

# מורד, שמואלי ושות' - רואי חשבון

ביקורת פנימית

יולי 2010

הבונים 2 רמת גן, טלפון: 6120260 – 03, פקס: 6120259 – 03, E-mail: [office@m-s-l.co.il](mailto:office@m-s-l.co.il)



# ביקורת פנימית - הגדרה

פעילות בלתי תלויה ואובייקטיבית המסייעת לארגון להשיג את מטרותיו, תוך שימוש בגישה שיטתית וממוסדת לשם הערכה ושיפור תהליכי העבודה בארגון ואפקטיביות תהליכי ניהול הסיכונים, הבקרה, הפיקוח והשליטה.



# חשיבות הביקורת הפנימית

- הביקורת הפנימית מהווה פונקצית בקרה ניהולית בידי הנהלת הארגון.
- הביקורת הפנימית עשויה לסייע לארגון בשיפור התחרותיות, בחסכון במשאבים ובהגנה על נכסיה.



# מטרת הביקורת הפנימית

- בחינת תהליכי העבודה בארגון ותהליכי קבלת ההחלטות.
- הטמעת בקורת פנימיות מובנות בתוך התהליכים.
- איתור נקודות תורפה בתהליכים.
- הגברת יעילות העבודה בין הגורמים השונים בארגון.
- עמידה בחוקים, בתקנות ובנהלי העבודה שנקבעו.
- ניתוח סיכונים באמצעות סקר סיכונים ו/ או סקר בקרה פנימית.
- קביעת קוד אתי לארגון.
- מתן המלצות ישימות בעלות ערך מוסף לתועלת לארגון.



# גופים המחויבים בביקורת פנימית

- גופים ציבוריים
- גופים פיננסיים
- חברות ציבוריות
- גופים נוספים מכוח חוקים המסדירים את פעולתם



# מהו גוף ציבורי

- גוף המבוקר על ידי מבקר המדינה או כפוף לחוק מבקר המדינה
- גוף הנתמך בתקציב ממשלתי
- גוף אשר פעילותו ממומנת על ידי כספי המדינה במישרין או בעקיפין
- תאגיד המורשה לתת שירות לציבור



# גופים ציבוריים נוספים

- קופת חולים המוכרת לפי חוק בריאות ממלכתי
- מועצה דתית שהוקמה מכוח חוק שירותי הדת היהודיים
- יחידות החשבות והכספים במשרדי הממשלה



# מי יכול לשמש כמבקר פנימי

- יחיד
- תושב ישראל
- לא הורשע בעבירות שיש עימן קלון
- בעל תואר אקדמי או עו"ד או רו"ח
- בעל ניסיון של שנתיים בעבודת ביקורת או השתתף בהשתלמות מקצועית רלוונטית מאושרת





# תפקידי המבקר הפנימי

המבקר יערוך בדיקות שיבוצעו על פי התקנים המקצועיים המקובלים:

- בדיקה האם פעולות הגוף הציבורי, נושאי המשרה וממלאי תפקידים בו תקינות מבחינת:

✓ השמירה על החוק

✓ הניהול התקין

✓ טוהר המידות

✓ החיסכון והיעילות

✓ יעילות להשגת היעדים שנקבעו להן

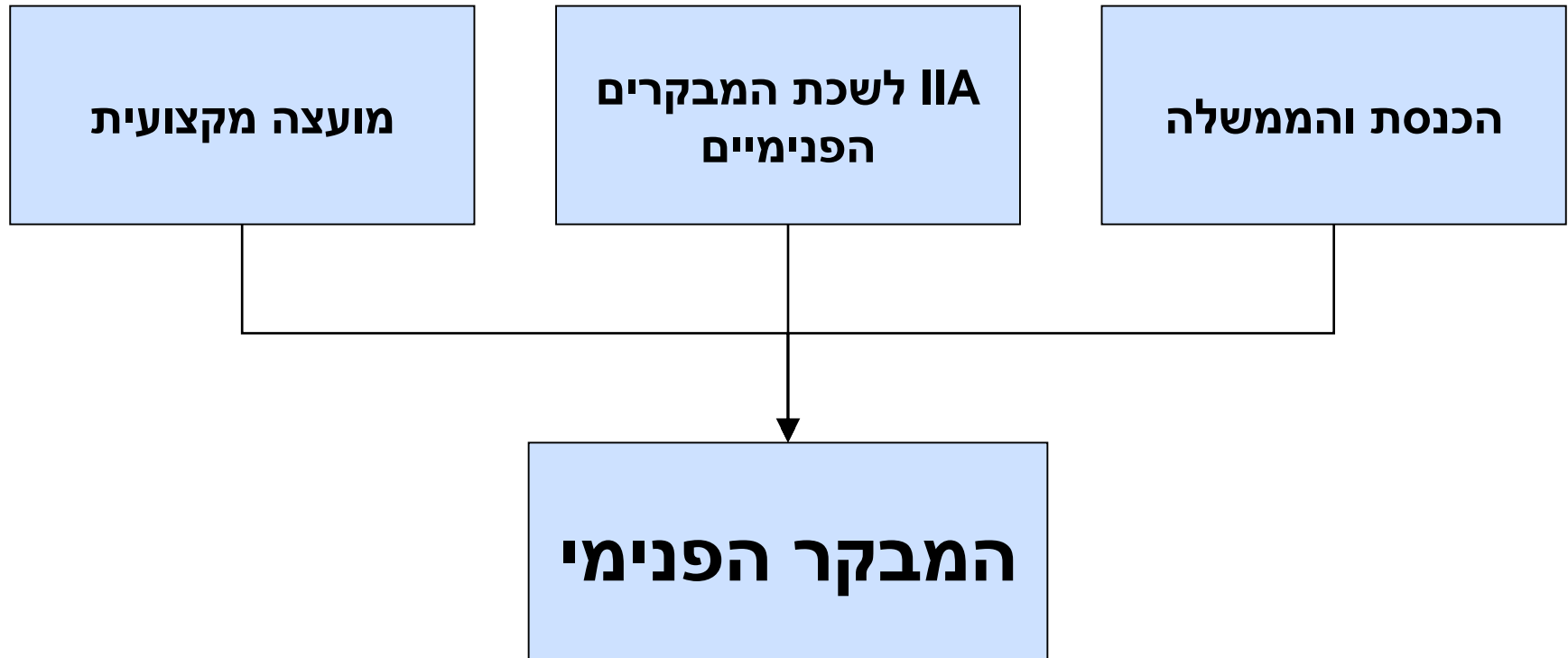


# תפקידים נוספים

- בדיקת קיום ההוראות המחייבות את הגוף הציבורי
- בדיקת ניהול הנכסים וההתחייבויות של הגוף:
  - בדיקת ניהול הנהלת חשבונות
  - בדיקת אופן שמירת הרכוש
  - בדיקת אופן החזקת כספים והשקעתם
- בדיקת אופן קבלת החלטות על פי נהלים תקינים
- בחינת תיקון הליקויים שעליהם הצביע מבקר המדינה בגופים רלוונטיים



# מקור סמכות המבקר הפנימי





# מקור סמכות המבקר הפנימי

## מועצה מקצועית

- גילויי דעת
- הנחיות מקצועיות

## IIA לשכת המבקרים הפנימיים

- הצהרת אחריות
- כללי אתיקה
- סטנדרטים מקצועיים

## הכנסת והממשלה

- חוקי מדינה
- חוק הביקורת הפנימית
- חוק החברות
- צווים / תקנות
- תקנים ישראליים
- תקנים בינלאומיים



