

תרומתו של המבקר הפנימי לאגודה

זהר בר-דוד טויזר, רו"ח, מבקרת פנימית
ראש קבוצת התישבות ותעשייה במגזר ביקורת פנימית וניהול סיכונים (RAS)
BDO זיו האפט יעוץ וניהול בע"מ

למה זה בכלל מעניין אותי? למה צריך ביקורת פנימית בארגון?

התשובה השכלתנית – מתן תשומת לב ראויה לתהליכי העבודה ישכלל את פעילות הארגון מן הטעם הפשוט של בניית תהליכים תוך מחשבה תחילה ובניית ערוצי פיקוח ובקרה נאותים וחלוקת משאבים נכונה.

"אם לא תאכל – לא תגדל"

התשובה המרתיעה - מנהל חב באחריות פלילית 'מיוחדת' מכוח היותו מנהל, גם אם כלל לא ידע כי מתבצעות עבירות.

בכדי להביא למינימום הניתן את החשיפה לעבירות כאלו, המנהל מחויב לנקוט באמצעי זהירות סבירים בכדי למנוע נזק ולהבטיח כי בתהליכים השונים מתקיימים ערוצי בקרה וביקורת נאותים. (המבחן הקובע הינו מבחן "האדם הסביר" - האם המנהל צריך היה לצפות את התרחשות הנזק לארגון).

"אם לא תאכל – יבוא שוטר"

דו"ח המבקר: יישובים לא ערוכים להגנה משריפות ופגעי מזג אוויר חריגים

בדיקה העלתה כי רשויות מקומיות לא הכינו תוכנית הגנה משריפות יער ולא הכשירו דרכי מעבר לרכבי כיבוי כפי שנקבע כבר ב-2012. עוד התברר כי אין גוף שיאכופ את קיום ההנחיות

53 | 2 | |

נעה שפירל |
16:00 09.09.2015



צילום: גיל אהרון

שריפה בקרית שמונה, ליד תל אביב

רשויות מקומיות ברחבי הארץ לא יישמו את ההנחיות המעודכנות לבטיחות ויבוי אש ביישובים הסמוכים ליערות שפורסמו כבר ב-2012, כך קובע דו"ח מבקר המדינה שפורסם היום (רביעי).

דו"ח מבקר המדינה: ליקויים בתחום הטיפול בעורף בחינם <<<

הדו"ח, שסקר בין היתר את הערכות הרשויות המקומיות לשריפות ופגעי מזג אוויר חריגים, מצא כי חלקן לא יישמו את כל ההנחיות, שהוצאו בעקבות אסון הכרמל ב-2010 על ידי סגן מפקח כבאות ראשי בנציבות כבאות והצלה. כך, הרשויות לא הכינו תוכנית הגנה מפני שריפות יער, לא הכשירו דרכי מעבר היקפיות לרכבי חילוץ ויבוי, ולא התקינו צנרת מים היקפית בהתאם להנחיות כיבוי אש.

קריאת

דן



השבתת הרכבת הקלה: ההפתעה שלא הייתה והליקויים שלא

תוקנו

שביתת נהגי הרכבת הקלה בירושלים הפתיעה אתמול עשרות אלפי תושבים ותיירים. משרד התחבורה אמנם תגבר חלק מקווי האוטובוס, אך מתברר כי כבר לפני כשנה התריע מבקר המדינה על היעדר נהלים שיסדירו את היערכות התחבורה הציבורית בעיר להשבתת הרכבת הקלה

מאת: שחר הזלקרן | 30 בספטמבר 2015



חדשות, חדשות מהארץ, כללי, סליידר, תחבורה ציבורית, תחבורה ציבורית < ברכבת, תחבורה ציבורית < חדשות

עשרות אלפי ישראלים ותיירים סבלו אתמול (ג') בירושלים מ"מחלה" מסתורית שתקפה את נהגי הרכבת הקלה. כשליש מהנהגים דיווחו על מחלה ולא התייצבו לעבודה, ובכזינית שמפעילה את הרכבת הקלה הבהירו כי מדובר בהשבתה פתאומית ופראית של הרכבת.

עיריית ירושלים מיהרה לתמוך בעמדת הזכיינית, ואף הצטרפה לעתירה שהוגשה בעניין לבית הדין האזורי לעבודה. אמש כבר הורה בית הדין לעבודה לנהגי הרכבת הקלה לשוב לעבודה, והבהיר כי נהגים שיודעו על מחלה יידרשו להיבדק על-ידי רופא תעסוקתי.

תגובת משרד התחבורה לשביתת הנהגים הייתה מהירה יחסית. במשרד הודיעו כי יתגברו את מערך האוטובוסים המקביל לקו הרכבת הקלה, בין השאר באמצעות הארכת מסלול הנסיעה של קווים שמפעילה חברת אגד.

אלא שלמרות שנראה כי המשבר טופל בהצלחה, יש לזכור כי אלפי נוסעים מצאו את עצמם ממתנים זמן רב להגעתם של הרכבת הקלה או אמצעי תחבורה חלופי. ראש עיריית ירושלים, ניר ברקת, סיפר אתמול כי נוסעים חיכו בתחנות שעה ואף יותר מכך.

ומתברר שמתן מענה מערכתי להשבתת הרכבת הקלה בירושלים הוא נושא בעייתי אך מוכר היטב. בדו"ח שפרסם מבקר המדינה לפני כשנה נמצא כי "משרד התחבורה, עיריית ירושלים והצוות (צוות תכנית אב לתחבורה, ש.ה) לא אישרו נוהל לנושא היערכות לפעולה במצבים של השבתה חלקית או מלאה של הרכבת הקלה, ולא תורגלה הפעלתה של אמצעי תחבורה חלופיים".



ומה קרה מאז פורסם דו"ח המבקר? מעט מאוד. באוגוסט האחרון פנה המפקח הכללי לענייני ביקורת המדינה במשרד ראש הממשלה למשרד התחבורה, וביקש לבחון האם תוקן הליקוי עליו הצביע מבקר המדינה בשנה שעברה. התשובה הייתה קצרה וברורה: "לא דווח על התקדמות בתיקון הליקוי".

בלעדי: דו"ח פנימי מעלה אי-סדרים במחלקת הנון-פוד של רשת שופרסל

הממצאים הוגשו סמוך לפיטוריו של מנהל מחלקת הנון-פוד ברשת, יובל לובנשטיין. תחום הנון-פוד ישוב לאחריותו של סמנכ"ל הסחר

גלי ברגר



08:11, 02.09.08

30 תגובות



✉ המייל האדום | תגובה לכתבה | הדפסת כתבה

תחום הנון-פוד בשופרסל חוזר למחלקת הסחר, שבראשות אלי גידור. ל"כלכליסט" נודע, כי יוסי מזלתרים, מנהל תחום החשמל והאלקטרוניקה, מונה לתפקיד מנהל מחלקת הנון-פוד במקומו של יובל לובנשטיין, שהיה כפוף ישירות למנכ"ל החברה אפי רזנהויז, ופוטרו לפני חודש וחצי.

