IIA ישראל
איגוד מבקרים פנימיים בישראל
Institute of Internal Auditors in Israel

שולחן עגול - 12
מבקרים פנימיים ראשיים

23 בספטמבר 2019

מנחה

גיל בֶּר, מבקר אל על נתיבי אויר לישראל

IIA ישראל
איגוד מבקרים פנימיים בישראל
Institute of Internal Auditors in Israel

מפגש 12 - סדר יום

התכנסות	-	09:00	-	08:30
פתיחה	גיל בר, מבקר ראשי, אל על	09:10	-	09:00
עדכונים מהאיגוד	דורון רונן, רו"ח, CIA ,CRMA CRISC ,CFE ,MA ,LLM יו"ר משותף ועדת כנסים והשתלמויות משנה לנשיא	09:30	-	09:10
ביקורת פנימית בקונצרן חברות	ירון הרמן, עו"ד שותף, GKH&BW	10:30	-	09:30
האם תלך לרופא ללא הסמכה	גיל בר, מבקר ראשי, אל על	11:00	-	10:30
הפסקה ו- Networking	-	11:30	-	11:00
פרסום דוחות ותוצרי ביקורת – השלכות על הביקורת הפנימית	אורן שחר, רו"ח, CIA ,CISA,MBA ראש מינהל ביקורת פנימית בתעשייה האווירית	12:00	-	11:30
הפעלת מיקור חוץ על ידי הביקורת, האם, מתי וכיצד ?	איילה ורדי, רו"ח, מבקרת תאגיד השידור הישראלי	12:30	-	12:00
כישורי צוות הביקורת בשנת 2021 ו- 2025	גיל בר, מבקר ראשי, אל על	13:15	-	12:30
ארוחת צהרים	-	14:15	-	13:15
תרבות ארגונית, האם ? ואיך מבקרים את זה ?	דרור בר משה, רו"ח, CIA, CISA, CFE, CRISC, CRMA, CSX-F, LLM סגן המבקר הראשי – אמדוקס	14:45	-	14:15
הסינמטק	גיל בר, מבקר ראשי, אל על	15:00	-	14:45
השתתפות הביקורת בוועדות חברה (רכש, השקעות , אחר)	גיל בר, מבקר ראשי, אל על	15:20	-	15:00
נושאי ביקורת לשנת 2020	גיל בר, מבקר ראשי, אל על	16:00	-	15:20

ביקורת פנימית בקונצרן חברות

ירון הרמן, עו"ד

23.9.2019

תוכן

- המודל לאחריות קונצרנית בחוק החברות
- אחריות נושא משרה בחברה-אם לחברת מוחזקת
- המבקר הפנימי כאמצעי בידי הדירקטוריון
- אחריות המבקר הפנימי כנגזרת מאחריות הדירקטוריון
- השוואה לרו"ח חיצוני מבקר בפסיקה
- הוראות המפקח על הבנקים
- הוראות המפקח על הביטוח
- שאלות
- סיכום

GKH משרד עורכי דין
גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'

הצעת חוק החברות, התשנ"ו-1995

- **נוסח הצעת חוק החברות, סעיף 280:**

"א. על אף האמור בסעיף 279(1),לא יהוו הפעולות הבאות, כשלעצמן, פעולות בניגוד עניינים:

(1) כהונה של נושא משרה בכמה חברות, הנמנות עם אותו אשכול חברות;

(2) השתתפות והצבעה בדירקטוריון של נושא משרה המכהן בחברה-אם ובחברה-בת הנמצאת בבעלותה המלאה של החברה האם;

ב. אין באמור בסעיף 279 כדי למנוע מנושא משרה, בחברה הנמנית עם אשכול חברות, לשקול גם את טובתו של האשכול, ובלבד ששוכנע כי אין בהחלטתו כדי לפגוע בטובת החברה שבה הוא מכהן, בטווח הארוך; עשה בן נושא המשרה לא יראו בכך הפרת חובת אמונים."

GKH משרד עורכי דין
גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'

הצעת חוק החברות, התשנ"ו-1995

- **<u>נוסח הצעת חוק החברות, סעיף 233:</u>**

"חברה רשאית להתקשר בעסקה חריגה, מהעסקאות המפורטות להלן, ללא צורך באישורים האמורים בסעיף 232:

...

(3) **התקשרות בעסקאות בין חברות הנמצאות בשליטת אותה חברה, בינן לבין עצמן או בין מי מהן ובין בעלת השליטה בהן**, ובלבד שהדירקטוריון, ועדת הביקורת והאסיפה הכללית, בכל אחת מהחברות המתקשרות, קיבלו, בהתאם לקבוע בסעיף 232, החלטת מסגרת, המסמיכה כל חברה להתקשר בעסקאות בדרך העסקים הרגילה לכל אחת מהן, בתקופה ובתנאים שנקבעו בהחלטת המסגרת.

(4) **עסקה בין חברה לבין חברה שהנה בשליטתה המלאה."**

- ועדת החוקה של הכנסת לא אימצה הוראות אלו

GKH משרד עורכי דין
גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'

אחריות נושא משרה בחברה אם לחברה מוחזקת

- **המלצות פרופ' גרוס-קוד ממשל תאגידי בחברה אם:**

1. הדירקטוריון יקבע כללים לטיפול בעסקאות מהותיות של חברות-בנות, ובכלל זה עסקאות עם בעל שליטה;
2. הדירקטוריון יקבע כללים להעברת מידע בין חברות-בנות לחברה-האם, לצורך ניהול סיכונים קבוצתי;
3. הדירקטוריון יקבע מדיניות לעניין תגמול קבוצתי.

גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'
GKH
משרד עורכי דין

אחריות נושא משרה בחברה אם לחברה מוחזקת

- אחריותו וסמכותו של המבקר הפנימי נגזרת מסמכויות הדירקטוריון.
- ככלל, העובדה שהעסקה נעשתה על ידי חברת בת, אין בה כדי לפטור נושאי משרה בחברת האם מאחריותם.
- חברת בת מהווה נכס של חברת אם, ומכאן שלדירקטורים בחברת האם אחריות לשמור ולפקח על הנעשה בה, כמי שאמונים ונאמנים על שמירת כל נכסי חברת האם

רעא 4024/14 **אפריקה ישראל להשקעות בע"מ נ' רפאל כהן** (26.4.2015).

GKH משרד עורכי דין
גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'

אחריות נושא משרה בחברה אם לחברה מוחזקת

- היקף חובת הזהירות של דירקטוריון חברה למעשים של חברת בת משתנה בהתאם לפרמטרים שונים ובין היתר:

1. **שיעור ההחזקות בחברת הבת**;
2. **מידת השליטה וההשפעה בחברת הבת**;
3. היותה של חברת הבת **נכס עיקרי/מהותי** של חברת האם;
4. **זיקת הגומלין בין החברות** (כגון ערבות, שעבוד לטובת חברת הבת או לצד ג).

