



המבקר הפנימי

יום עיון לחברי איגוד הדירקטורים

רו"ח אלי להט

נושאים לדיון

- סוגי ביקורת
- רקע- מהי הביקורת הפנימית
- הבחנה בין בקרה לביקורת
- מבקר פנימי- מהו?
- סקירת חוקים והנחיות רלוונטיים
- מי מחויב למנות מבקר פנימי
- תנאי כשירות לתפקיד המבקר הפנימי

נושאים לדיון - המשך....

- מינוי, פיטורין וכפיפות המבקר
- תפקידי המבקר הפנימי
- סמכויות המבקר הפנימי
- תכנית עבודת המבקר הפנימי
- דרכי עבודתה של הביקורת הפנימית
- הגשת דין וחשבון- למי ?
- סוגי דיווחים
- קביעת היקף הביקורת (כמה?)

שיף הזנפרץ ושות' ייעוץ, בקרה וניהול סיכונים



נושאים לדיון - המשך...

- תקנים מקצועיים
- מתודולוגיית הביקורת הפנימית על "קצה המזלג"
- מיקור חוץ או מיקור פנימי ?
- יחסי גומלין בין המבקר הפנימי לאורגנים השונים בחברה ולשומרי הסף האחרים שלה.
- טיפים לחברי דירקטוריון / וועדת ביקורת בנוגע לביקורת פנימית
- דילמות בעבודת המבקר הפנימי
- QAR
- ביקורת ממוחשבת – כלי לקבלת החלטות (למה להסתפק בפחות?)

שיף הזנפרץ ושות' ייעוץ, בקרה וניהול סיכונים



סוגי ביקורת

ביקורת חיצונית לאירגון

מבקר המדינה

1

גופי ביקורת (פיקוח) סטטוטוריים:

2

המפקח על הבנקים



רשות ניירות ערך



אגף שוק ההון



רשם העמותות



הבורסה לניירות ערך



הרו"ח המבקר



שיף הזנפרץ ושות' ייעוץ, בקרה וניהול סיכונים

RSM

ביקורת חיצונית – מאפיינים עיקריים

- הביקורת שואבת את סמכותה מגורם חיצוני לארגון המבוקר. בדרך כלל מכוח החוק.
- לביקורת אי תלות מוחלטת בארגון המבוקר על ידיה.
- הביקורת מדווחת לגורם חיצוני.
- יכולת לפרסם את ממצאי הביקורת.

הביקורת הפנימית – עקרונות יסוד

- חובת מתן דין וחשבון – ACCOUNTABILITY
- זרוע של הארגון.
- חובת קיום ביקורת פנימית עפ"י חוק.

ביקורת פנימית – מאפיינים עיקריים

- הביקורת מוגבלת לגבולות שקבע הארגון, או החוק. סמכויותיה – כפי שנקבע ע"י הנהלת הארגון או החוק.
- הביקורת פועלת עם הפנים לארגון. הדיווח פנימי בלבד.
- הביקורת היא חלק מהארגון ותלויה בו.
- הביקורת בלתי תלויה ביחידות בארגון הנתונות לביקורתה.

רקע - מהי הביקורת פנימית?

ביקורת פנימית הינה פעילות בלתי תלויה ואובייקטיבית של הבטחה וייעוץ, אשר מיועדת להוסיף ערך ולשפר פעילות הארגון. היא מסייעת לארגון להשיג מטרותיו, בהבאת גישה שיטתית וממוסדת, לשם הערכה ושיפור האפקטיביות של תהליכי ניהול סיכונים, בקרה, פיקוח ושליטה.

בדיקת תקינותן של פעולות הארגון מבחינת שמירה על החוקים, על הניהול התקין, על טוהר המידות ועל חיסכון ויעילות.

מערך הביקורת הפנימית

תפקידי ויעדי מערך הביקורת הפנימית

בדיקת והערכת תקינות הפעילות של הגוף, נושאי המשרה ועובדיו, תקינות פעילות גופים שבמיקור חוץ, בכל הקשור לעמידה בהוראות הדין, שמירה על טוהר מידות, חיסכון ויעילות הפעילות על פי מדיניות שנקבעה על ידי הגופים הניהוליים של הגוף.

הביקורת הפנימית תעשה, עפ"י הוראות ותקנים מקצועיים, המקובלים בארץ ובחו"ל, ככל שאינם סותרים את הוראות הדין, תוך שימת דגש על איכות הבקורות בגוף.

הביקורת תכלול בין היתר, את הנושאים העיקריים הבאים:

1. יישום המדיניות וביצוע ההחלטות של הדירקטוריון וועדותיו.
2. פעילות ההנהלה.
3. תהליך קבלת ההחלטות בדרגים הניהוליים השונים.

מערך הביקורת הפנימית – המשך...

4. הפעילויות השונות המבוצעות בגוף ובחינתן מהיבט השגת המטרות והיעדים שנקבעו להן כדלהלן:
- א- התאמה למדיניות.
 - ב- התאמה לתכניות.
 - ג- התאמה לנהלים.
 - ד- התאמה להוראות הדין.
 - ה- טיב הביצוע לרבות השימוש הכלכלי היעיל במשאבים.
5. שלמות ומהימנות המידע הניהולי והפיננסי לרבות מערכות מידע ואבטחתן.
6. מערך הרכוש והנכסים השונים - אימות קיומם, בחינת האמצעים לשמירתם וההגנה עליהם.
7. בקורות פנימיות המשולבות במערכות הממוחשבות בשלבי התכנון, הפיתוח וההפעלה השוטפת, על מנת לוודא קיום והכללת אמצעי בקרה נאותים.
8. קיום כללי מנהל תקין, טוהר מידות של הדירקטוריון, ההנהלה, נושא משרה, עובדים וגורמי חוץ.