באותה תקופה עמד מבקר הפנים של שופרסל, לוי שטינבוים, להשלים הליך ביקורת פנימית בחברה. במהלך הביקורת השוטפת התגלו אי-סדרים לכאורה בפעילות מחלקת הנון-פוד, שבה נמכרים כלי בית, ביגוד ועוד.

בלעדי: בעקבות כשלון צ'רוקי

מנהל תחום הנון פוד בשופרסל יובל לובנשטיין עוזב

לכלכליסט נודע כי יובל לובנשטיין, שמונה לתפקיד ב-2007, עוזב את תפקידו לאחר שמונת האופנה שהושק במרץ השנה לא הצליח להמריא

גלי ברגר, 14 תגובות

✉ לכתבה המלאה

לפי בדיקת המבקר, ספקים שעבדו בעבר עם שופרסל, ושעבודתם הופסקה, שבו לספק לה שירותים. הבדיקה העלתה שאחד הספקים הוא לקוח של חברת הביטוח שבה עובדת אשתו של לובנשטיין.

בעקבות הבדיקה חובר דו"ח, שהונח לפני שבועות ספורים על שולחן ההנהלה. מקורבים לשופרסל סיפרו ל"כלכליסט": "בתקופתו של לובנשטיין כמעט כל הקניינים של המחלקה עזבו, ואף אחד לא שאל למה".

לובנשטיין הצטרף לשופרסל בינואר 2007. העובדה שהיה כפוף ישירות למנכ"ל רזנהויז יצרה קושי בהתנהלות השוטפת של הרשת, שכן תחום הנון-פוד נמצא בדרך כלל בפיקוח מחלקת הסחר.

המבקר מצא כשל ניהולי שהביא להזמנת יתר של סחורה, ש"נתקעה" במחסנים. גורמים בתחום סיפרו ל"כלכליסט", כי הרשת נאלצת למכור את המלאי במחירי הפסד.

משופרסל אישרו שיוסי מזלתרים אכן מונה למנהל תחום הנון-פוד. "לובנשטיין לא פוטר בעקבות דו"ח מבקר הפנים אלא סיים את תפקידו מסיבות אחרות", הדגיש דובר שופרסל.

בעקבות דו"ח המבקר הפנימי של מכתשים לפני שנה: אלי אשרף, סמנכ"ל במכתשים אגן, החזיר 45 אלף שקל לחברה

אשרף היה זכאי להחזר הוצאות על לימודי ילדיו אך אלה למדו בצרפת ולכן בחר להשיב את
הכספים

נתן שבע 01.11.2006 10:50

שניים מבכירי מכתשים אגן, אלי אשרף ואילן לויטה, החזירו לפני למעלה משנה עשרות אלפי שקלים לקופתה של מכתשים לאחר דו"ח פנימי של המבקר הפנימי של החברה, בניהו שמש, שפורסם ב-2005.

אשרף שהיה סמנכ"ל הכספים של החברה ומונה לאחרונה לסמנכ"ל תפעול, החזיר כ-45 אלף שקל. ההחזר נבע בשל סכום כסף שקיבל על שכר לימוד של ילדיו בצרפת למרות שאושר לו בהסכם השכר לקבל החזר על הוצאות לימוד בארץ. לאחר שהמבקר חשף את ההתנהלות הבלתי תקינה, בחר אשרף להחזיר את הכספים שקיבל. עבור אשרף, מדובר בסכום פעוט כאשר עלות שכרו הסתכמה ביותר מ-12 מיליון שקל ב-2005 - כ-3 מיליון כשכר והיתר ממימוש אופציות שביצע בשנה שעברה.

אילן לויטה החזיר כ-13 אלף שקל למכתשים אגן שאותן קיבל כתוצאה מטעות בחישוב ההצמדה של שכרו למדד על ידי מחלקת החשבונות בהסדר הפרישה שלו. לויטה שפרש לפני שלוש שנים מניהולה של החברה ומשמש כיום כיו"ר החברה הבת ליקורד, קיבל בהסדר הפרישה כ-13 מיליון שקל. לויטה בחר להחזיר את הסכומים מרצונו לאחר שהתבררה הטעות.

על מה נדבר?

על ההבדלים שבין בקרה לביקורת



רקע כללי – מוסדות הביקורת בתאגיד



המבקר הפנימי



יחסי הגומלין בין המבקר הפנימי לרואה החשבון המבקר



יחסי הגומלין בין המבקר הפנימי להנהלת התאגיד



יחסי הגומלין בין המבקר הפנימי לוועדת הביקורת



חשיבות הביקורת הפנימית לאגודה



על ההבדלים שבין בקרה לביקורת



הבחנה בין ביקורת לבקרה

בקרה

"כלל האמצעים שאותם מאמץ הארגון במהלך העסקים השוטף שלו, קרי בתהליכי העבודה המתקיימים בו, בכדי לפקח על התנהלותו מתחילת התהליך ועד סופו."

בקרה הינו אמצעי שוטף המיושם בתהליכים ובפרויקטים בזמן אמת על ידי הנהלת הארגון והגורמים המופקדים על הבקרה, ולמעשה לא ניתן להפעיל ארגון באופן אפקטיבי ללא מערכת בקרה תקינה.

דוגמאות:

- ✓ בדיקה של טיוטת תלושי המשכורת בטרם תשלומם בפועל
- ✓ ביצוע התאמת בנקים
- ✓ הנהגת מדרג סכומים וסמכויות בחתימה על המחאות
- ✓ בקרת תקינות שדה תעודת זהות במערכת הממוחשבת

ביקורת

בחינה / בדיקה / הערכה וניתוח של אירועים/תהליכים שהתרחשו בהתאם לנקודת ראותו של המבקר והיא המתקיימת לאחר מעשה.

הביקורת מטרתה לבחון את התנהלות הארגון, על תהליכי העבודה השונים ועל פרוייקטי המגוונים, לאתר כשלים בבקורות, אשר יוצרים חשיפה לארגון כולו או לנושא הנבדק, ולהציע דרכים לטיפול בכשלים ולהתמודדות נאותה עם הסיכונים/חשיפות שנמצאו.