# הממונה על המבקר הפנימי

- במשרד ממשלתי יהיה השר הממונה או המנכ"ל
- באגף החשב הכללי במשרד האוצר יהיה החשב הכללי
- בבנק ישראל יהיה נגיד הבנק
- בחברה ציבורית - יו"ר הדירקטוריון או המנכ"ל, כפי שיקבע בתקנון, או בהיעדר הוראה בתקנון כפי שיקבע הדירקטוריון



# למי מדווח המבקר הפנימי

- במשרדי ממשלה - לשר הממונה
- בגוף ציבורי אחר - למנכ"ל
- בחברה ציבורית - ליו"ר הדירקטוריון, למנכ"ל וליו"ר ועדת הביקורת



# מי רשאי להטיל על המבקר הפנימי מטלות נוספות

- השר הממונה במשרד ממשלתי
- יו"ר הדירקטוריון, יו"ר ועדת הביקורת



# דו"ח המבקר

- כל דין וחשבון שיגיש המבקר יהיה בכתב ויכלול את ממצאיו ומסקנותיו, והוא רשאי לכלול בו את המלצותיו.
- הנהלת הגוף הציבורי תקיים דיון בממצאיו תוך 45 ימים מיום הגשתו; העתק מפרוטוקול הדיון יועבר לממונה.
- ובמידה ולא התקיים דיון תוך 45 ימים, רשאי כל חבר בועדת הביקורת לדרוש בכתב מהממונה את קיום הדיון; ויש לקיימו תוך 30 ימים מיום קבלת הדרישה





# תכנית עבודת המבקר הפנימי

- המבקר הפנימי יגיש לאישור הממונה הצעה לתכנית עבודה שנתית או תקופתית והממונה יאשר אותה בשינויים הנראים לו.
- רשאים להטיל על המבקר הפנימי משימות ביקורת פנימית נוספות:
  - השר הממונה על המשרד הממשלתי
  - יושב ראש הדירקטוריון או ועדת הביקורת
  - הממונה על המבקר



# ייחוד פעולות המבקר הפנימי

- המבקר הפנימי לא ימלא תפקיד נוסף בארגון למעט תפקיד הממונה על תלונות הציבור או הממונה על תלונות העובדים
- המבקר הפנימי לא ימלא מחוץ לגוף שבו הוא משמש מבקר תפקיד היוצר או העלול ליצור ניגוד עניינים עם תפקידו כמבקר פנימי.



# סמכויות המבקר

המבקר או מי מטעמו:

- רשאי לדרוש ולקבל כל מסמך וכל מידע
- רשאי לקבל גישה לכל מאגר רגיל או ממוחשב, בסיס נתונים ותכנית עבודה
- רשאי להיכנס ולבדוק כל נכס של הגוף המבוקר



# שמירת סודית

- לגבי מידע החסוי על פי דין יחולו על המבקר הפנימי המגבלות הקבועות בדין
- על המבקר הפנימי לשמור בסוד כל מסמך ומידע שהגיעו אליו עקב מילוי תפקידו, זולת אם הגילוי נחוץ למילוי תפקידו כנדרש בחוק או אם הגילוי נדרש על פי כל דין



# דיווח על עבירה פלילית

- חשש לביצוע עבירה פלילית, המבקר יביא את העניין ללא דיחוי לידיעת הממונה.
- חשש שהממונה מעורב בעבירה פלילית, יעביר המבקר את העניין במישרין לידיעת מבקר המדינה.



# הפסקת כהונתו של המבקר הפנימי

הפסקת כהונתו של המבקר שלא בהסכמתו לפני תום תקופת המינוי:

- במשרד ממשרדי הממשלה באישור נציב שירות המדינה
- בבנק ישראל בידי נגיד הבנק
- בגוף ציבורי אחר בהחלטת ואישור הדירקטוריון ברוב של שני שלישים ולאחר שניתנה למבקר הפנימי אפשרות לשאת לפני הדירקטוריון את דברו בעניין בדיון מיוחד בנושא
- מבקר פנימי שחדל להיות תושב ישראל או שהורשע בפסק דין חלוט בעבירה שיש עמה קלון