מערך הביקורת הפנימית – המשך...

9. איתור הסיבות והגורמים לליקויים שהתגלו. העלאת הצעות לתיקון הליקויים ומניעת הישנותם.
10. הביקורת הפנימית תקיים מעקב אחר תיקון הליקויים שנתגלו על ידה או על ידי גורמי ביקורת אחרים.
11. עריכת סקרי סיכונים תקופתיים וניהול טבלת סיכונים לעיקרי הפעילויות של הגוף. מעקב אחר יעילות הבקורות. מעקב אחר התפתחות הסיכונים וההתמודדות הגוף עם הסיכונים שאותרו.
12. בחינת התמודדות הגוף עם אירועים יוצאים מהכלל כגון פעילות בשעת חרום, טיפול בהונאות ומעילות וכו'.
13. בחינת תיעוד תהליכי עבודה ושמירת נתיב ביקורת בפעילות הגוף.
14. בדיקת פעילות על פי מדרג הרשאות המעודכן מעת לעת.

מערך הביקורת הפנימית – המשך...

15. טיפול בתלונות הציבור.

16. העמדת "קו חם" לעובדים ונותני שירותים, לדווח על חשד להונאות ומעילות.

17. בדיקת יכולת הגוף להעריך, לעקוב ולהתמודד עם התחייבויותיו.

18. ווידוא כי עסקאות הטעונות אישור מיוחד, לרבות עם צדדים קשורים, ידונו ויאשרו על פי הוראות הדין.

פעולת ביקורת היא:



שיף הזנפרץ ושות' ייעוץ, בקרה וניהול סיכונים



הבחנה בין בקרה לביקורת

בקרה

- בקרה (פנימית) היא חלק תוכי מהתהליך ומבוצעת ע"י אלו המופקדים על העשייה. העדר אחד ממרכיביה גורם לעצירה או שיבוש של התהליך.
- הבקרה חייבת לעצור תהליך או למנוע המשך פעולתו אם מוצאת שאינו תקין.

הבחנה בין בקרה לביקורת - המשך...

ביקורת

- פעולת הערכה בלתי תלויה ואובייקטיבית. טול אחד מרכיבי הביקורת ואפילו את כולם מן התהליך המבוקר – מאומה לא יקרה לתהליך עצמו.
- הביקורת אינה רשאית לעצור תהליך כלשהו. היא גורם ממליץ. בזה חסרונה אך גם יתרונה.
- בהעדר ביקורת – תרד דריכות הארגון ותמנע אפשרות לשפר, לייעל ולהפיק לקחים מהממצאים שהציפה הביקורת.

להלן מספר דוגמאות נפוצות לעניין בקרה פנימית בתהליכי העבודה ובפיקוח

1. הפרדת תפקידים

הפרדה בתהליך שגורם אחד לא יבצע את כל התהליך בלי פיקוח ובקרה נוספים. לדוגמא גורם מקבל לא רושם, לא מאשר ולא משלם (בגופים קטנים פתרון הפרדת התפקידים הגברת פיקוח נושאי משרה ומבקר פנימי).

2. קביעת נהלי עבודה והדרכה

קביעת נהלי עבודה אשר ישמשו ספר הדרכה לעובדים המבצעים את הפעילות. נהלים אלו ראוי שיעברו עדכון תקופתי וכן שכל עובד חדש ועובדים ותיקים יעברו הדרכה ורענון.

3. יצירת מנגנוני דיווח שוטפים ותקופתיים

כל דרג ידע כי עליו לדווח שוטף ותקופתית לממונה על ביצוע המשימה על פי הקבוע בנוהל. דוגמא לדווח על ביצוע משימה - מדרג החתימות שיושם ב-SOX.

להלן מספר דוגמאות נפוצות לעניין בקרה פנימית בתהליכי העבודה ובפיקוח – המשך ...

4. קביעת רמת הרשאות בגוף לעניין הפעילות

- א- תקבע הסמכות לביצוע / התחייבות בשם הגוף לכל דרג ודרג. ההרשאות יעודכנו תקופתית בהתאם לנסיבות.
- ב- פעילות במערכות המידע יחסמו אוטומטית לגורמים שאינם בעלי הרשאה מתאימה.

5. קביעת מדיניות לנושא הונאות ומעילות וקוד אתי

- א- קביעת קוד אתי הקובע מערכת כללי התנהגות הנדרשים מנושאי משרה בגוף ומעובדיו.
- ב- קביעת מדיניות דירקטוריון להתמודדות עם הונאות ומעילות בתוך הגוף ומחוצה לו באמצעות קביעת מערכת נהלים פנימיים שתבטיח תמיכה בשלמות ובמהימנות המידע הכספי והתפעולי.
- ג- קביעת ממונה על הונאות ומעילות אשר אליו ניתן לפנות להתלונן על חשד לאי סדרים באמצעי זמין כגון: טלפון, פקס, מייל וכן לשמור על כך שהמתלונן לא ייחשף.
- ד- עידוד עובדים לכתוב מכתבי תלונה ומלשינון באופן שתועמד תיבת תלונות ותובטח סודיות המתלונן .

