cancellation has decreased.

According to the new Act, in general, the employer will pay compensation to the extent of one month's average wages of the employee; the rest of the compensation will be paid by the State.

The regulation governing the reduction of wages for up to three months upon failure to provide work is more flexible than that of the currently ef-

fective Act. Neither the agreement of the employee nor the consent of the Labour Inspectorate is necessary any longer. The limitation stipulating that an employer cannot lay off employees during the time reduced wages are applied to them is also abolished.

If the clause of a restraint of trade is wished to be applied after the termination of an employment contract, it should be kept in mind that the clause cannot be applied for more than one year, and after the termination of the employment relationship, the employer has to pay the employee reasonable monthly compensation for that period.

Employers should inform employees of the expiry of claims for holidays in due time. According to the new Act, a claim for annual holidays expires within one year of the end of the calendar year for which holidays are calculated. For example, holidays for 2009 will expire by 31 December 2010.

New Auditing Act brings about major changes

KPMG Partner and Chairman of the Board Andris Jegers introduces the new Estonian Auditing Act which, according to the draft, should enter into force on 1 July 2009.

According to the new Auditing Act, all sworn auditors have to observe international auditing standards when carrying out their professional assignments. After 2010, only those sworn auditors practicing today who pass a special module of a professional competence examination, i.e. the module checking the auditor's knowledge of international standards on auditing, can continue as sworn auditors.

According to the new Act, auditing is compulsory for all state accounting entities, local governments and legal persons governed by public law. Audit

obligation thresholds have been raised. For reasons of public interest, auditors will be supervised by the supervisory board that will act as an independent body of the Board of Auditors. All listed companies, credit institutions and insurers are defined as entities of public interest in the new Act. In addition, the definition of a public interest entity covers companies and semi-public companies, foundations and non-profit associations of a certain size. All executives of large enterprises should remember that if their enterprise qualifies as an entity of public interest, an audit committee has to be established in their enterprise as from 1 January 2010 at the latest.

Changes in the taxation of cross-border transactions

According to Merike Oja, a KPMG tax manager, another draft amending the Estonian Value Added Tax (VAT) Act stipulates several changes in taxation including a major change as regards the place of taxation of cross-border transactions.

The draft stipulates that in the future, VAT will be charged in the country where the service is received (the purchaser's home country) instead of the country where the service is rendered. This means that, as a rule, when a service is received, the purchaser will have an obligation to pay VAT.

As the result of the amendment, the number of cases where invoices including VAT payable in some other country are submitted in Estonia, and vice versa, will reduce. This makes for distinct costs saving for enterprises since they no longer have to spend money on applying for the refund of VAT paid in another country. Besides changes in the taxation of

cross-border transactions, reporting requirements and the procedure of claiming refund for VAT paid in other countries will also be amended. In several areas where invoices include VAT today, zero-rate VAT invoices may be submitted in the future. In addition, the procedure of applying for the refund for VAT paid in another member state will be simplified.

The adoption of the draft will no doubt result in a growing proportion of zero-rate VAT services rendered from Estonia to other countries. To avoid potential fraud, supplementary reporting requirements for enterprises will be established.

KPMG scholarship recipient looks at labour migration

The first KPMG scholarship recipient at Tartu University is Vivika Halapuu, a third-year student of the faculty of economics. In her interview with KPMG Forum, Vivika speaks about her studies, plans for the future and her view of economics.

Presently, Vivika is writing her bachelor's thesis "Reasons and consequences of labour migration". Her empirical analysis is focused on comparing Estonia and Sweden.

In her paper, she examines various theories that analyse the reasons underlying labour migration and contrasts the theories with criticism they have received. She also reviews different theoretical approaches to the consequences of labour migration, mostly from a recipient country's point of view.

When speaking of books she enjoys, Vivika mentions Jack Welch's autobiography "Jack: Straight from the Gut". In addition to various concepts of management, the book gives an overview of how a large and successful industrial corporation operates.

Issues on your agenda

In an era of unprecedented change, here are 10 challenges that could be crucial to your business:

1. Fighting fraud
2. Joint ventures
3. Adapt or die
4. Reducing churn
5. It pays to go green
6. Forecast
7. Value creation
8. Judging the evidence
9. Where now for M&A
10. Post-crunch, what will a CFO's job look like?

From Agenda, Issue 3, April 2009

Eesti

KPMG Baltics AS
Narva mnt 5
Tallinn 10117
tel +372 6 268 700
faks +372 6 268 777
kpmg@kpmg.ee
www.kpmg.ee

Läti

KPMG Baltics SIA
Vesetas iela 7
Rīa LV 1013
tel +371 6 703 8000
faks +371 6 703 8002
kpmg@kpmg.lv
www.kpmg.lv

Leedu

KPMG Baltics UAB
Vytauto 12
Vilnius LT 08118
tel +370 5 210 2600
faks +370 5 210 2659

Šauliu g.19

Klaipeda LT 92233
tel +370 46 480 012
faks +370 46 480 013
vilnius@kpmg.lt
www.kpmg.lt

Esitatud informatsioon on üldise iseloomuga ja ei ole mõeldud ühegi kindla füüsilise või juriidilise isiku probleemide lahendusena. Ehkki soovime anda täpset ja ajakohast informatsiooni, ei saa garanteerida, et esitatud informatsioon on täpne ka selle saamise hetkel või pärast seda. Ükski kasutaja ei tohiks esitatud informatsioonist lähtuda ilma konkreetse situatsiooni põhjalikul analüüsil põhineva professionaalse nõustamiseta.

KPMG ja KPMG logo on Šveitsi ühingu KPMG International registreeritud kaubamärgid.

© 2009 KPMG Baltics AS, Eesti aktsiaselts ja Šveitsi ühingu KPMG International iseseisvate tütarfirmade võrgustiku liikmesfirma. Kõik õigused kaitstud.

Peatoimetaja Ada Bärenklau,
abarenklau@kpmg.com, tel 6268 792.