מערכת בקרה פנימית

המדיניות והנהלים (בקרות) שהנהלת הישות מאמצת כדי לסייע בהשגת המטרות והיעדים ולהבטיח, עד כמה שהדבר אפשרי, ניהול מסודר ויעיל של העסקים, לרבות ציות למדיניות ההנהלה, שמירה על נכסים, מניעה וחשיפה של הונאות וטעויות, דיוק ושלמות של רשומות החשבון, הכנה, בעיתוי מתאים, של מידע מהימן ועוד.

מערכת הבקרה הפנימית בארגון כוללת שני רכיבים:

1. סביבת הבקרה - הגישה הכוללת, המודעות והפעולות של דירקטורים ומנהלים בהקשר למערכת הבקרה הפנימית וחשיבותה לישות.
2. נהלי הבקרה - המדיניות והנהלים שנקבעו על ידי ההנהלה כדי להגשים את היעדים הספציפיים שהציבה לעצמה הישות.

השילוב שבין בקרה וביקורת

ביצוע תהליך תשלום לספקים :

סביבת הבקרה

ההנהלה החליטה כי תשלום לספקים יבוצע במס"ב שיחתם על ידי שני מורשי חתימה מטעם האגודה. התשלום לספקים יכלול סדרת בדיקות והפקת דוחות חריגים על ידי מספר בעל תפקידים באגודה ובהנהלת החשבונות שלה. הרציונל – ביצוא תשלומים לספקים מורשים בלבד ובתנאי התשלום שאושרו.

זוהי בעצם תפיסת הניהול.

נהלי הבקרה

- באגודה קיים נוהל כתוב בנושא תשלום לספקים המעגן את הבדיקות שיש לבצע כחלק מהתהליך והאחריות של בעלי התפקידים הלוקחים בו חלק.
- באגודה קיים מסמך מורשי חתימה המגדיר את בעלי התפקידים המוסמכים לאשר התחייבויות של אגודה לרבות תשלום לספקים.
- בטרם תשלום לספקים, מופק בהנהלת החשבונות דוח הוראות תשלום, המועבר בצרף החשבוניות לגזבר, נחתם ומאושר על ידו. קובץ המס"ב לתשלום מועבר לחתימה אלקטרונית של מורשי החתימה של האגודה.

המדיניות והנהלים שנקבעו במטרה לעמוד בתפיסת הניהול שנקבעה ואשר מבוצעים תוך כדי ביצוע התהליך.

אחת לשלוש שנים המבקר הפנימי של האגודה עורך ביקורת בנושא מערך הכספים, בוחן בין היתר את נושא התשלום לספקים ומוודא כי בפועל התהליך מבוצע בהתאם למדיניות ולנהלים שנקבעו.

ביקורת

הערכה המבוצעת בדיעבד ע"י גורם חיצוני לתהליך.

רקע כללי מוסדות הביקורת בתאגיד

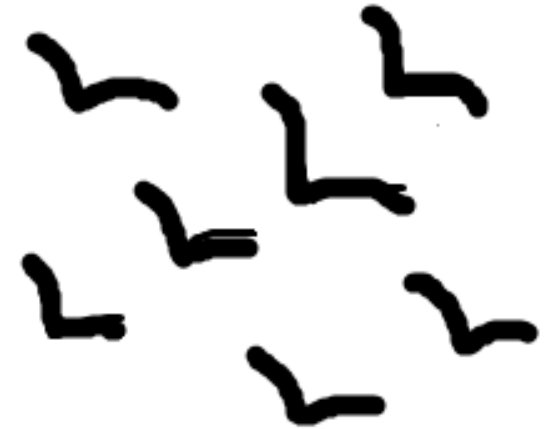


סביבת הבקרה והביקורת בארגון

גופי ביקורת
חיצוניים



גופי ביקורת חיצוניים



סוגי ביקורות חיצוניות

ביקורות מיסים

מע"מ, מס הכנסה, ניכויים ...

ביקורות רגולטור/מפקח

רשם האגודות השיתופיות

ביקורות 'תפעוליות'

מכבי אש, עירייה (רישוי עסקים), אבטחה ...