# עובדי המבקר הפנימי

- המבקר הפנימי רשאי לבצע את תפקידיו בעזרת עובדים.
- המינוי יעשה בהליך תקין של מינוי עובדים בגוף הציבורי ולאחר קבלת חוות דעתו של המבקר הפנימי.
- עובדי לשכת המבקר הפנימי יקבלו הוראות מהמבקר הפנימי בלבד.
- הפסקת עבודתם תעשה בהליך תקין ובהסכמתו של המבקר הפנימי, או על פי הוראת בית המשפט או בית דין מוסמך.



# הדירקטוריון והמבקר הפנימי בחברה ציבורית

- הדירקטוריון ימנה מבקר פנימי על פי הצעת ועדת הביקורת
- המבקר מדווח על ממצאי הביקורת שערך ליו"ר הדירקטוריון, מנכ"ל וליו"ר ועדת הביקורת.
- הדירקטוריון יפסיק את כהונתו של המבקר הפנימי, או ישעה אותה, לאחר קבלת עמדתה של ועדת הביקורת.
- יו"ר הדירקטוריון רשאי להטיל על המבקר הפנימי לערוך ביקורת פנימית, בנוסף על תוכנית העבודה, בעניינים שבהם יתעורר צורך לבדיקה דחופה. המבקר ידווח על ממצאיו ליו"ר הדירקטוריון.





# ועדת הביקורת והמבקר הפנימי

- מינוי המבקר יעשה על ידי הדירקטוריון על פי הצעה של ועדת הביקורת.
- הפסקת כהונתו או השעייתו תיעשה על ידי הדירקטוריון לבקשת ועדת הביקורת.
- המבקר הפנימי של החברה יקבל הודעות על קיום ישיבות של ועדת הביקורת ויהיה רשאי להשתתף בהן.
- המבקר הפנימי רשאי לבקש מיו"ר ועדת הביקורת לכנס את הועדה לדיון בנושא שפרט בדרישתו.



## המשך...

- ועדת הביקורת אמורה לעמוד על הליקויים בניהול העסקי של החברה, בין היתר תוך התיעצות עם המבקר הפנימי או עם רואה החשבון, ולהציע לדירקטוריון דרכים לתיקונם.
- על ועדת הביקורת לאשר את תוכנית הביקורת שהגיש המבקר הפנימי, בשינויים הנראים לה.
- יו"ר ועדת הביקורת רשאי להטיל על המבקר הפנימי, לערוך ביקורת פנימית, בנוסף על תוכנית העבודה, בעניינים שבהם יתעורר צורך לבדיקה דחופה. המבקר ידווח על ממצאיו ליו"ר הועדה.