להלן מספר דוגמאות נפוצות לעניין בקרה פנימית בתהליכי העבודה ובפיקוח – המשך ...

6. סלקטיביות בגיוס כ"א

לכל משרה המוגדרת רגישה, יגויסו רק אנשים שיציגו תעודת יושר/ יעברו מבדקים.

7. קיום חופשות רצופות

יש לדאוג שכל עובד יצא לחופשה רצופה לא רק במועד שנקבע בגוף לחופשה ריכוזית אלא גם לחופשה רצופה יזומה על ידי הגוף. בתקופת החופשה תמנע מהעובד גישה למחשוב.

8. קיום רוטציה בתפקידים

תפקידים מסוימים שבהם קיימת רגישות, תקבע לגביהם רוטציה כל תקופה מוגדרת.

9. מעקב מנהלים על שינויי התנהגות והרגלי צריכה

המנהלים יונחו לשים לב לשינויי התנהגות והרגלי צריכה של עובדים מאחר ולעיתים אלו סימנים מעוררי דאגה.

להלן מספר דוגמאות נפוצות לעניין בקרה פנימית בתהליכי העבודה ובפיקוח – המשך ...

10. הבטחת מידע במערכת המיכון

הרשאות לפעילות, זיהוי משתמשים, בקורות לוגיות, אבטחה פיזית, העברת מידע מבוצעת בצורה מאובטחת, הצפנת נתונים, שמירת נתיב הביקורת ולוג משתמשים.

11. ניהול סיכונים

הנהלת הגוף צריכה ליישם פעילות לזיהוי סיכונים בתהליכי העבודה לאמוד את היקפם והשלכתם הצפויה על הגוף ולקבוע אמצעים להתמודדות עם הסיכון.

מבקר פנימי - מהו?

- חלק ממערכת איזונים ובלמים
- "שומר סף"
- נותן ערך מוסף
- "שגריר" של שינוי

סקירת חוקים והנחיות רלוונטיים

- חוק החברות, התשנ"ט 1999 – חברות נסחרות.
- חוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב 1992 – גופים ציבוריים וממשלתיים.
- חוק מבקר המדינה.
- רגולציה סקטוריאלית – בנקים, גופים מוסדיים, חברי בורסה ועוד.
- חוזר אגף שוק ההון – מערך הביקורת הפנימית בגוף מוסדי (2007).
- תקני ביקורת בינלאומיים IIA.

סקירת חוקים והנחיות רלוונטיים- המשך...

- חוק החברות הממשלתיות, התשל"ה 1975
- פקודת הבנקאות 1941 – בנקים
- חוק הפיקוח על עסקי ביטוח – חברות ביטוח
- פקודת המועצות המקומיות – מועצות מקומיות
- פקודת העיריות - עיריות

שיף הזנפרץ ושות' רואי חשבון

RSM

מי מחויב למנות מבקר פנימי ?

- גוף ציבורי
 - חברה נסחרת
- סעיף 146 א' לחוק החברות – דירקטוריון של חברה ציבורית ימנה מבקר פנימי
- גוף מוסדי
 - עמותה / חל"צ בעלת היקף מחזור של מעל 10 מיליון ש"ח
 - מרצון

תנאי כשירות לתפקיד המבקר הפנימי

- יחיד
- תושב ישראל
- לא הורשע בעבירה שיש עמה קלון
- בעל תואר אקדמי או שהוא עורך דין או רואה חשבון
- בעל ניסיון במשך שנתיים בעבודת ביקורת, או שהשתתף בהשתלמות מקצועית שאושרה על ידי הגורמים.

שיף הזנפרץ ושות' ייעוץ, בקרה וניהול סיכונים



(מהתקנים המקצועיים - 1100) אי תלות ואובייקטיביות

- אי תלות

- אובייקטיביות

אובייקטיביות ארגונית (1110) –

אובייקטיביות אישית (1120) – **הימנעות מניגוד עניינים**, משוא פנים וגישה

נטולת פניות.

- פגיעה באי תלות או באובייקטיביות צריכה להיות מדווחת (1130).

סעיף 146 (ב) לחוק החברות - לא יכהן כמבקר פנימי בחברה מי שהוא בעל ענין בחברה, נושא משרה בחברה, קרוב של כל אחד מאלה, וכן רואה החשבון

שיף הזנפרץ ושות' ייעוץ, בקרה וניהול סיכונים



מינוי, פיטורין וכפיפות המבקר הפנימי

- מינוי ופיטורין-דירקטוריון החברה בהתאם להצעת ועדת ביקורת.
- הממונה על המבקר הפנימי – בגוף ציבורי יהיה זה יו"ר הדירקטוריון או ממלא מקום מקביל או המנהל הכללי, בהתאם להחלטת הדירקטוריון בנושא.
- סעיף 148 לחוק החברות – הממונה הארגוני על המבקר הפנימי יהיה יושב ראש הדירקטוריון או המנהל הכללי, כפי שייקבע בתקנון, או בהעדר הוראה בתקנון, כפי שיקבע הדירקטוריון.
- סעיף 153 לחוק החברות –
 - (א) כהונתו של המבקר הפנימי לא תופסק שלא בהסכמתו והוא לא יושעה מתפקידו, אלא אם כן החליט על כך הדירקטוריון לאחר שקיבל את עמדת ועדת הביקורת, ולאחר שניתנה למבקר הפנימי הזדמנות סבירה להשמיע את עמדתו בפני הדירקטוריון ובפני ועדת הביקורת.
 - (ב) לענין סעיף קטן (א), המנין החוקי לפתיחת ישיבת הדירקטוריון לא יפחת, על אף הוראות סעיף 104 סיפה, מרוב חברי הדירקטוריון.