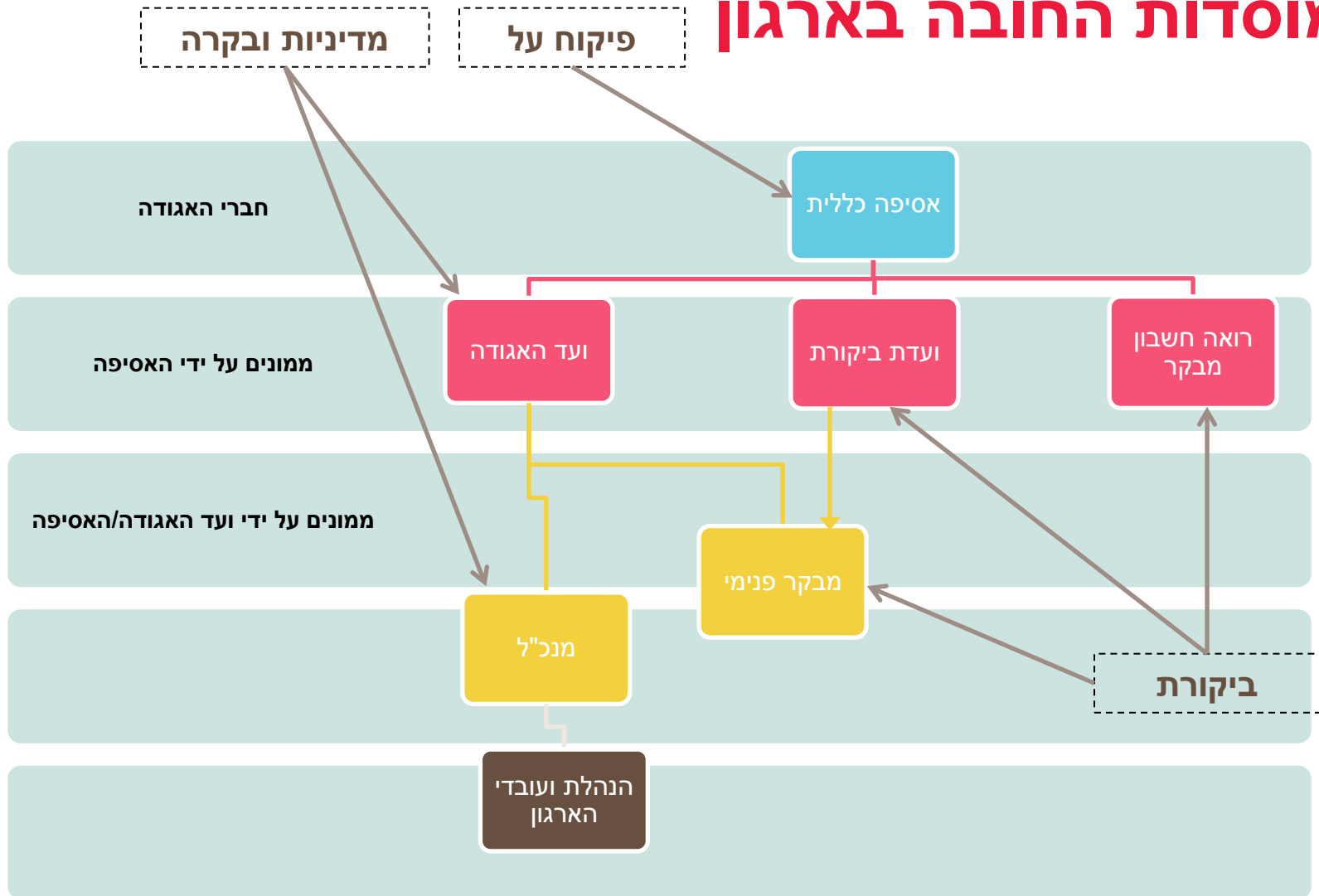
ביקורות אד הוק

תקשורת, מקבלי שירותים...

הגורמים המופקדים על הביקורת והבקרה



מוסדות החובה בארגון





גופי ביקורת עצמאיים מטעם הארגון



רואה חשבון מבקר



רואה חשבון מבקר

תפקיד

1. לבקר את הדוחות הכספיים של התאגיד - האחריות לעריכת הדוחות היא של התאגיד.
2. לחוות דעתו, בהסתמך על ביקורתו – "האם הדוחות הכספיים משקפים מכל הבחינות המהותיות את מצבו הכספי של התאגיד"



המבקר הפנימי



חובת מינוי מבקר פנימי

סעיף 2 לחוק הביקורת הפנימית - בכל גוף ציבורי תקוים ביקורת פנימית על ידי מבקר פנימי. גוף ציבורי - גוף הכפוף לביקורת מבקר המדינה והוא "גוף נתמך" או "גוף מתוקצב" לרבות: משרדי ממשלה, חברות ממשלתיות, יחידות סמך ממשלתיות, רשויות המדינה השונות, רשויות מקומיות ועוד.

תאגיד בנקאי

חברת ביטוח

חברות מנהלות של קופות גמל וקרנות השתלמות

עמותות וחברות לתועלת הציבור בעלות מחזור של 10 מיליון ש"ח ומעלה

בתי החולים הממשלתיים ותאגידי הבריאות שלידם (קרנות המחקרים)

חברות ציבוריות

ועוד



תנאי סף לכהונה כמבקר פנימי

(סעיף 3 לחוק הביקורת הפנימית)

1. יחיד (המינוי הינו אישי).
2. תושב ישראל.
3. שלא הורשע בעבירה שיש עימה קלון.
4. בעל תואר אקדמי / עורך דין / רואה חשבון.
5. רכש ניסיון במשך שנתיים בעבודת ביקורת או השתתף בהשתלמות מקצועית מאושרת לעניין זה.
6. אינו בעל עניין בחברה, נושא משרה בה, או קרוב של כל אחד מאלה.
"בעל עניין" = בעל מניות מהותי, מי שיש לו הסמכות למנות דירקטור אחד או יותר או את המנכ"ל.
"נושא משרה" = מנכ"ל, משנה למנכ"ל, סמנכ"ל, דירקטור/חבר ועד, או מנהל הכפוף במישרין למנכ"ל.
"קרוב" = בן זוג, אח/אחות, הורה, הורי הורה, צאצא, וכן צאצא, אח, אחות או הורה של בן הזוג או בן זוגו של כל אחד מאלה.
7. אינו רואה החשבון המבקר או מי מטעמו.
7. אינו ממלא בארגון תפקיד נוסף על הביקורת הפנימית, זולת תפקיד הממונה על תלונות הציבור או הממונה על תלונות העובדים.

הערה: המבקר הפנימי יכול להיות עובד שכיר בארגון או מבקר במיקור חוץ, אלא אם נקבע אחרת על ידי הרגולטור או בחקיקה. לדוגמא: מבקר פנימי בבנק חייב להיות עובד הבנק במעמד של חבר הנהלה.



הגורם הממנה וכפיפות המבקר הפנימי

מי ממנה את המבקר הפנימי?

הדירקטוריון/הוועד המנהל ממנה את המבקר הפנימי על פי הצעת/הסכמת ועדת הביקורת. מכאן שנדרש לקיים דיון מקדים בועדת הביקורת ורק לאחר הסכמתה אודות המבקר שימונה, יש להביא עניין זה לאישור הוועד/הדירקטוריון.

כפיפות המבקר הפנימי

הממונה הארגוני על המבקר הפנימי יהיה יו"ר הדירקטוריון/הוועד המנהל או המנכ"ל, כפי שייקבע בתקנון, ובהעדר הוראה בתקנון, כפי שיקבע הדירקטוריון/הוועד. לצד זאת, חשוב לציין כי הכפיפות המקצועית של המבקר הפנימי הינה כלפי ועדת הביקורת, להבדיל מהכפיפות הארגונית-אדמיניסטרטיבית שלעיל.

הפסקת כהונת המבקר הפנימי

כהונתו של המבקר הפנימי לא תופסק שלא בהסכמתו והוא לא יושעה מתפקידו, אלא אם:

1. ניתנה למבקר הפנימי הזדמנות סבירה להשמיע את עמדתו בפני הדירקטוריון ובפני ועדת הביקורת,
2. ועדת הביקורת השמיעה עמדתה בעניין,
3. הפסקת כהונתו/השעייתו אושרה על ידי הדירקטוריון.



הגדרת "ביקורת פנימית" ותפקידו הראשי של המבקר הפנימי

הגדרת מקצוע "הביקורת הפנימית" על פי ה-IIA:

הגדרה רחבה - "ביקורת פנימית הינה פעילות בלתי תלויה ואובייקטיבית של הבטחה (ASSURANCE) וייעוץ, אשר מיועדת להוסיף ערך ולשפר את פעילות הארגון. היא מסייעת לארגון להשיג את מטרותיו בהבאת גישה שיטתית וממוסדת, לשם הערכה ושיפור האפקטיביות של תהליכי ניהול סיכונים, בקרה, פיקוח וממשל תאגידי."