- **=> קיימת חובה לדעת ולהתעניין בנעשה בחברה הבת**.

- כאשר יש סימני אזהרה ביחס למצבה של החברה הבת שיש בהם כדי להשפיע על מצבה של החברה האם, מוטל על דירקטור לפעול.

GKH משרד עורכי דין
גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'

- כאשר יש חשד להתנהלות לא תקינה העלולה לגרום לנזק לחברה הבת – וכפועל יוצא מכך גם לחברה האם – מוטלת על הדירקטורים החובה לנסות למנוע נזק זה.
- אין לתת אמון עיוור במנהלי חברת הבת אלא לפקח על פעילותיהם ולקבוע מנגנון פיקוח על ההנהלה (במיוחד בחשש לניגוד עניינים).
  - **רע"א 4024/14 אפריקה ישראל להשקעות בע"מ נ' רפאל כהן (26.4.2015)**
  - **תא 2193/06 מתוק אפרים ובניו בע"מ נ' רמי אביבי(2.4.2013).**

GKH משרד עורכי דין
גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'

המבקר הפנימי כאמצעי עזר לדירקטוריון

- הביקורת הפנימית, היא מכשיר עזר לפיקוח הדירקטוריון על המתרחש בחברה ועל סכנות אפשריות בניהול סיכונים. (פרופ' יוסף גרוס)
- **חוק החברות, תשנ"ט-1999: המבקר הפנימי-**
  - יגיש לאישור הדירקטוריון הצעה לתכנית עבודה שנתית או תקופתית.
  - יבדוק, בין היתר, את תקינותן של פעולות החברה מבחינת השמירה על החוק ונוהל עסקים תקין.
  - יגיש דין וחשבון על ממצאיו ליו"ר הדירקטוריון, למנכ"ל וליו"ר ו. הביקורת.
  - יבדוק את תקינות פעולות החברה ומוסדותיה, לרבות התאמת פעולות החברה למטרותיה.
  - יעמוד על ליקויים בניהול החברה ויציע לדירקטוריון דרכים לתיקונם.

GKH משרד עורכי דין
גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'

אחריות המבקר הפנימי כנגזרת מאחריות הדירקטוריון

<u>תפקידו של המבקר הפנימי בתאגיד האם:</u>

- לשמש כזרוע הפיקוחית של הדירקטוריון וועדת הביקורת
- לדאוג ולפקח כי החברות הבנות פועלות באופן תקין מבחינת השמירה על החוק ועל נוהל עסקים תקין בתאגיד ;
- לבחון את מערכות הביקורת בתאגיד ובנכסיו, לזהות בהן כשלים, להמליץ על תיקונן ולהתריע בפני הדירקטוריון כאשר החברה אינה מתקנת את כשלי העבר.

תא 2193/06 **מתוק אפרים ובניו בע"מ נ' רמי אביבי** (2.4.2013).

GKH משרד עורכי דין
גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'

השוואה לרו"ח מבקר חיצוני

<u>תפקיד רו"ח מבקר לגבי חברה בת (תקן 9+הבהרה 1):</u>

- מבקר החברה האם ממלא את חובותיו לביקורת הדוחות הכספיים המאוחדים כאשר הוא נוקט את הנהלים הבאים:

(1) הוא הניח את דעתו כי מבקרי החברות הבנות הינם רואי חשבון בלתי תלויים;

(2) הניח את דעתו כי מבקרי החברות הבנות נקטו נהלי ביקורת שהיו דרושים לעשיית ביקורת נאותה;

(4) הוא קיבל את כל המידע הדרוש לו כדי לאפשר לו מתן חוות דעת על הדוחות כספיים המאוחדים.

GKH משרד עורכי דין
גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'

השוואה לרו"ח מבקר חיצוני

עא 218/96 **ישקר בע"מ נ' חברת השקעות דיסקונט בע"מ** (21.8.1997).

- חברה פרטית מחויבת במסירת דוחותיה הכספיים לחברה מחזיקה שנסחרת בבורסה, על מנת שזו האחרונה תוכל לעמוד בחובות הגילוי שלה.
- משקיימת חובת גילוי על תאגיד המחזיק יש לחייב את החברה המוחזקת במסירת המידע הנדרש להגשמת חובת הגילוי.
- "שכן, חוק ניירות הערך ותקנותיו הם הקובעים את חובת הגילוי באשר לחברות כלולות ומסונפות. חובת גילוי הדרושה כדי ליתן תמונה מלאה על מצבה ותוצאותיה של החברה המחזיקה הבורסאית. התנית הגילוי בהסכמתה של החברה הכלולה תשים את החוק ומטרתו לאל."

GKH משרד עורכי דין
גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'

השוואה לרו"ח מבקר חיצוני

ע"א 5320/90 א.צ ברנוביץ נכסים והשכרה בע"מ נ' רשות ניירות ערך (6.4.1992):

- חברה ציבורית העמידה ערבויות ושעבדה נכסים לטובת חברה פרטית קשורה.
- מצבה הכספי של החברה הפרטית הנעברת הוא מידע מהותי למשקיע הסביר לאור היקף הערבות ותנובת הנכסים המשועבדים להבטחת אותן ערבויות.
- שליטה זהה בשתי חברות מצריכה התייחסות ביקורתית יותר, המלווה בחשדנות מסוימת לגבי כל עסקה יוצאת דופן, שכן קיימת נטייה טבעית להסדיר את היחסים ביניהן באופן הנוח לבעלי השליטה ולא לפי צורכי החברות עצמן ולפי ענייניהן.
- המידע העולה מהדוחות הכספיים של החברה הקשורה חשוב לשם הערכה מבוססת של בסיס פיננסי של החברה הציבורית וערך ההשקעה בה.
- חשיפה משקפת תום לב והצדקה עסקית, ומשמשת פיקוח והרתעה כלפי אנשיה פנים בחברה.
- העדר הפרשה בגין סיכון למימוש ערבויות והעדר הסתייגות רואה חשבון לא שוללת סמכויות רשות ניירות ערך.
- פרטיות עסקית אינה מצדיקה פטור מגילוי.
- לציבור אינטרס ברור ולגיטימי לגילוי דוחות החברה הפרטית.