שימו לב! המנכ"ל
הוא גורם מבוקר
בפני עצמו!!!

תפקידי המבקר הפנימי

סעיף 151 לחוק החברות - המבקר הפנימי יבדוק, בין היתר, את תקינותן של פעולות החברה מבחינת השמירה על החוק ונוהל עסקים תקין.

על פי החוק, המבקר הפנימי יבדוק את תקינות הגוף המבוקר בהיבטים של:

- פעילות הגוף
- מנהל תקין
- טוהר מידות
- שמירה על החוק
- חסכון ויעילות
- עמידה ביעדים

**שימו לב! המנכ"ל הוא גורם
מבוקר בפני עצמו!!!**

סמכויות המבקר הפנימי

- המבקר הפנימי רשאי לדרוש ולקבל כל מידע שברשות הגוף שבו הוא משמש מבקר או שברשות אחד מעובדיו, ושלדעת המבקר הפנימי דרוש לביצוע תפקידו" (סעיף 9 לחוק).
- למבקר הפנימי תהיה גישה, לצורך ביצוע תפקידו, לכל מאגר רגיל או ממוחשב, לכל בסיס נתונים ולכל תכנית עבודה של עיבוד נתונים אוטומטי של הגוף שבו הוא משמש מבקר.
- המבקר הפנימי רשאי להיכנס לכל נכס של הגוף שבו הוא משמש מבקר ולבדוק אותו.

תוכנית עבודת המבקר הפנימי

- סעיף 149 לחוק החברות - המבקר הפנימי יגיש לאישור הדירקטוריון או לאישור ועדת הביקורת, כפי שייקבע בתקנון, או בהעדר הוראה בתקנון, כפי שיקבע הדירקטוריון, הצעה לתכנית עבודה שנתית או תקופתית, והדירקטוריון או ועדת הביקורת, לפי הענין, יאשרו אותה בשינויים הנראים להם.
- סעיף 150 לחוק החברות - יושב ראש הדירקטוריון או יושב ראש ועדת הביקורת רשאים להטיל על המבקר הפנימי לערוך ביקורת פנימית, נוסף על תכנית העבודה, בעניינים שבהם יתעורר צורך לבדיקה דחופה.

דרכי עבודתה של הביקורת הפנימית

- סקר סיכונים
- גיבוש תוכנית עבודה רב שנתית
- גיבוש תוכנית עבודה שנתית
- ביצוע הביקורת
- אימות ממצאים
- הגשת טיוטת דוח לתגובה
- קבלת תגובת המבוקר לטיוטת הדוח
- הגשת דוח הביקורת הסופי (לאחר התייחסות לתגובת המבוקרים ושילוב תגובתם)
- דיון על הדוח בוועדת הביקורת / דיריקטוריון
- מעקב אחר תיקון לקויים ויישום המלצות

סקר סיכונים

- תהליך ניהול סיכונים מספק לדירקטוריון הארגון ולהנהלתו מיפוי והבנה של הסיכונים הקיימים בארגון ומהווה כלי חשוב בתהליך קבלת החלטות.
- סקר זה מהווה בסיס לעבודת המבקר הפנימי. על פי מפת הסיכונים המבקר קובע תיעדוף לנושאים בהם יטפל/יבקר.

סקר סיכונים לקביעת תכנית עבודה

הערכת הסיכון המובנה					סיכון שאריתי
סיכון מובנה גבוה מאוד	סיכון מובנה גבוה	סיכון מובנה בינוני	סיכון מובנה נמוך	סיכון מובנה נמוך מאוד	
5	4	3	2	1	הערכת בקרה נמוכה מאוד
5	4	3	2	1	הערכת בקרה נמוכה
5	4	3	2	1	הערכת בקרה בינונית
4	3	2	1	1	הערכת בקרה גבוהה
3	2	1	1	1	הערכת בקרה גבוהה מאוד

שיף הזנפרץ ושות' ייעוץ, בקרה וניהול סיכונים



סקר סיכונים לקביעת תכנית עבודה

תדירות הביקורת

אחת לשנה - שנתיים	M
אחת לשנתיים - שלוש שנים	A
אחת לשנתיים - שלוש שנים	CI
אחת לשלוש - ארבע שנים	R

סיכון שאריתי						
גבוה מאוד	גבוה	בינוני	נמוך	נמוך מאוד		
M	M	M	A	A	גבוהה מאוד	רמת ההשפעה
M	M	M	A	A	גבוהה	
M	M	A	A	A	בינונית	
CI	CI	CI	R	R	נמוכה	
CI	CI	CI	R	R	נמוכה מאוד	

שיף הזנפרץ ושות' ייעוץ, בקרה וניהול סיכונים

תוכנית עבודה רב שנתית של ביקורת - עקרונות

- חשיפה לסיכונים לאירגון.
- בקשות של הנהלת הארגון, הדירקטוריון, ועדת הביקורת.
- בקשות של גורמים חיצוניים (מס הכנסה, רשות לניירות ערך, אגף שוק ההון וכו').
- מחזוריות.
- אירועים מיוחדים (שינוי ארגוני גדול, פרויקט גדול).
- דוחות ביקורת קודמים.
- משאבים שעומדים לרשות הביקורת.
- עקרון "מורא הביקורת".