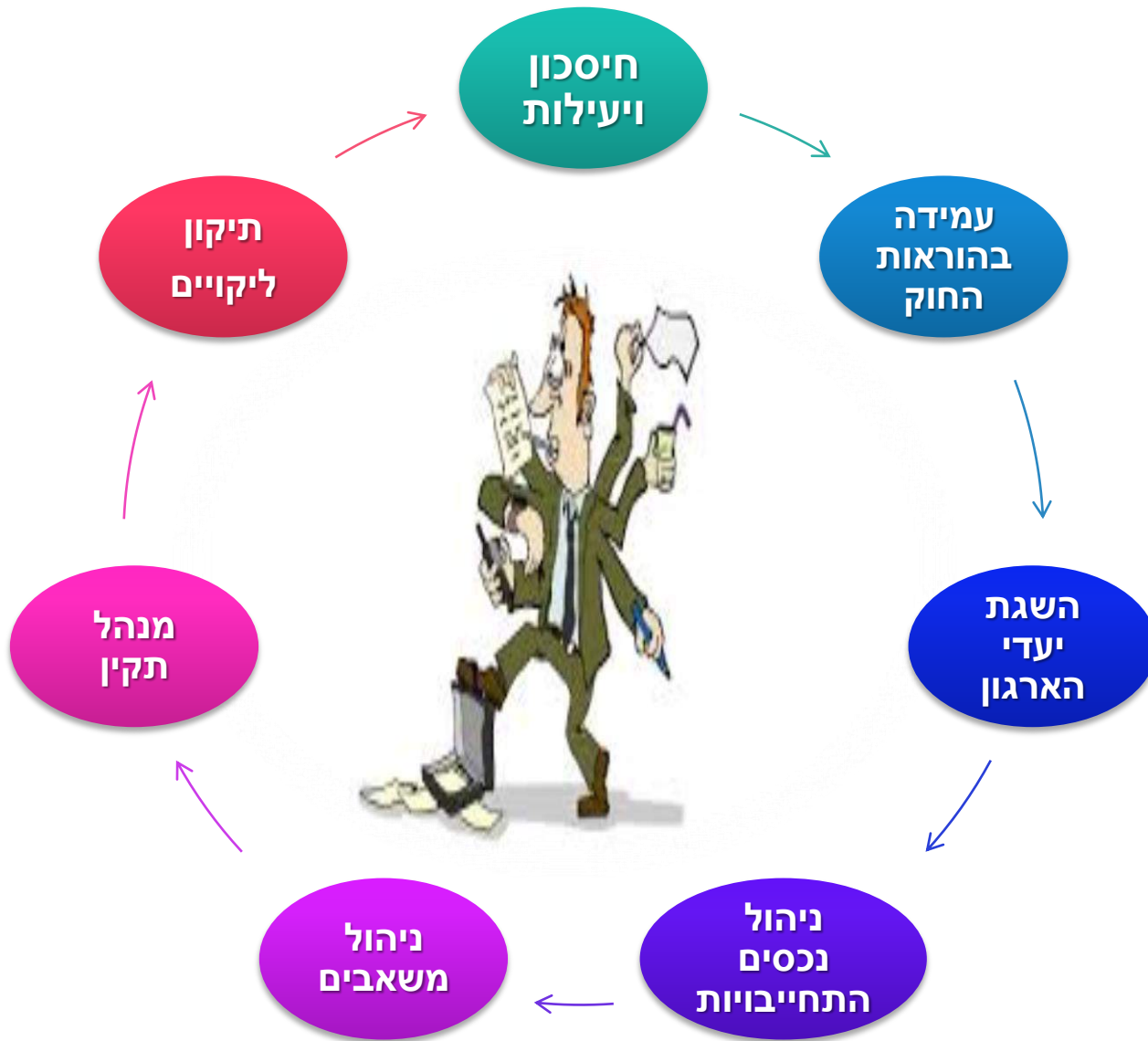
תפקיד המבקר הפנימי על פי חוק החברות:

הגדרה מצומצמת - "המבקר הפנימי יבדוק, בין היתר, את תקינותן של פעולות החברה מבחינת השמירה על החוק ונוהל עסקים תקין."

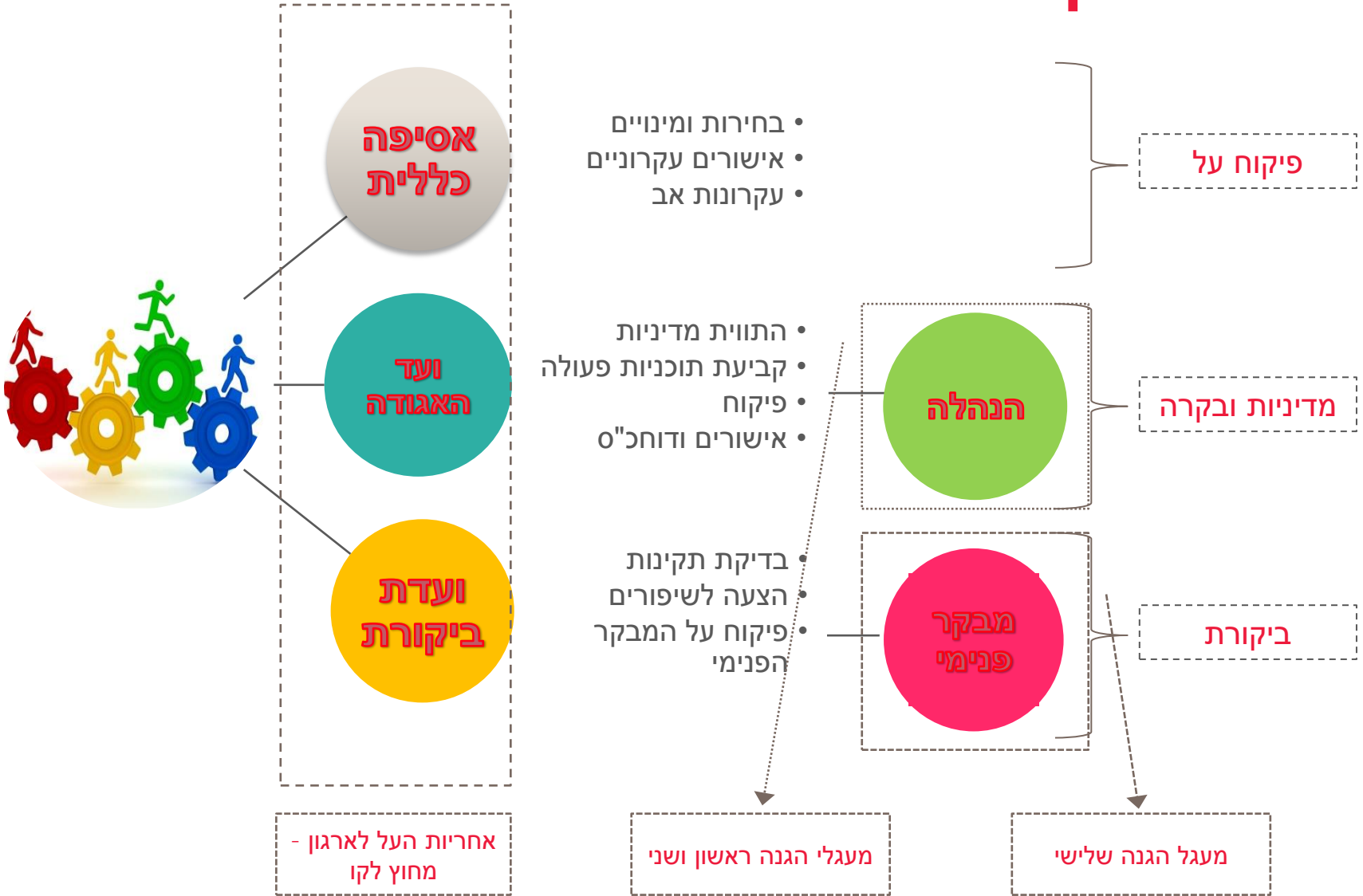
לצד זאת, בחוק הביקורת הפנימית נקבע כי המבקר חייב לערוך את הביקורת על פי כללים מקצועיים מקובלים - כללי לשכת המבקרים הפנימיים העולמית (IIA). משכך, הוא מחויב לפעול על פי ההגדרה הרחבה של ה-IIA.