GKH משרד עורכי דין
גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'

רו"ח מבקר חיצוני

<u>תא 2189/85 **אילין נ' רוטנברג** (6.4.1994) ("**פרשת אפתן**")</u>

- חברה ציבורית העמידה ערבות לחובותיה של חברה קשורה.
- דוחותיה הכספיים של החברה לא כללו גילוי נאות לגבי הערבות.
- הטעיה בדו"חות הכספיים, מהווה הפרה של חובה חקוקה.
- הדו"חות לא נועדו רק למי שהשקיע על פי תשקיף אלא לכל מי שחפץ לרכוש את ניירות הערך של החברה במסחר בבורסה (שוק משני). לכן היו הנתבעים חייבים לצפות כי אלה עשויים להינזק על ידי מחדלם להציג את הערבות בצורה נאותה.
- חובתו של רואה חשבון לוודא כי מידע מהותי יובא לידיעת בעלי המניות בדרך ראויה המאפשרת הבנתו.
- בנסיבות דנן רואה החשבון המבקר עשה כמיטב יכולתו לסייע לדירקטוריון כדי <u>למנוע</u> מציבור המשקיעים את המידע שהתייחס לערבות.

GKH משרד עורכי דין
גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'

הוראות המפקח על הבנקים

בתאגידים בנקאיים:

"כל פעילות וכל ישות של תאגיד בנקאי ייכללו בהיקף הפעילות של פונקצית הביקורת הפנימית, בכלל זה פעילות סניפים וחברות בנות כמו גם פעילויות שבמיקור חוץ, כמפורט להלן:

(א) פונקצית הביקורת הפנימית בחברות בנות עשויה להתבצע על ידי פונקצית הביקורת הפנימית של חברת האם. כאשר לחברות בנות יש פונקציות ביקורת פנימית משלהן, עליהן לדווח גם לפונקצית הביקורת הפנימית של חברת האם".

(הוראת ניהול בנקאי תקין מספר 307)

GKH משרד עורכי דין
גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'

הוראות המפקח על שוק ההון והביטוח

חוזר הממונה לגופים מפוקחים:

בגוף מוסדי נדרש להיות מסמך תפקידים וסמכויות של מערך הביקורת הפנימית, במסגרתו דירקטוריון גוף מוסדי יאשר כתב המגדיר את סמכויות ותפקידי מערך הביקורת הפנימית גם ביחס לתאגידים נשלטים, אשר יוכן ויעודכן באופן תקופתי על ידי המבקר הפנימי ויאושר על ידי ועדת הביקורת.

מסמך תפקידים וסמכויות יכלול, בין היתר, את אלה:

.....

"קביעת אחריותו של המבקר הפנימי לוודא **קיום ביקורת פנימית בתאגידים הנשלטים** על ידי הגוף המוסדי וכן בסניפי הגוף המוסדי; "

GKH משרד עורכי דין
גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'

שאלות

סיכום

- תפקיד מבקר פנימי נגזר מתפקיד הדירקטוריון.
- חובתו לוודא קיום ביקורת פנימית נאותה על נכסי החברה ובכלל זה חברה בת.
- היקף הביקורת נגזר משיעור ההחזקות בחברת הבת, מידת השליטה, ההשפעה בה והיותה של חברת הבת נכס עיקרי של חברת האם וזיקת הגומלין בין החברות.
- תפקיד הדירקטוריון ובכלל זה המבקר הפנימי:
  - לשמש כזרוע הפיקוחית של הדירקטוריון וועדת הביקורת
  - לדאוג ולפקח כי החברות הבנות פועלות באופן תקין מבחינת השמירה על החוק ועל נוהל עסקים תקין בתאגיד;
  - לבחון את מערכות הביקורת בתאגיד ובנכסיו, לזהות בהן כשלים, להמליץ על תיקונן ולהתריע בפני הדירקטוריון כאשר החברה אינה מתקנת את כשלי העבר.
- חברת הבת צריכה לאפשר גישה מסויימת למבקר הפנימי לצורך מילוי תפקידו.

GKH משרד עורכי דין
גרוס ▪ קלינהנדלר ▪ חודק
הלוי ▪ גרינברג ▪ שנהב ושות'

ירון הרמן, עו"ד

Yaron_H@gkh-law.com

03-6074464

מפגש מבקרים פנימיים ראשיים – IIA ישראל 23.9.19

פרסום דוחות ותוצרי ביקורת – השלכות על הביקורת הפנימית

רו"ח אורן שחר, CIA

דירקטור, יו"ר הועדה למענה לשאלות מקצועיות של חברים

IIA ישראל, איגוד מבקרים פנימיים

תוכן עניינים

* פרסום דוחות ביקורת פנימית רקע
* דיון – השלכות פרסום דוחות הביקורת על עבודת המבקר הפנימי
* השלכות פרסום דוחות ותוצרי ביקורת פנימית על המקצוע

פרסום דוחות ביקורת פנימית - רקע

* במפגש פורום זה בנוב' 18 סקר מר אלון זולר את חוק חופש המידע, פקודת העיריות ופסקי דין נבחרים בנושא
* "השורה התחתונה" - דוחות הביקורת הפנימית (או חלק מהמידע המצוין בהם) במשרדי ממשלה, רשויות מקומיות, חברות ממשלתיות, מוסדות השכלה גבוהה, גופים מבוקרים (ע"י מבקר המדינה) ואחרים, חשופים לפרסום
  * ברשויות מקומיות פרסום יזום לאחר תהליך של "ביקורת על הביקורת"
  * למעט בהם המידע הנדרש הוא מידע שאין למוסרו/אין חובה למוסרו על פי חוק חופש המידע נטל ההוכחה הוא על הגוף ממנו נדרש המידע.
  * גופים מסוימים הוצאו מתחולת החוק.
* הרצאתו כללה המלצות פרקטיות למבקר הפנימי ולממונה על חופש המידע בארגון לגבי תהליך ביצוע הביקורת, מבנה הדוח, היבטי ניסוח והפצה וכיו"ב ע"מ להיערך לבקשות לקבלת דוחות ותוצרי ביקורת פנימית מתוקף חוק חופש המידע ותחת הנחה כי קיימת סבירות (ולעיתים אף ודאות) כי דוחות אלה יפורסמו.

פרסום דוחות ביקורת פנימית - רקע

* לאחרונה פנתה עמותת הצלחה לחברות וגופים ממשלתיים רבים בבקשה לקבלת דוחות ביקורת/עבודות ביקורת/רשימת דוחות/תוכנית עבודה/פרוטוקולים של ועדת הביקורת/פירוט על צעדים שננקטו בעקבות דוחות הביקורת וכו.. מתוקף חוק חופש המידע
  * דרישה גורפת של מידע רב מאד לגבי מספר שנים
* העמותה הגישה עתירה מנהלית לדרישה לקבלת החומרים כנגד אחד הגופים לאחר שהפנייה לא נענתה בחיוב
* בוצעה פנייה לאיגוד ע"י החברות שהתבקשו למסור המידע ע"מ שיביע את עמדתו בנושא השלכות פרסום הדוחות על מקצוע הביקורת הפנימית
* נשקלת אפשרות לפיה האיגוד יצטרף לעתירה כידיד בית המשפט
* מטרת הדיון אינה לדון בהיבטים משפטיים אלא בהשלכות פרסום כאמור על מקצוע הביקורת הפנימית

דיון - השלכות פרסום דוחות ותוצרי הביקורת על מקצוע הביקורת הפנימית

* השלכות חיוביות ?
* השלכות שליליות ?