הגשת דין וחשבון- למי?

- סעיף 152 בחוק החברות - המבקר הפנימי יגיש דין וחשבון על ממצאיו ליושב ראש הדירקטוריון, למנהל הכללי וליושב ראש ועדת הביקורת; דין וחשבון בנוגע לענינים שבדק לפי סעיף 150 יימסר למי שהטיל על המבקר הפנימי את עריכת הביקורת.
- יו"ר דירקטוריון
- מנהל כללי
- ועדת ביקורת – יו"ר
- הגורם שהטיל על המבקר לבצע בדיקה דחופה
- גורמי פיקוח נוספים כגון: הממונה על שוק ההון

סוגי דיווחים

- דיווח שוטף
- ממצאי דוחות ביקורת
- דיווח מיידי
- סקרים
- דוח סיכום הביקורת השנתי

שיף הזנפרץ ושות' ייעוץ, בקרה וניהול סיכונים





קביעת היקף הביקורת

כמה?

?

שיף הזנפרץ ושות' ייעוץ, בקרה וניהול סיכונים

RSM

תקני הביקורת

סעיף 2 בחוק הביקורת קבע כי:

(ב) המבקר הפנימי יערוך את הביקורת על פי תקנים מקצועיים מקובלים.

התקנים המקצועיים נקבעו על ידי לשכת המבקרים הפנימיים העולמית (IIA).

תקני ביצוע (דוגמאות)

- ניהול הביקורת הפנימית (2000) – המבקר הפנימי ינהל את הביקורת באופן אפקטיבי, על מנת להבטיח כי תוסיף ערך לארגון.
- אופי העבודה (2100) – הביקורת הפנימית תעריך ותתרום לשיפור תהליכי ניהול הסיכונים, הבקרה והשליטה, תוך שימוש בגישה שיטתית וממוסדת.
- תכנון הביקורת (2200) – המבקר הפנימי יבנה תוכנית לכל ביקורת, לרבות היקף, מטרות, מועדי ביצוע והקצאת משאבים.
- ביצוע הביקורת (2300) – המבקר הפנימי יזהה, ינתח, יעריך וירשום מידע מספק להשגת מטרות הביקורת.

תקני ביצוע (דוגמאות)

- דיווח על התוצאות (2400) – המבקר הפנימי ידווח להנהלת הבכירה ולדירקטוריון על תוצאות הביקורת.
- ניטור התקדמות (2500) – המבקר הפנימי הראשי צריך להקים ולתחזק מערכת למעקב אחר התקדמות היישום של התוצאות שדווחו להנהלה.
- קבלת סיכונים על ידי ההנהלה (2600) – כאשר המבקר הפנימי הראשי סבור שההנהלה הבכירה השלימה עם רמה מסוימת של סיכון שיורי, שעלול להיות בלתי-סביר לארגון, הוא צריך לשוחח על כך עם ההנהלה הבכירה.

תקני ביצוע (דוגמאות)