הנושאים שעל המבקר הפנימי לבדוק

סעיף 4 לחוק הביקורת הפנימית



מודל שלושת קווי ההגנה



אסיפה כללית

ועד האגודה

ועדת ביקורת

אחריות העל לארגון - מחוץ לקו

- בחירות ומינויים
- אישורים עקרוניים
- עקרונות אב

פיקוח על

- התווית מדיניות
- קביעת תוכניות פעולה
- פיקוח
- אישורים ודוח כ"ס

הנהלה

מדיניות ובקרה

- בדיקת תקינות
- הצעה לשיפורים
- פיקוח על המבקר הפנימי

מבקר פנימי

ביקורת

מעגלי הגנה ראשון ושני

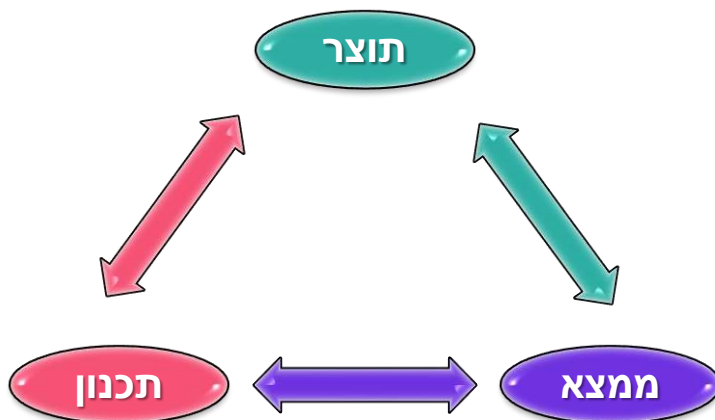
מעגל הגנה שלישי

יחסי גומלין בין המבקר הפנימי לרואה החשבון המבקר



יחסי הגומלין בין המבקר הפנימי לרואה החשבון המבקר

- חלק מהאמצעים להשגת את מטרות הביקורת הפנימית והביקורת החיצונית הם לעיתים קרובות דומים ולכן היבטים מסוימים של ביקורת פנימית עשויים להיות שימושיים בקביעת האופי, העיתוי וההיקף של נהלי הביקורת החיצונית.
- ביקורת פנימית אפקטיבית תאפשר לעיתים שינוי באופי ובעיתוי, וכן הקטנה בהיקף הנהלים המבוצעים על-ידי המבקר החיצוני, אך אינה יכולה לבטל אותם לחלוטין.
- המבקר החיצוני צריך לבחון את הפעילויות של הביקורת הפנימית ואת השפעתן, אם בכלל, על נהלי הביקורת שלו ולצורך ביסוס חוות דעתו, הוא עשוי להסתייע בחלקים מסוימים של עבודת הביקורת הפנימית.



לפיכך יכול להיווצר מצב כי תוצר ביקורת של האחד ישמש כראיית ביקורת של האחר או ממצא של האחד יהווה חלק מתכנון העבודה של האחר.

יחסי גומלין בין המבקר הפנימי להנהלת הארגון



יחסי הגומלין עם הנהלת הארגון

המבקר הפנימי בארגון מוגדר על פי חוק החברות כ"נושא משרה בכירה" ובשורה ארוכה של חוזרי רגולטור מוגדר גם כ"חבר הנהלה".

הדעה הרווחת הינה כי תפיסת הנהלת הארגון את תפקידו של המבקר הפנימי תקבע את יכולתו של המבקר הפנימי למלא את תפקידו.

הבעייתיות בכפיפות המבקר לצד מעמדו בארגון:

כאמור, המבקר הפנימי כפוף ליו"ר הדירקטוריון או למנכ"ל ולצד זאת, הדירקטוריון, המנכ"ל והכפופים למנכ"ל מהווים כולם את המבוקרים.

עולה השאלה כיצד ניתן לשמור על עצמאות, אי תלות ואובייקטיביות במבנה כפיפות זה? פיתרון אפשרי הינו הבחנה בין כפיפות ניהולית ליו"ר או למנכ"ל לבין הכפיפות המקצועית לועדת הביקורת.

יום עיון של נציבות שירות המדינה בנושא סדרי עבודה בין מנכ"לים למבקרים פנימיים, 5/1/2013, מבקר המדינה הדגיש את חשיבות תפקידו של המבקר הפנימי ביחסיו עם המנכ"ל כמבוקר:

"המבקר הפנימי **לא צריך לעשות הנחות למנכ"ל. מאידך, עליו לפעול יחד עם המנכ"ל בהרמוניה ובשיתוף פעולה**, שכן שיתוף פעולה יכול אך לתרום ליעילות, חיסכון וטוהר המידות במשרד. אין עוררין על כך שהמבקר הפנימי צריך להיות בעל מעמד בכיר וראוי במשרד, עם משאבים של כ"א ותקציב, אולם יש לזכור שאין להפריד בין מעמד למקצועיות. המבקר הפנימי צריך להיות סופר מקצועי..."