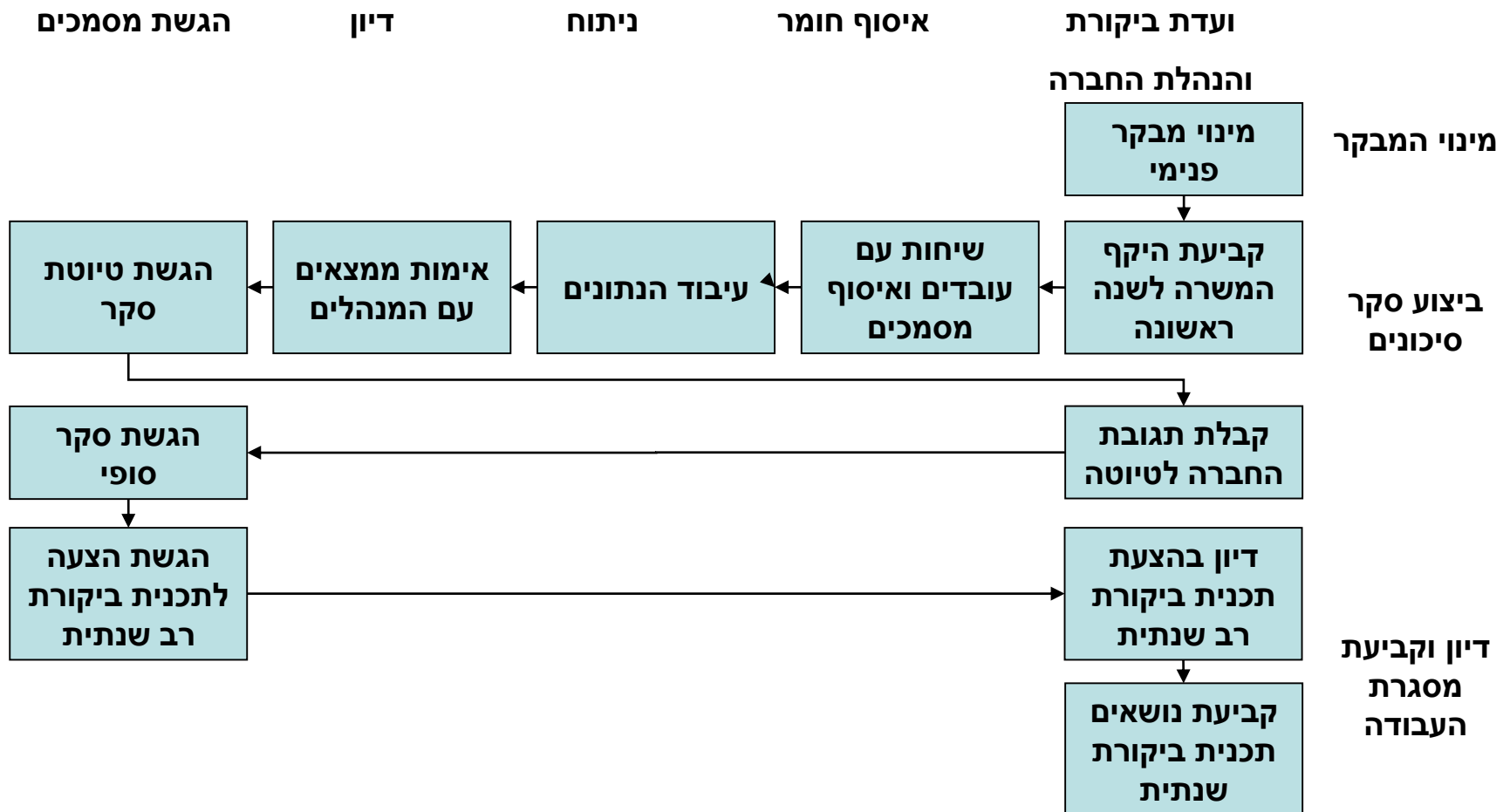


# המשך...

- על ועדת הביקורת לקבל דיווח על ממצאי הביקורת של המבקר הפנימי.
- ועדת הביקורת תקיים דיונים על ממצאי הביקורת של המבקר הפנימי ועל דוחות ביקורת של מבקרים חיצוניים.
- ועדת הביקורת תקיים מעקב תקופתי אחר תוכנית העבודה של המבקר הפנימי.



# שיטת עבודת המבקר הפנימי





# תהליך עבודת המבקר הפנימי

1. הכנת סקר סיכונים
2. הכנת תוכנית עבודה
3. בחינת נושא ביקורת לפי התוכנית
4. ניתוח הממצאים והסקת מסקנות
5. כתיבת הדוח
6. דיון בממצאי והמלצות הדוח
7. דיווח
8. מעקב אחר יישום ההמלצות



# מטרת סקר הסיכונים

סקר בקרות מקדים הינו כלי ל:

1. איתור מוקדי סיכון בתהליכי העבודה בחברה
2. קביעת עוצמת הסיכון של מוקדי הסיכון
3. מיפוי וניתוח הבקרות הקיימות בחברה
4. הערכת טיב הבקרות הקיימות
5. מתן פתרונות אופרטיביים לצמצום ולמניעת התממשות הסיכונים הקיימים



# סוגי סיכונים

מטרת הביקורת הפנימית היא לעזור במניעת החשיפה לסיכונים כגון:

- פגיעה בנכסים - הפסדים כספיים ונזק לרכוש, בשל חוסר יעילות, בקרה לקויה, הונאה, או מעילה.
- פגיעה במוניטין ובתדמית החברה.
- ביצוע הנחיות הנהלת החברה בצורה לא יעילה וכלכלית.
- פגיעה באמינות הדיווחים אשר מקבלת הנהלת החברה.
- אי ציות לנהלים ותקנים פנימיים וכן להוראות חוק ותקנות.



# גורמי סיכון

- גורמים ניהוליים - מבנה ארגוני, מדיניות החברה, מערך הבקרה הפנימית.
- גורמי תפעול - תקציב, מדדים תפעוליים, נהלים, משאבי אנוש.
- מידע פיננסי - תיעוד ואישור העברות כספיות, ניהול תזרים וחיפוט פיננסיות.
- שונות - גיבוי למערכות קריטיות, איכות המחשוב, צמיחה מהירה.





# תהליך העבודה

1. איסוף מידע:
  - ✓ עיון, איסוף וניתוח מסמכים
  - ✓ פגישות עם גורמים בחברה
2. מיפוי מוקדי הסיכון
3. הערכת עוצמת הסיכון והחשיפה
4. הערכת טיב הבקורות
5. כתיבת דוח מסכם
6. בניית תכנית ביקורת המתבססת על ממצאי הסקר



# איסוף מידע

- ממקורות חיצוניים: ספרות מקצועית, מחקרים, חוקים, תקנים.
- ממקורות פנימיים: נהלים, מבנה ארגוני, פרוטוקולים מישיבות הנהלה, דוחות כספיים ותקציביים וכו'.
- שיחות ראשוניות עם מנהלים ובעלי תפקידים בארגון.
- הפצת שאלונים למנהלים בארגון.



# מיפוי מוקדי הסיכון

- מיפוי היחידות, התהליכים והנושאים שיש לבקר.
- הגדרת יחידות, תהליכים ונושאים בני ביקורת וזיהוי איכותי של סיכונים.
- בניה של תשתית מידע, שתאפשר הערכה כמותית של סיכונים.



# הערכת עוצמת הסיכון והחשיפה

עוצמת הסיכונים מוערכת לפי:

- חשיבות התהליך לפעילות החברה
- החשיפה שבהתממשות הסיכון התיאורטי
- היקף כספי של התממשות הסיכון



# הערכת טיב הבקורות

הערכת טיב הבקורות נעשית לאחר ניתוח הנתונים הבאים:

- סוג הבקרה:

1. בקרה מונעת - הבקרה האיכותית ביותר שכן היא מונעת כשל.
2. בקרה מפצה- אינה מונעת כשל אלא מתריעה על כשל בדיעבד.
3. בקרה ניהולית- בקרה משלימה המתקיימת באמצעות הנהלת החברה ואמורה להצביע על כשל מהותי בלבד.



# המשך...

## • אופן הביצוע:

1. בקרה ממוחשבת – הבקרה מבוצעת באופן ממוכן והיא מבוצעת על כל אוכלוסיית האירועים.
2. בקרה ידנית – הבקרה מבוצעת באופן ידני כך שיתכן שאינה מכסה את כל אוכלוסיית האירועים.