השלכות חיוביות אפשריות

* פרסומם בציבור של ממצאי ביקורת המתבצעת בגוף שלטוני הוא עניין חיוני כחלק מזכות הציבור לדעת וכנגזר מזכותו לקבל דין וחשבון על אודות מהלכי תפקודו של מוסד ציבורי. ערובה לקיומו של ממשל תקין היא בהעמדתו לביקורת, וכדי שהביקורת תהיה יעילה, על ממצאיה להיות גלויים וחשופים לעיני הציבור ולביקורתו. על כן פרסום דוח הביקורת הוא תנאי הכרחי לאמון הציבור במוסדות השלטון וליעילות הפיקוח הציבורי עליו" (בג"ץ אלוני)
* פרסום דוח הביקורת הוא כלי מרתיע ורב עוצמה, עשוי לדרבן בתוך היחידות שבוקרו לפעול לתיקון לאלתר של הליקויים (ועדת קוברסקי לשיפור הביקורת בגופים ציבוריים 1994)
* בגוף ששקיפותו רחבה כגון משרד ממשלתי ראוי שתימצא דרך לפרסם ממצאי ביקורת מסוימים וזאת בצורה מבוקרת ובלא לפגוע בנושאים שחשיפתם לציבור עלולה לגרום נזק רב מן התועלת שבפרסום. הטיעון – תרים תרומה של ממש לחיזוק מעמדה של הביקורת הפנימית ולשיפור סדרי המינהל בגופים שלציבור עניין בהם (הצעת לתיקון חוק הביקורת הפנימית מ 2001 ע"י צוות מרצים בביקורת פנימית כפי שמוזכר בעת"מ 454/02 משרד התחבורה נ' חברת החדשות משנת 2004)
* כנגד טענת המערערת בדבר החשש מפגיעה במעמדו של מבקר הפנים ניתן להעלות טענה נגדית ולפיה דווקא פרסום הדוח ברבים הוא שיבטיח כי מעמד המבקר יתחזק וישתרש וכי ממצאי הביקורת יילקחו ברצינות הראויה ..... קיימים תימוכין לסברה כי דווקא חשיפה מבוקרת של ממצאי ביקורת פנימית היא אמצעי חשוב לחיזוק מעמדו של מבקר הפנים ולהבטחת התייחסות הולמת ורצינית לממצאיו (עע"מ 6013/14 משרד התחבורה נ' חברת החדשות)

השלכות חיוביות מגילוי לגבי פעילות הביקורת הפנימית (מעטפת או מידע "מסונן")

* נראה לנו שלצורך השגת המטרה הרצויה חשוב שהחוק יכלול נורמת גילוי מחייבת שתחייב כל גוף מבוקר להוציא אחת לשנה מעין "גילוי דעת" שיכלול פרטים על מסגרת הביקורת הפנימית כפי שהתקיימה אצלו בשנה הקודמת; אין מדובר בדיווח על תוכנה ותוכה של הביקורת אלא על קליפתה בלבד (מתוך ועדת זילר 2006)
* I strongly agree that detailing the strength of internal audit functions in publicly traded organizations would be a positive move that could go a long way toward improving investor confidence in the markets.

בלוג ריצרד צימברס – יולי 2019 Exposing Internal Audit's Work: Too Much of a Good Thing?

* בהתנהלות נכונה של המבקר הפנימי, הממונה על חופש המידע והנהלת החברה עשוי לחזק את הביקורת ומטרת העל שלה (מצגת אלון זולר)

השלכות שליליות

* מתוך טענות המשיב בעת"מ 454/02 משרד התחבורה נגד חברת החדשות
* ביקורת הפנים אשר תדע מראש כי היא תפורסם, תביא לפגיעה במעמדו של המבקר הפנימי, באופן שיימנע ממנו לקיים את תפקידו
* עצם פרסום דו"ח הביקורת הפנימית משמעו הפרת יחסי האמון שבין המבקר הפנימי לממונה עליו
* שיתוף הפעולה של העובדים עם המבקר הפנימי ייפגע, שכן אלו יידעו מראש שהדו"ח יפורסם
* אם יידע המבקר הפנימי שדוחותיו צפויים להתפרסם, ישפיע הדבר על אופן כתיבת הדו"ח
* מתוך מענה משרד התחבורה לפניית חברת החדשות לקבלת דוח בנושא תאונות אוויריות
* מסירת דו"חות ביקורת פנים של הרשות, ובכללם הדו"חות המבוקשים, עלולה לשבש את תפקודה התקין של הרשות או את יכולתה לבצע את תפקידה וזאת לאור היות מכשיר הביקורת הפנימית חלק מהליך הניהול הפנימי ובקרת איכות שנועד לשמש ככלי עזר ניהולי של הגוף המבוקר בלבד
* עמדת לשכת המבקרים הפנימיים כפי שמוזכרת בעת"מ 454/02 - משרד התחבורה נגד חברת החדשות
* יש למנוע את פרסום דו"ח הביקורת הפנימית. אסור לפגוע במעמדו המיוחד של המבקר הפנימי, שכן הדבר יפגע בארגון הציבורי עצמו. כל כוחו של המבקר הפנימי, נובע מכך שהוא חלק מן הארגון ואינו חושף את הליקויים לכל העולם אלא רק להנהלת הגוף המבוקר, כדי שזה יפעל בהתאם לדו"ח וישפר את הארגון. בעיניהם, הפרסום יהיה יכול שיביא למצב שבו ההתנכלות לביקורת הפנימית תתגבר, עד כדי חשש להריסתה, למרות חיוניותה של הביקורת הפנימית לתפקוד התקין והמלא של הארגון

השלכות שליליות – מתוך מאמרו של נשיא לשכת המבקרים העולמית

* מבקר פנימי – כשמו כן הוא - פנימי
* דוחות הביקורת כוללים לעיתים סודות מסחריים, חולשות של הארגון בתחומים מגוונים ועשויים לפגע במוניטין הארגון בעיני משקיעים
* יחסי הביקורת הפנימית עם ההנהלה עשויים להיפגע וכך גם שיתוף הפעולה של ההנהלה ונכונותה לחשוף בפני הביקורת היבטים בעייתיים
* מתוך בלוג ריצרד צימברס – יולי 2019 Exposing Internal Audit's Work: Too Much of a Good Thing?