עצמאות ארגונית, אובייקטיביות ואי - תלות

- המבקר הינו אורגן פנימי לארגון, אולם הוא הגוף הפנימי היחידי שמחויב לשמור על אי תלות ואובייקטיביות בעבודתו.
- חוק החברות מגדיר מי אינו יכול לשמש כמבקר פנימי על מנת לשמור על אובייקטיביות ואי תלות.
- התקנים המקצועיים בינלאומיים של ה- IIA מגדירים בנוסף את דרך הפעולה הנדרשת מהמבקר על מנת לשמור על אובייקטיביות ואי תלות.
- המבקר הפנימי הראשי חייב לדווח לרמה הארגונית המאפשרת לביקורת הפנימית למלא את אחריותה.
- המבקר הפנימי הראשי חייב לאשר בפני הדירקטוריון לפחות אחת לשנה את אי התלות הארגונית של הביקורת הפנימית.
- הביקורת הפנימית חייבת להיות חופשית מהתערבות בקביעת היקף הביקורת אופן ביצוע העבודה ודיווח התוצאות.



אחרי שנתיים של עיכובים: משפטו של ראש העיר טבריה לשעבר נפתח - ושוב נדחה

זוהר עובד נאשם בקשירת קשר לביצוע פשע, חדירה לחומרי מחשב ופגיעה בפרטיות. המשפט נדחה לאחר שסנגורו טען כי חלק מהראיות אינן קבילות

23.07 | 21.01.2014 | אילן אשכנזי

גלובס מציג

ביקורת על הפשרה סביב מינוי מבקרי פנים בבתי החולים

רו"ח יוסי גיוסטר: "לא יכלו להיות שמנהל בית החולים יאסור את תוכנית העבודה של המבקר" - החלטת ממוכנת לבידיקת קרנות המחקר באגודת הידידים: "דווקא שם מתרחשים האירועים המפולפלים"

19.56, 27/10/2014

מנהלי בתי החולים הממשלתיים הסכימו למנות מבקרי פנים

זאת 7 חודשים אחרי ההנחיה שיצאה וכמעט חודשיים לאחר המועד שבו המהלך אמור היה להיכנס לתוקף

שינוי 20/10/14

מנהלי בתי החולים הממשלתיים למנות מבקרי פנים. 7 חודשים אחרי ההנחיה הושגה בעקבות הבטחה של נציבות שירות המדינה להעניק חצי תקן לכל בית חולים ולא רק לבתי חולים הממשלתיים למנות מבקרי פנים. לצד כמה תיקונים בתיאור משרת המבקר: קטנים וחלשים כלכלית, בין היתר הובהר שהמבקר יהיה כפוף ישירות למנהל ביה"ח ורק מבחינה מקצועית יהיה כפוף למבקר הרשות החדשה לניהול בתי"ח. מנהל ביה"ח יאשר מראש את תוכניות הביקורת של המבקר - עובדה שעשויה להחליש את מעמדו של המבקר.

TheMarker

31.10.2014 | TheMarker | דו"ח מבקר המדינה

דו"ח מבקר המדינה // נמל אשדוד נהפך לחברת השמה לקרובי העובדים. המבקר אף מצביע על אחריותו האישית של סמנכ"ל המינהל בנמל עובדיה כגון. להפעלת מנגנון מיתרים של קרובי משפחה

18:31

29.10.2014

חשש כי בחירתה של המועמדת הושפעה משקולים זרים. הראות דירקטוריון החברה להודיע את אבו מתפקידה הביאה לפני שנה את ועד העובדים בנמל לפתוח בעיצומים. שקיבלו גיבוי מסוים.

יחסי גומלין בין המבקר לוועדת הביקורת



שונות ודמיון בתפקידי המבקר למול תפקידי ועדת הביקורת

ועדת הביקורת



- * תקינות פעילות הארגון
- * השגת יעדים ביעילות וחסכון
- * בחינת עניינים כספיים
- * מעקב ביצוע החלטות דירקטוריון
- * המלצות לתיקון ושיפור
- * הגשת מסקנות לדירקטוריון

המבקר הפנימי



- * בדיקת תקינות הפעולות המבוצעות
- * שמירה על החוק והשגת יעדים
- * קיום הוראות מחייבות
- * ניהול נכסים והתחייבויות
- * מערך קבלת החלטות תקין
- * בחינת ליקויים, המלצות ומעקב ביצוע

האינטראקציה שמקיים המבקר עם ועדת הביקורת נוגעת בשלושה תחומים מרכזיים:

דיון בתוצרי המבקר



המבקר הפנימי יגיש דין וחשבון על ממצאיו ליו"ר הדירקטוריון, למנכ"ל וליו"ר ועדת הביקורת.

בעניין חובת הדיון בדוח הביקורת - חוק החברות אינו עוסק בנושא זה, אולם יש לסכור כי החוק קובע שעל ועדת הביקורת לעמוד על ליקויים בניהול העסקי של החברה, בין השאר תוך התייעצות עם המבקר הפנימי של החברה, ולהציע לדירקטוריון דרכים לתיקונם.

מכאן נגזרת הנורמה של קיום דיון בוועדת

קביעת תוכנית העבודה



המבקר הפנימי יגיש את ההצעה **לאישור הדירקטוריון או לאישור ועדת הביקורת**, כפי שייקבע בתקנון, או בהעדר הוראה בתקנון, כפי שיקבע הדירקטוריון, ואלו יאשרו אותה בשינויים הנראים להם. **בפועל**, וכך נקבע גם בחוזרים של רגולטורים שונים, התוכנית מוגשת לוועדת הביקורת לפני אישורה על ידי

מינוי ופיטורי המבקר



מינוי המבקר הפנימי יעשה על ידי הדירקטוריון, **על פי הצעת ועדת הביקורת**.

הפסקת כהונת המבקר הפנימי - כהונתו לא תופסק שלא בהסכמתו והוא לא יושעה מתפקידו, אלא אם:

1. ניתנה למבקר הפנימי הזדמנות סבירה להשמיע את עמדתו בפני הדירקטוריון **ובפני ועדת הביקורת**,
2. **ועדת הביקורת**





בניית תוכנית עבודה רב שנתית

- תוכנית העבודה הרב שנתית נגזרת מסקר הסיכונים
- תוכנית העבודה תכלול התייחסות לבאים:
 - פעילויות ליבה
 - נושאים חוצי ארגון
 - פעילויות כספיות ותפעוליות
- תוכנית העבודה הרב שנתית מאושרת על ידי ועדת הביקורת בארגון

אישור תוכנית עבודתו של המבקר הפנימי

כללים מקצועיים מקובלים מחייבים את המבקר הפנימי לערוך את ביקורתו על פי תוכנית עבודה שנתית ורב שנתית מושכלת שנקבעת מראש.