## • תדירות ביצוע:

1. יומית
2. שבועית
3. חודשית



# המשך...

## השפעות נוספות על יעילות הבקורות:

- מורכבות התהליך
- ריבוי משתמשים
- איכות משתמשים



# המשך...

- כל הפרמטרים משוקללים יחד לכדי הערכה כוללת של טיב הבקורות בכל אחד מהתהליכים שהוגדרו כמוקדי סיכון.
- לאחר מכן מחושבת החשיפה הכוללת הלוקחת בחשבון את:
  - ✓ היקף החשיפה - נקבע על פי ההיקף הכספי לתהליך ו/או לפעולה בודדת.
  - ✓ מורכבות התהליך - נבחנת בהתאם למס' המשתתפים בתהליך לרבות מערכות המידע עליהן הוא נסמך.
  - ✓ בקורות קיימות - נבחנות על פי שקלול של מהות הבקרה, תדירותה ואופייה.





# כתיבת דוח מסכם

- ממצאי הסקר נכתבים בדוח מסכם.
- סיכום הממצאים מוצג באמצעות מטריצה המתארת חשיפה לסיכונים ורמת נזק אפשרית לאחר שקלול הבקורות הקיימות.
- בדוח מדורגים הסיכונים מהסיכון הגבוהה ביותר הדורש את טיפולו המיידי על ידי הנהלת החברה או לחילופין את בדיקתו המעמיקה על ידי המבקר הפנימי, ועד לסיכון הנמוך.



# בניית תכנית ביקורת

- ממצאי סקר הסיכונים מאפשרים לקבוע את תדירות עריכת הביקורת ואת לוח הזמנים לפי תעדוף החברה את הסיכונים.
- אחת לתקופה יערך סקר סיכונים חוזר בו יבחנו תהליכי העבודה והסיכונים שבהם ולפיו תבנה תכנית ביקורת רב שנתית חדשה.



# תוכנית העבודה של המבקר הפנימי

- תכנון רב שנתי.
- תכנון שנתי.
- מעקב, בקרה ופיקוח.



# תכנית עבודה רב שנתית

תכנית העבודה הרב שנתית נבנית על פי:

1. מחזוריות קבועה, רצוי של 4 שנים.
2. מטריצה המתארת חשיפה לסיכונים ורמת נזק אפשרית לאחר שקלול הבקורות הקיימות המתבססת על סקר הסיכונים.
3. מצבת כוח האדם במחלקה.

מתכנית העבודה הרב שנתית נגזרת תכנית העבודה השנתית.



# תוכנית עבודה שנתית

התוכנית מתגבשת תוך שיתוף פעולה עם ההנהלה ומתבססת על:

- תוצאות סקר הסיכונים.
- דגשי ההנהלה.
- אירועים אקטואליים בחברה, בענף ובכלל
- בקשות ההנהלה וועדת הביקורת.
- משאבי כוח אדם של הביקורת.
- אילוצי תקציב.



# תכנית הביקורת כוללת

- תהליכים ונושאים חוצי ארגון.
- תהליכים ונושאים מסוימים ביחידות בחברה (אגפים, מחלקות ומדורים).
- מעקבים שוטפים ובדיקות כלליות.
- הקצאת זמן עבודה לבדיקות בלתי צפויות (כ- 5%).



# שלבי עריכת ביקורת





# שלבי ביקורת בנושא נבחר







# ביצוע הביקורת

1. עבודת שטח
  - ✓ עריכת פגישות עם מנהלים ובעלי תפקידים בארגון, לבחינת תהליכי העבודה בפועל.
  - ✓ איסוף ומיון מידע רלוונטי ועריכת בדיקות מדגמיות.
2. ניתוח ועיבוד המידע.
3. הסקת מסקנות - גיבוש ממצאים והמלצות ראשוניות.
4. כתיבת טיוטת דוח הביקורת.



# ביצוע הביקורת (המשך)

5. הפצת טיוטת הדוח למבוקרים - הטיוטה מועברת למנהל הבכיר בגוף המבוקר, האחראי לתהליך הנבדק.
6. דיון על ממצאי והמלצות הביקורת, לפני הגשת הדוח הסופי.
7. עריכת דוח סופי בו משולבת תגובת הגוף המבוקר.
8. הפצת הדוח הסופי לגוף המבוקר, להנהלת החברה ולועדת הביקורת.
9. הצגת הדוח הסופי על ידי המבקר בפני ועדת הביקורת.
10. מעקב על יישום המלצות הדוח.