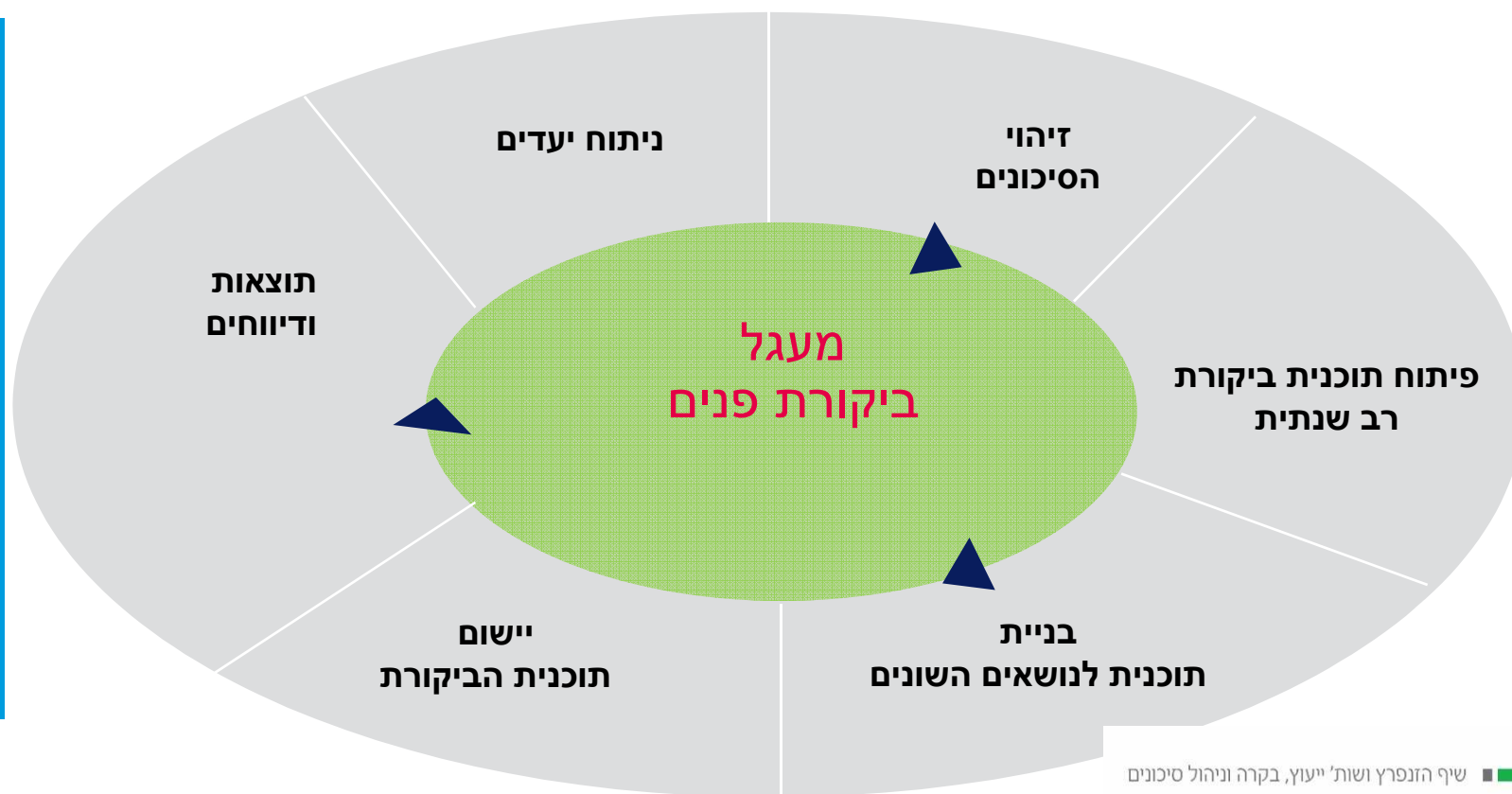
תקני ביצוע – נהלים המתייחסים לאופי העבודה (2100):

- הביקורת הפנימית חייבת להעריך האם השליטה בטכנולוגית המידע של הארגון קיימת ותומכת באסטרטגיית הארגון וביעדיו (2110.A2)
- הביקורת חייבת להעריך את הפוטנציאל להתרחשות הונאה וכיצד הארגון מנהל סיכוני הונאה (2120.A2)
- בעת סיוע לחברה במיסוד או שיפור תהליכי ניהול סיכונים, המבקר הפנימי חייב להימנע מליטול כל אחריות ניהולית לניהול בפועל של הסיכונים (2110.C3)

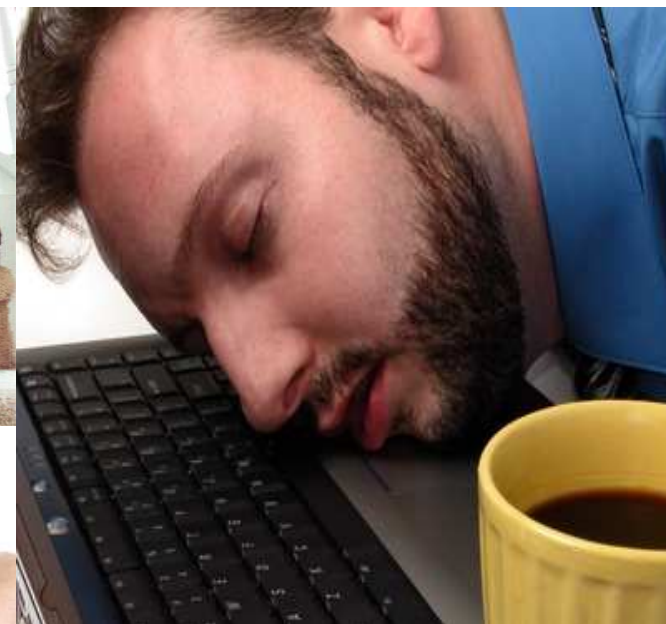
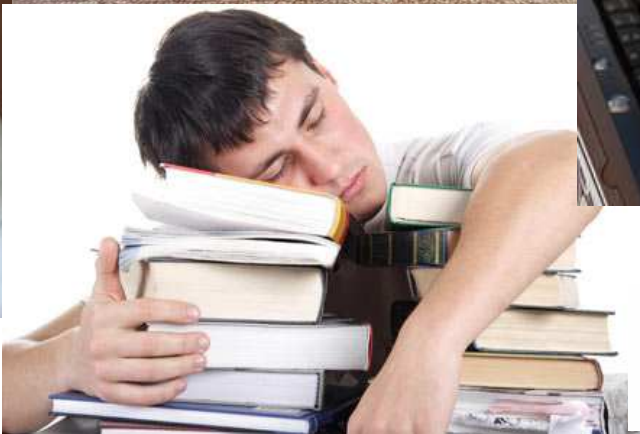
שיף הזנפרץ ושות' ייעוץ, בקרה וניהול סיכונים



מתודולוגית ביקורת הפנים - "על קצה המזלג"