הליך אישור התוכנית על פי חוק הביקורת הפנימית:

המבקר הפנימי יגיש לאישור הממונה הצעה לתוכנית עבודה שנתית או תוכנית עבודה תקופתית, והממונה יאשר אותה בשינויים שנראים לו.

על פי חוק החברות –

המבקר הפנימי יגיש את ההצעה לאישור הדירקטוריון או לאישור ועדת הביקורת (לא לממונה), כפי שייקבע בתקנון, או בהעדר הוראה בתקנון, כפי שיקבע הדירקטוריון, ואלו יאשרו אותה בשינויים הנראים להם.

בפועל, וכך נקבע גם בחוזרים של רגולטורים שונים, התוכנית מוגשת לוועדת הביקורת לפני אישורה על ידי הדירקטוריון.

ההליך המקובל לאישור תוכנית הביקורת הפנימית:

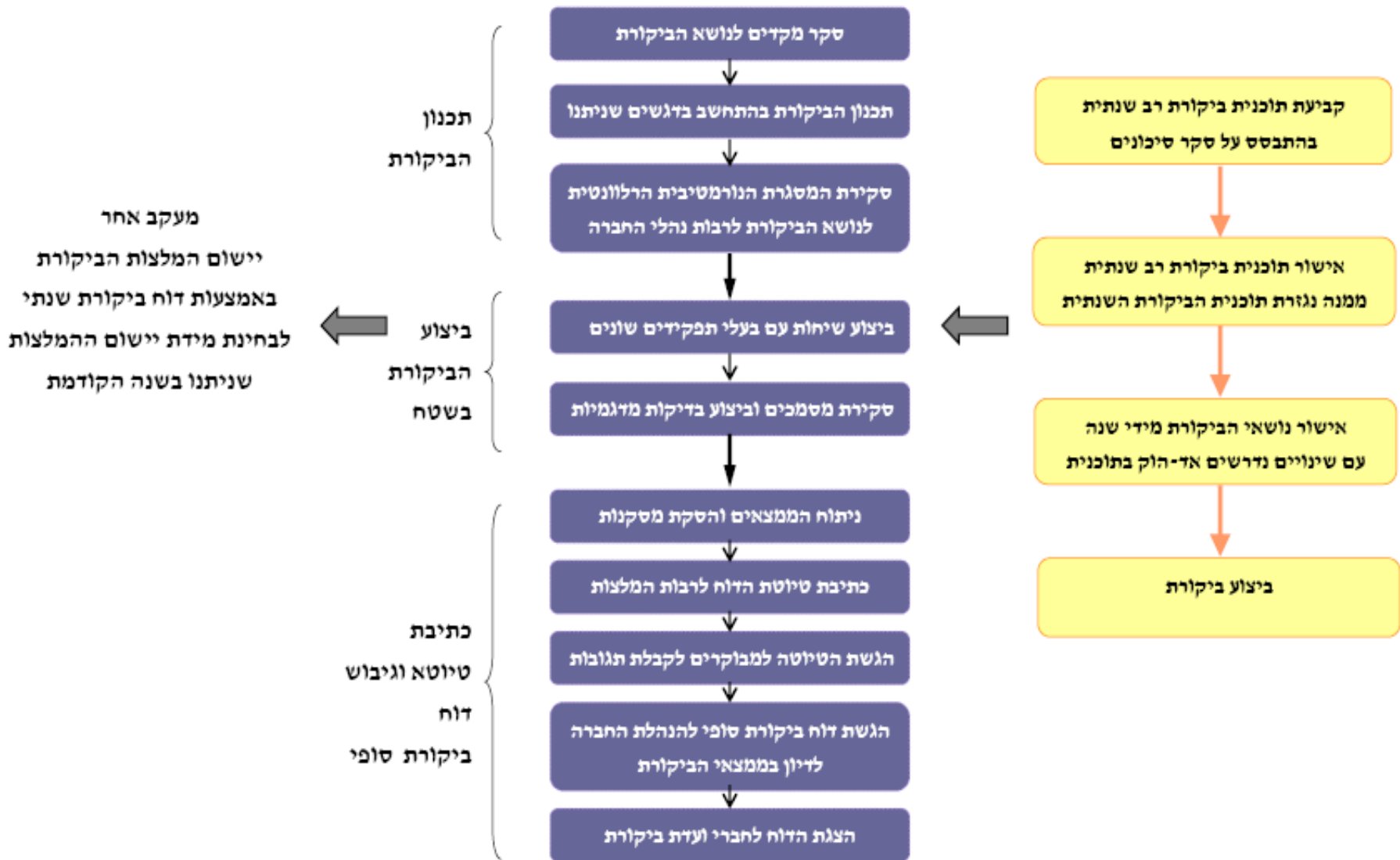


תהליך ביצוע ביקורת/פרויקט

שלב III - מעקב אחר יישום המלצות

שלב II - ביצוע ביקורת

שלב I - אישור נושאי הביקורת



בקרה, ביקורת וניהול סיכונים סיכום

חשוב לזכור שדבר אחד מניע את האחר...



חשיבות הביקורת הפנימית לאגודה



דוגמאות לסיכונים/חשיפות באגודה שיתופית

1. יחסי גומלין בין האגודה לגופים קשורים:

- אגודה – ועד מקומי
- אגודה חקלאית – אגודה קהילתית
- אגודה – המועצה האזורית
- ניהול נכסים משותפים (רפתות משותפות, חקלאות משותפת)

2. התנהלות מוסדות האגודה:

- בחירת בעלי התפקידים, קצובת כהונה, כתבי מינויים.
- תהליכי קבלת החלטות
- ניהול תקציב
- מעקב יישום החלטות

3. קליטה ובניה

- תהליכי קבלת החלטות בנושאי קליטה ובניה
- פעילות ועדת קליטה
- התקשרויות עם קבלנים
- סוגיות ביטוח ובטיחות

המשך דוגמאות לסיכונים/חשיפות באגודה שיתופית

1. ניהול כספי:

- השקעות כספים
- שיעבודים וערבויות
- הנהלת החשבונות
- בנקים
- התקשרויות עם לקוחות
- התקשרויות עם ספקים

2. שכר

- קבלת עובדים
- ניהול דיווחי נוכחות
- תשלום השכר

3. מערכות ממוחשבות

- הרשאות גישה וסיסמאות
- בקרות פלט
- ממשקים בין מערכות
- דוחות חריגים

BDO

זיו האפט
Consulting Group

Thank You!
תודה

זהר בר-דוד טויזר, רו"ח,
סגנית שותפה, BDO זיו האפט

Tel: 03-6380600, 054-8182721

E-Mail: ZoharB@bdo.co.il

Visit Our Website: www.bdo.co.il