השלכות שליליות נוספות

* הדרישות הגורפות והלא ממוקדות של דוחות ותוצרי ביקורת פנימית (בניגוד למשל לדרישה ממשרד התחבורה בזמנו שנגעה לנושא תאונות אוויריות) מעלות החשש כי מידע זה עשוי לשמש גורמים עוינים/מתחרים לארגון לאיסוף מודיעין עסקי על פעילות הארגון, תהליכיו, כשליו, חשיפות משפטיות וכיו"ב ולאו דווקא לצרכי טובת הציבור
  * לחלק מהגופים הכפופים לחוק חופש המידע קיימים מתחרים שלא כפופים לחוק זה
* סינון המידע לפני מסירתו לפונים כרוך במשאבים רבים מצד הממונה על חופש המידע, הביקורת הפנימית וגורמים אחרים בארגון
* פרסום עתידי של תוצרי הביקורת מסרבל ומאט את תהליך הביקורת (זכות עיון וזכות טיעון – לרבות לצדדים שלישיים, עירוב גורמים משפטיים ע"י המבוקרים וכיו"ב) עשוי לגרום לדוחות להיות פחות רלוונטיים, מיקוד משאבים בהיבט הפרסום ע"ח היבט השיפור.

השפעה אפשרית שלילית בראי התקנים המקצועיים

* משימת הביקורת הפנימית – "לחזק ולהגן על ערך הארגון...." עשויה להיפגע
* יקשה על המבקר הפנימי להיות אובייקטיבי ומשוחרר מכל השפעה בלתי הולמת כפי שמצוין בעקרונות הליבה של הביקורת הפנימית, בקוד האתי ובתקן 1100 וזאת לאור השפעת הפרסום הצפוי
* יקשה על הביקורת לתקשר באופן אפקטיבי ולקדם שיפור ארגוני כפי שנדרש בעקרונות הליבה של הביקורת הפנימית.

תודה על ההקשבה!

השלכות שליליות –מתוך מאמרו של צימברס

* Internal audit reports may expose weaknesses in cybersecurity, competitive disadvantages or expansion strategies, trade secrets, and other internal considerations that could place the organization's success in jeopardy, if made public. Indeed, such revelations could lead to reputational or financial damage, which could hurt investors.
* The relationship between internal audit and management also could be negatively impacted if internal audit's results are made public. As a former U.S. inspector general, audit results of my federal agency were routinely made public. The negative publicity often had a chilling effect on the willingness of management to be open and transparent with me. A senior agency official once told me: "Richard, there are several areas where I suspect we have problems. But I would never ask you to look at them. Your reports are public."
* Pulling the curtain back to reveal the inner workings of an organization's financial health is what gave birth to modern internal auditing. But any effort to pull the curtain back further is fraught with danger and must be approached cautiously.

האם תלך לרופא ללא הסמכה ?

גיל בֶּר, רו"ח, CIA, CRISC, MA
מבקר פנים ראשי, סמנכ"ל
אל על נתיבי אוויר לישראל בע"מ

עד כמה אתם רואים חשיבות בהסמכה מקצועית בביקורת פנימית ?

מה ההסמכה המקצועית של הביקורת הפנימית ?

האם יש לכם הסמכה מקצועית בביקורת פנימית/ביקורת מערכות מידע ?

מה אתם חושבים על הסמכת CIA?

למה לדעתכם מספר מחזיקי ההסמכה נמוך יחסית ?

מה אתם הייתם עושים להרחבת מוסמכי CIA ?

הפסקה ו- Networking

הפעלת מיקור חוץ
בעבודת הביקורת הפנימית

האם — מתי — כיצד

הנחיית דיון משותף

רו"ח אילה ורדי

האם

לו היתה בידך הברירה

תקציב למיקור חוץ

עובד ביקורת

יתרונות / חסרונות

מתי

- רשימת נושאים – כן/לא מתאים למיקור חוץ. מה דעתכם?
- מגוון שיקולים בבחירה מתי להשתמש במיקור חוץ (שלא מתוך אילוץ)

כיצד

- אופן הבחירה
- אופן הפעלת המיקור חוץ
- אחריות מול הנהלה/ועדת הביקורת/דירקטוריון

סיכום

מיקור חוץ הוא מסלול נוסף לקבלת סיוע לעבודת הביקורת הפנימית שיכול לתת תרומה ממשית אם יופעל במצבים הנכונים, בהם יש לכך יתרונות מובהקים, ואם יופעלו באופן שיבטיח תוצאות איכותיות.

מצויינות • חדשנות • יושרה

EL AL אל על

מבקר החברה

כישורי צוות הביקורת בשנת 2021 ו- 2025

23 בספטמבר 2019

גיל בֶּר, רו"ח, CIA, CRISC, MA
מבקר פנים ראשי, סמנכ"ל
אל על נתיבי אוויר לישראל בע"מ

מה המשותף בין הארגונים הבאים ?

עובדים, מנהלים, אנשים הם אחד מהמשאבים המשמעותיים של הארגון !

אנשים הינם מרכיב קריטי להשגת יעדי כל ארגון !

סיכון - סיכון הנו האפשרות כי אירוע, פעילות או פעולה (פנימיים או חיצוניים) יפגעו ביכולת הארגון לעמוד ביעדיו

אנשים יכולים להוות .....

סיכון ההון האנושי

במילים פשוטות, אילו הסיכונים הכרוכים בפעילות אנשים בארגון שלכם לאורך כל נקודות המגע שלהם והשפעתם על השגת יעדי הארגון.

בעיקרו של דבר, זה סיכון כשמנהלים אותו היטב יכול להבדיל בין ארגונים בינונים לבין ארגונים מובילי שוק.

עד כמה אתם מעריכים את חשיבות האנשים להצלחת הארגון ?

דן אריאלי חקר את הקשר בין מוטיבציה של עובדים וביצועים של חברות (שינוי בערך המניה).

ביצועים עסקיים

ארגונים בעלי עובדים המאופיינים
ברמת מחוברות גבוהה חוו בממוצע

3 שנים של
צמיחה בהכנסותיהם

2.3x

יותר מהממוצע

צמיחה
ברווח למניה

3.9x

יותר מהממוצע

האבולוציה של "השם" יכולה להמחיש את השינוי של הסיכון

העובדים שלך הנכס החשוב ביותר של הארגון שלך.