שיף הזנפרץ ושות' ייעוץ, בקרה וניהול סיכונים

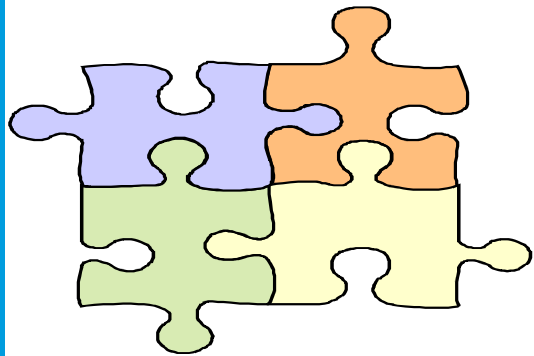


שיף הזנפרץ ושות' ייעוץ, בקרה וניהול סיכונים

 RSM

יחסי גומלין: המבקר הפנימי ו-

**הדירקטוריון, ועדת ביקורת, ועדות לבחינת
הדוחות הכספיים, מנכ"ל, רו"ח מבקר.**



המבקר הפנימי והדירקטוריון

- הדירקטוריון ממנה את המבקר לפי הצעתה של ועדת ביקורת.
- יו"ר הדירקטוריון עשוי להיות הממונה הארגוני של המבקר.
- המבקר מגיש לדירקטוריון או לוועדת הביקורת את תוכנית העבודה השנתית לאישור/שינוי.
- יו"ר הדירקטוריון רשאי להטיל על המבקר הפנימי בדיקה דחופה.

המבקר הפנימי והדירקטוריון – המשך...

- יו"ר הדירקטוריון נמנה עם מקבלי דוחות המבקר.
- הדירקטוריון דן בהפסקת כהונת המבקר (שימוע).
- הנחיות הרשות לניירות ערך קובעות שבדוח הדירקטוריון יובאו פרטים ומידע על המבקר הפנימי ופעולותיו.

המבקר הפנימי וועדת הביקורת

בישראל נדרשת הקמת ועדת ביקורת בגופים העיקריים הבאים:

- חברה ציבורית
- תאגיד בנקאי
- חברה ממשלתית וחברה בת ממשלתית
- גוף מוסדי
- עירייה
- מועצה מקומית
- מועצה אזורית
- עמותה / חל"צ (גוף מבקר)

המבקר הפנימי וועדת הביקורת (חברה ציבורית)

- ממליצה בפני הדירקטוריון על מינויו של המבקר הפנימי.
- ממליצה על הפסקת כהונת המבקר או השעייתו.
- המבקר מקבל הודעות על קיום ישיבות ועדת הביקורת ורשאי להשתתף בהן.
- המבקר רשאי לבקש מיו"ר הועדה לכנס את הועדה לדיון בנושא מסוים והוא חייב לעשות כן.

המבקר הפנימי וועדת הביקורת (חברה ציבורית) המשך...

- הועדה מתייעצת עם המבקר בכל הקשור לליקויים בניהול העסקי של החברה.
- המבקר יגיש לוועדת הביקורת הצעה לתוכנית עבודה שנתית או תקופתית והועדה מאשרת בשינויים הנראים לה.
- יו"ר הועדה רשאי להטיל על המבקר לערוך ביקורת פנימית דחופה.
- המבקר מגיש את ממצאיו בין השאר ליו"ר הועדה.

המבקר הפנימי וועדת הביקורת (חברה ציבורית) המשך...

• היבטים פרקטיים לוועדת הביקורת בהתייחס לביקורת הפנימית:

- תוכנית עבודה ותקורות
- אורגן האחראי על בקרת העל
- הגורם שממליץ על האיזון בין עלות הבקרה לבין התועלת



המבקר הפנימי וועדת הביקורת – מס' עצות פרקטיות

- לוודא שהמבקר אכן מקבל כלים סבירים לביצוע משימותיו (אין תקינת תקציב ושעות).
- לבדוק כמה זמן נערכה הביקורת.
- האם על כל הממצאים המבקר והחברה מסכימים ?
- המלצות הביקורת הפנימית שאינן מקובלות על החברה.
- האם הדוח "חלבי" מידי. סותר מידע שידוע לדירקטורים ?
- מבקר תוקפן/מפוחד

המבקר הפנימי וועדת הביקורת – מס' עצות פרקטיות – המשך...

- לא לדון רק על הפערים, אי הסכמות בין המבקר לחברה; או רק ממצאים מהותיים. לפתח דיאלוג.
- לוודא שהדוח מוצג כך שכלולים בו דרישות רגולטוריות/ נורמות, ממצאים, המלצות ותגובת החברה (לו"ז לביצוע וגורם אחראי).
- וכמובן – תקציר מנהלים לרבות דרגת חומרה של הממצא וההמלצה הנובעת ממנו.

המבקר הפנימי והמנכ"ל

- המנכ"ל עשוי לשמש כממונה הארגוני של המבקר הפנימי.
- המבקר הפנימי מגיש את ממצאיו בין השאר למנכ"ל.
- היבטים פרקטיים:
 - ✓ האורגן עמו האינטראקציה הרבה ביותר.
 - ✓ הגורם שעשוי לסייע או להעמיד מכשולים לעבודת הביקורת.

המבקר הפנימי ורו"ח המבקר

- רו"ח המבקר הוא גורם אובייקטיבי בלתי תלוי המאשר לבעלים שהדוחות הכספיים משקפים נכונה את המצב העסקי.
- תפקידו, מעמדו ודרכי פעולתו של רואה החשבון מוסדרים בחוק רואי החשבון התשט"ו - 1955 והתקנות שהותקנו על פיו.
- רו"ח המבקר גורם חיצוני לארגון.
- המבקר הפנימי – גורם פנימי לארגון.