# מבנה דוח הביקורת

הדוח צריך להיות ענייני, תמציתי ולא בוטה, או פוגע.

1. כללי - תאור כללי של פעילות הביקורת: נושא הביקורת, מועד עריכתה, היקפה (לרבות התקופה המבוקרת), מקום ביצועה והסיבות לביצועה (ציון הגורם שדרש את ביצוע הביקורת).
2. מבוא - תאור המצב הקיים של הנושא הנבדק.
3. תמצית ממצאים והמלצות.
4. פרקי הדוח בסדר הלוגי של התהליך הנבדק ובהם תאור התהליך, עיקרי המסקנות והממצאים וההמלצות לשיפור המצב הקיים.
5. נספחים וסימוכין.



# דיווח שנתי על ביצוע הביקורת

- מטלות שתוכננו ובוצעו
- מטלות שתוכננו ולא בוצעו
- מטלות שלא תוכננו אולם בוצעו בפועל



**תודה**

הבונים 2 רמת גן, טלפון: 6120260 – 03, פקס: 6120259 – 03, E-mail: [office@m-s-l.co.il](mailto:office@m-s-l.co.il)



# רו"ח מבקר מול המבקר הפנימי

להלן ההבדלים בין רו"ח מבקר למבקר הפנימי וכן נציין את נקודות הממשק ביניהם תוך דגש על שיתוף הפעולה ביניהם



# הבדלים - חובות חוקיות

| מבקר פנימי                            | רו"ח מבקר  | נושא         |
|---------------------------------------|--|--------------|
| על ידי אדם שאינו רו"ח                 | רק על ידי רו"ח   | זהות המבצע   |
| רק בגופים ציבוריים                    | בכל החברות   | חלות         |
| כפוף לחוק המבקרים הפנימיים            | כפוף לחוק רו"ח   | כפיפות חוקית |
| קיימת תלות בהנהלה                     | אין תלות בהנהלה  | תלות         |
| נרחב, בהתאם להיקף שנקבע על ידי ההנהלה | בהתאם לתקני הביקורת המקובלים מתרכז בהיבט החשבונאי והכספי | היקף הביקורת |



# הבדלים - אחריות ודיווח

| מבקר פנימי                     | רו"ח מבקר               | נושא      |
|--------------------------------|-------------------------|-----------|
| להנהלה ולועדת הביקורת          | לבעלי המניות            | דיווח     |
| בד"כ כלפי ההנהלה               | גם כלפי צדדים שלישיים   | אחריות    |
| דוח מקיף שאינו בנוסח קבוע מראש | בנוסח ומבנה קבועים מראש | מבנה הדוח |





# תחומי שיתוף פעולה

- בסקר הבקרה הפנימית
  - בעבודת הביקורת הפנימית עצמה:
- ✓ פעולות ביקורת רגילות של המבקר הפנימי
- ✓ בדיקות מיוחדות לבקשת המבקר החיצוני



# תנאים להסתמכות על עבודת המבקר הפנימי

- כישורי מבקר הפנים וצוותו
- מידת האובייקטיביות שלו
- מידת החופשיות שלו בגישה לתחומים מסוימים
- מידת ההתייחסות בהנהלה לדוחות מבקר הפנים

יש לציין כי עבודת המבקר הפנימי אינה מהווה תחליף לעבודת הרו"ח המבקר ואין לראות בעבודתו חלק מעבודת הרו"ח המבקר.



**תודה**

הבונים 2 רמת גן, טלפון: 6120260 – 03, פקס: 6120259 – 03, E-mail: [office@m-s-l.co.il](mailto:office@m-s-l.co.il)