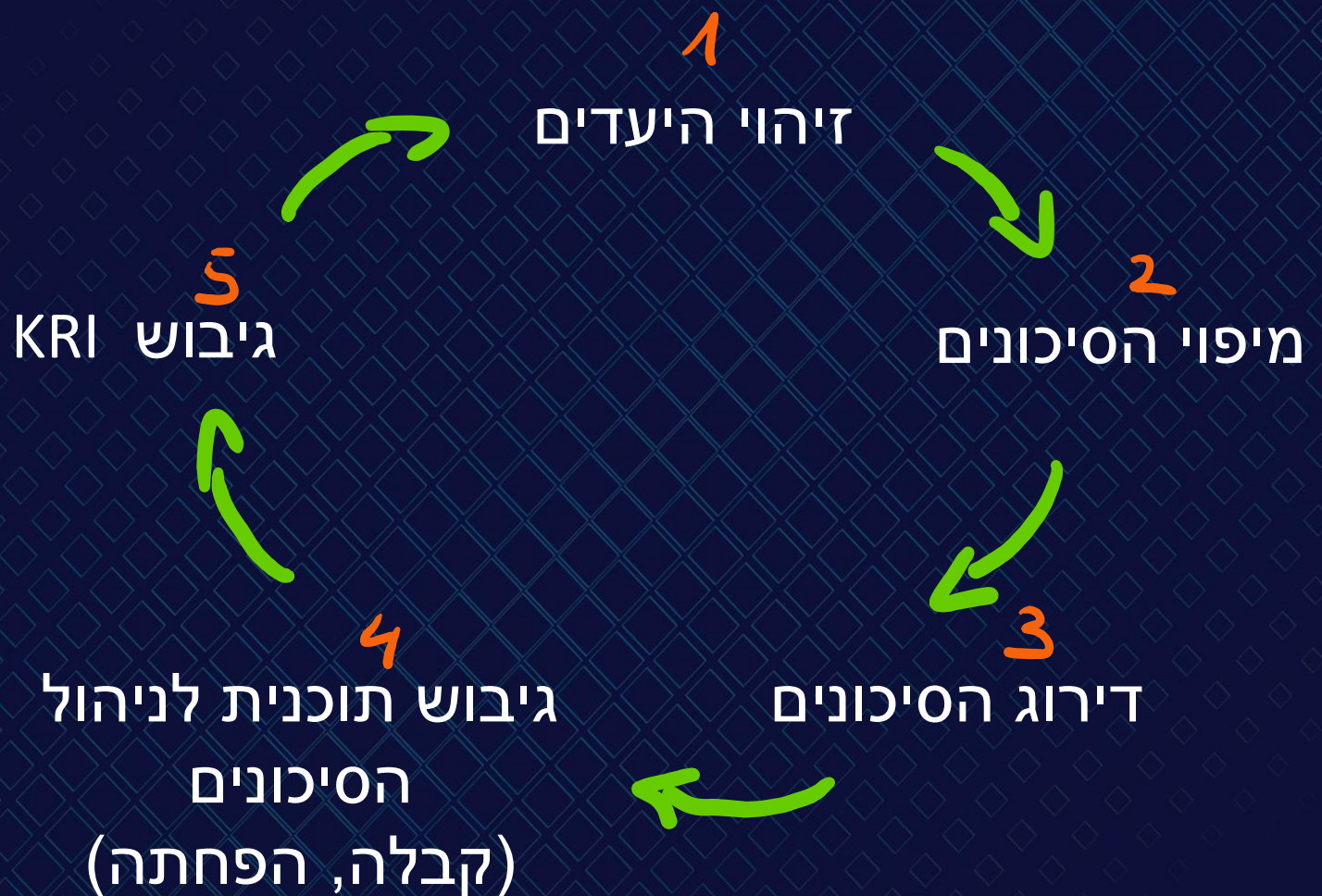
במקביל הם גם מייצגים הסיכון הגדול ביותר שלך.

מבקר החברה

עד כמה אתם מעריכים שארגונים מודעים לסיכון ההון האנושי ?

כיצד להערכתם ארגונים מנהלים את סיכון ההון האנושי ?

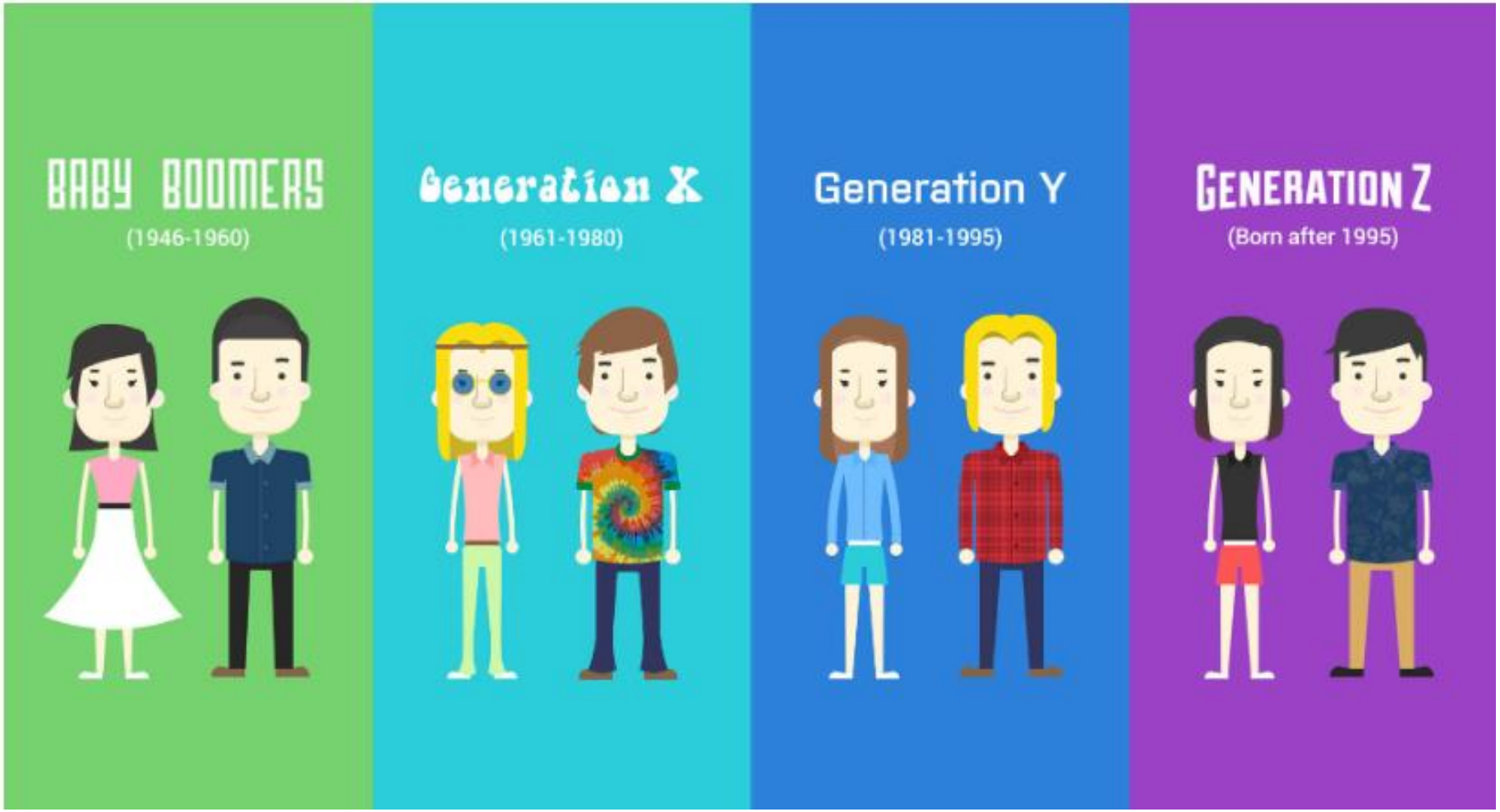
ניהול סיכון המשאב האנושי



מרכיבי סיכון ההון האנושי

דירוג מרכיבי סיכון ההון האנושי – המחשה

X Y Z


BABY BOOMERS
(1946-1960)
Generation X
(1961-1980)
Generation Y
(1981-1995)
GENERATION Z
(Born after 1995)