המבקר הפנימי ורו"ח המבקר – המשך...

- חל איסור על מי שמשמש כרו"ח המבקר לשמש כמבקר הפנימי (סעיף 146 לחוק החברות).
- רצוי ששני הגורמים יתאמו בדיקותיהם (כולל סוקס).
- מיפוי סיכונים של המבקר הפנימי ראוי שישמש כלי חשוב של הביקורת החיצונית.

דילמות בעבודת המבקר הפנימי

- מבקר פנימי כחלק אורגני או מיקור חוץ? סוגית האי תלות.
- יחסי גומלין מנכ"ל-ועדת ביקורת-דירקטוריון.
- המבקר כיועץ / מלווה תהליך בעת ביצועו?
- חובת הנאמנות של המבקר הפנימי כלפי הארגון או כלפי הציבור.

דילמות בעבודת המבקר הפנימי – המשך ...

- הייעוץ המשפטי, ממי לקבלו?
- דוחות ביקורת פנימית הנדרשים ע"י גופים מפקחים.
- צורת שיתוף הפעולה עם מבקר המדינה המבצע ביקורת בארגון שלך ובאיזו מידה?
- דילמת המשאבים- המבוקר קובע את היקף הפעילות!
- חשיפת מחדלים בחלוף זמן רב?
- אי דיווח בתמורה להבטחת המנהלים לתקן.

QAR
Qualiting Assessment Review
(ביקורת חיצונית להבטחת איכות)

המטרות של הערכת ה-QAR

- הערכת הפעילות והאפקטיביות של פעילות הביקורת הפנימית בארגון.
- לוודא שהביקורת הפנימית פועלת על פי תקני הביקורת המחייבים.
- להעריך את הסיכונים לארגון, היה והביקורת נעשית שלא לפי התקנים.

יתרונות ביצוע הערכת איכות חיצונית לדירקטוריון

- הבטחה לגבי איכות ומקצועיות פעילותה של הביקורת הפנימית.
- מידע מוסמך ואובייקטיבי לגבי תפקוד הביקורת הפנימית. האם עומדת בתקנים, זוכה להתייחסות מתאימה.
- קבלת הערכה עצמאית ובלתי תלויה על אפקטיביות ויעילות פעילות הביקורת הפנימית.
- עליה ברמת ההסתמכות על עבודת המבקר הפנימי והגברת אמינות ומהימנות הביקורת המבוצעת על ידו.

יתרונות לדירקטוריון – המשך ...

- האם אכן הביקורת מקבלת מהדירקטוריון (לרבות ועדת הביקורת) וההנהלה את הכלים הדרושים.
- האם הדירקטוריון ועדותיו פועלים כנדרש בתחום הביקורת הפנימית.
- האם יש פגיעה באי התלות של המבקר הפנימי ואנשיו.

יתרונות ביצוע הערכת איכות חיצונית להנהלה

- הזדמנות לקבלת משוב על פעילות הביקורת הפנימית.
- העלאת מודעות ההנהלה לתקנים והנחיות מקצועיות בתחום הביקורת הפנימית.
- הבטחה לביצוע "ביקורת על המבקר".
- הערכה עצמאית ובלתי תלויה של אפקטיביות פעילות הביקורת הפנימית.

יתרונות ביצוע הערכת איכות חיצונית למבקר הפנימי

- היכולת לדווח כי פעילות המבקר מבוצעת על פי כללי התקנים המקצועיים המקובלים.
- השתפרות והתייעלות מתמדת.
- קבלת המלצות העומדות בדרישות מערכת תקנים בינלאומיים (Best Practice).
- השגת תחושת סיפוק והצלחה.
- התמקדות בנקודות הדורשות שיפור נוסף ורעיונות חדשים לביצוע ביקורת

ביקורת ממוחשבת – כלי לקבלת החלטות (למה להסתפק בפחות?)

יתרונות ביצוע ביקורת בסביבת מ.מ.מ.

- בדיקה מלאה, המכסה 100% מנתוני הגוף ולא בדיקה מדגמית.
- חלק גדול מהפעילויות בגוף, ניתנות לבדיקה באמצעות כלים ממוחשבים.
- הבדיקה נערכת, באמצעות תוכנת ביקורת חיצונית למערכות הנבדקות ולא בדרך של בדיקת דוחות המופקים מהמערכת.
- ביקורת באמצעות כלים ממוחשבים, מאפשרת לערוך הצלבות, בין נתונים ממערכות שונות ובודקת את טיב העברת הנתונים בין המערכות השונות בגוף.
- בדיקה אפקטיבית ושלמה ליישום חוקים ותקנות.
- הערך המוסף הניתן לגוף הינו רב. דוח ביקורת מפורט יכלול מתן המלצות לבניית בקורות במערכות, דוחות בקרה ושיפור נהלי העבודה בסביבת המערכות.
- עריכת ביקורת בסביבת מערכות המידע, תקטין באופן ניכר את רמת הסיכון בהמצאות ליקויים במערכות המידע.

לפרטים נוספים ויצירת קשר :
רו"ח אלי להט, שותף ומנהל מחלקת ביקורת פנימית
טלפון : 03-7919111
נייד: 052-2433194
מייל : elil@rsmisrael.co.il



תודה.