את רוב הסיכונים הכרוכים בהון אנושי לא ניתן למנוע..... אבל בניהול נכון ניתן לצמצם את החשיפה

סיכון הון אנושי והביקורת הפנימית

1. ניהול סיכון ההון האנושי של הביקורת
2. בניית תוכנית הביקורת
3. ברמת הביקורת הבודדת
4. בבחינת ניהול הסיכונים של הארגון

כישורי צוות הביקורת בשנת 2021 ו- 2025

כח אדם

1. מבקרים עם תחומי ידע חדשים (פחות קלאסים)
2. גיוס ושימור
3. שינוים בדפוסי העבודה של המבקרים
4. שינוים בסדרי העדיפות של המבקרים
5. תהליכי הכשרה
5. מעבר ממנהל ביקורת מקצועי למנהל פרויקטים ?

מאפייני צוות הביקורת 2021

1. השכלה -
2. התמחות -
3. ניסיון -
4. טכנולוגיה -
5. מבנה ארגוני -
6. גודל -
7. גיוס ושימור -
8. דפוסי העבודה של המבקרים -
9. תהליכי הכשרה –
10. אחר -

תרבות ארגונית

האם לבקר ואיך?

דרור בר משה, רו"ח
CIA, CISA, CFE, CRISC, CRMA, CSX-F, LLM
סגן המבקר הראשי – אמדוקס

amdocs

תרבות משפיעה על ביצועי הארגון

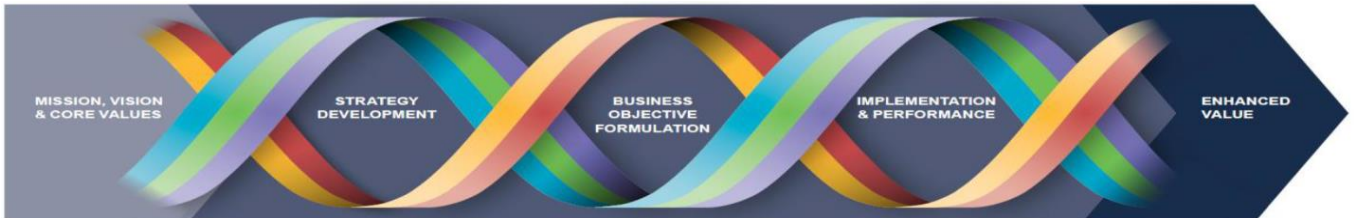
אז מה משותף לכל המקרים הללו?

- SOX.
- HOTLINE.
- הפרדת תפקידים.
- הרבה אנשים ידעו.
- שששש.... אולי היה אפילו מבקר פנימי.

אז איך בכל זאת זה קרה?

האם צריך לבדוק גם סיכונים התנהגותיים?

COSO ERM



Governance & Culture | Strategy & Objective-Setting | Performance | Review & Revision | Information, Communication, & Reporting

ממשל ותרבות

1. פיקוח של הדירקטוריון
2. מקים יחידות תפעוליות
3. מגדיר את התרבות הרצויה
4. מדגים מחויבות לערכי ליבה
5. מושך, מפתח ומשמר עובדים בעלי יכולת

אסטרטגיה והגדרת יעדים

6. מנתח הָקשר עסקי
7. מגדיר תיאבון לסיכון
8. מעריך אסטרטגיות חלופיות
9. מפתח יעדים עסקיים

ביצועים

10. מזהה סיכון
11. מעריך את חומרת הסיכון
12. מתעדף סיכונים
13. מיישם תגובות לסיכון
14. מפתח תיק סיכונים

סקירה ושינוי

15. מעריך שינוי מהותי
16. סוכר סיכון וביצועים
17. שואף לשיפור ניהול הסיכונים התאגידי

מידע, תקשורת ודיווח

18. ממנף מערכות מידע
19. מתקשר מידע על סיכון
20. מדווח על סיכון, תרבות וביצועים

Board governance
Governance
Strategy
Talent
Performance
Integrity
Culture
Culture
Risk
Culture
Planning
Compliance
Operations
Reporting
Corporate governance infrastructure

Internal Audit Function
Compliance Function
People, skills, and due diligence
Policies and procedures
Communication and training
Technology and data analytics
Monitoring and testing
Issues management and investigations
Reporting
Compliance risk assessment
Line of Business
Prevent
Governance and culture
Respond
Detect
Design and execute controls
Advise, challenge, and assess
Independent assurance

מהי תרבות?

הגדרה פשוטה:

הדרך בה דברים נעשים כאן

The way we do things around here!

תרבות היא מכלול **הערכים, האמונות ותפיסות העולם** כפי שהן באות לידי ביטוי בהתנהגותם של בני האדם. בין השאר **הטקסים והמיתוסים**

מקור: ויקיפדיה

מהי תרבות אירגונית? (זה לא (רק) כסאות נוחים ושולחנות פינג פונג)

תרבות ארגונית הוא מונח כולל המגדיר את **הערכים, החשיבות, התמורה, האמונה, הנורמות והמנהגים הקיימים בארגונים**.

- **הרובד הגלוי** של ערכי הארגון, חפצים המייצגים את הערכים והתפיסות של הארגון, דברים חיצוניים ומוחשיים כגון **לבוש, שפה, סמלים ומיתוסים**
- **הרובד הסמוי** כולל את **הנחות היסוד, הערכים החברתיים ונורמות ההתנהגות** הנהוגים בארגון.
- **זה מנהגים, כיצד מקבלים החלטות, כיצד מגיבים לאתגרים ולחצים, מה העובדים מאמינים כטוב או רע בהתבסס על מה שהם מתוגמלים או נענשים.**

תרבות ארגונית

- **קובעת את הציפיות** של חברי הארגון **ואת דפוסי ההתנהגות הנאותים** במצבים שונים.
- **מכוונת את היעדים של הארגון**.
- **משפיעה על בחירת כיווני פעולה.**
- **מנחה את חברי הארגון בקבלת החלטות**.
- על בסיסה מקבלים החברים בארגון **זהות ארגונית – תחושה של הזדהות ומחויבות** לאמונות ולערכים המשותפים.
- הבנה של התרבות הארגונית מאפשרת לחברי הארגון **להשיג את מטרותיהם ביעילות רבה יותר**.

Corporate Culture: Evidence from the Field

John Graham, Duke University – The Fuqua School of Business
Campbell Harvey, Duke University – The Fuqua School of Business
Jill Popadak, Duke University – The Fuqua School of Business
Shivaram Rajgopal, Columbia Business School

DUKE THE FUQUA SCHOOL OF BUSINESS

DUKE THE FUQUA SCHOOL OF BUSINESS COLE FUQUA/COACH K CENTER ON LEADERSHIP AND ETHICS

CFO

Columbia Business School

Surveys

1900 CEOs and CFOs responded

Interviews

In-depth interviews with companies that represent 20% of the U.S. market capitalization

מה מניע תאגידים בארה"ב?

עד כמה התרבות הארגונית חשובה בחברה בה הנך עובד?

במבט ראשון...

אין תרבות אחידה בכל הארגון

נושא קטן שהוא חלק ממשל תאגידי?

נושא שאמור להיכנס כחלק מביקורת על תהליך?

האם זה בכלל חשוב? האם מצפים שנבקר את הנושא הזה?

נושא מאוד מורכב

נושא לא מדיד

סובייקטיבי

אין best practice

אז איך בכל זאת אפשר להעריך את סיכון התרבות?

81

אחריות בארגון

Gartner

	CEO	Board of Directors	CHRO	C-Suite	Senior Leaders	Middle Managers	HRBPs	Culture specific team or function	Other	No primary owner
Defining cultural mission/vision/values	**39%**	10%	4%	35%	7%	0%	0%	1%	2%	2%
Translating values into specific behaviors	5%	2%	**32%**	16%	19%	4%	3%	13%	1%	6%
Communicating with employees about the culture	11%	0%	15%	14%	**26%**	8%	5%	12%	1%	9%
Role modeling the culture	5%	1%	11%	24%	**33%**	6%	1%	5%	3%	11%
Measuring/assessing the culture	1%	1%	**45%**	2%	3%	1%	10%	28%	1%	7%
Identifying talent process barriers to embedding culture in workflow	2%	1%	**35%**	4%	5%	3%	23%	17%	3%	9%
Identifying business process barriers to embedding culture in workflow	2%	1%	7%	15%	**23%**	10%	12%	9%	2%	19%
Addressing talent process barriers to embedding culture in workflow	1%	1%	**27%**	6%	16%	5%	15%	16%	4%	9%
Addressing business process barriers to embedding culture in workflow	2%	1%	8%	14%	**25%**	12%	9%	7%	3%	18%

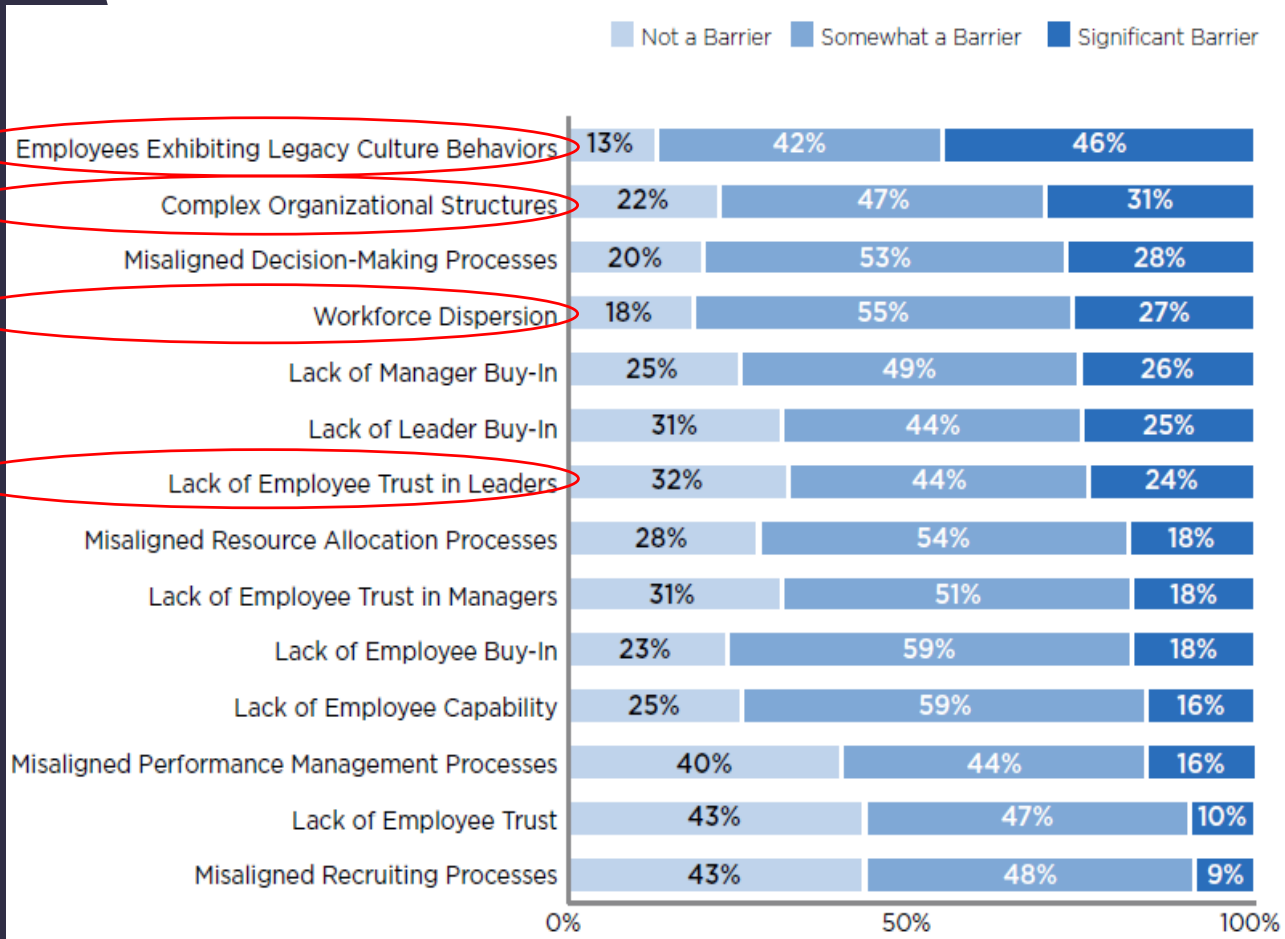
n = 190 HR leaders.

Source: CEB 2017 Culture Benchmarking Survey.

Note: Totals may not equal 100% due to rounding.

Gartner

חסמים
להטמעת תרבות רצויה



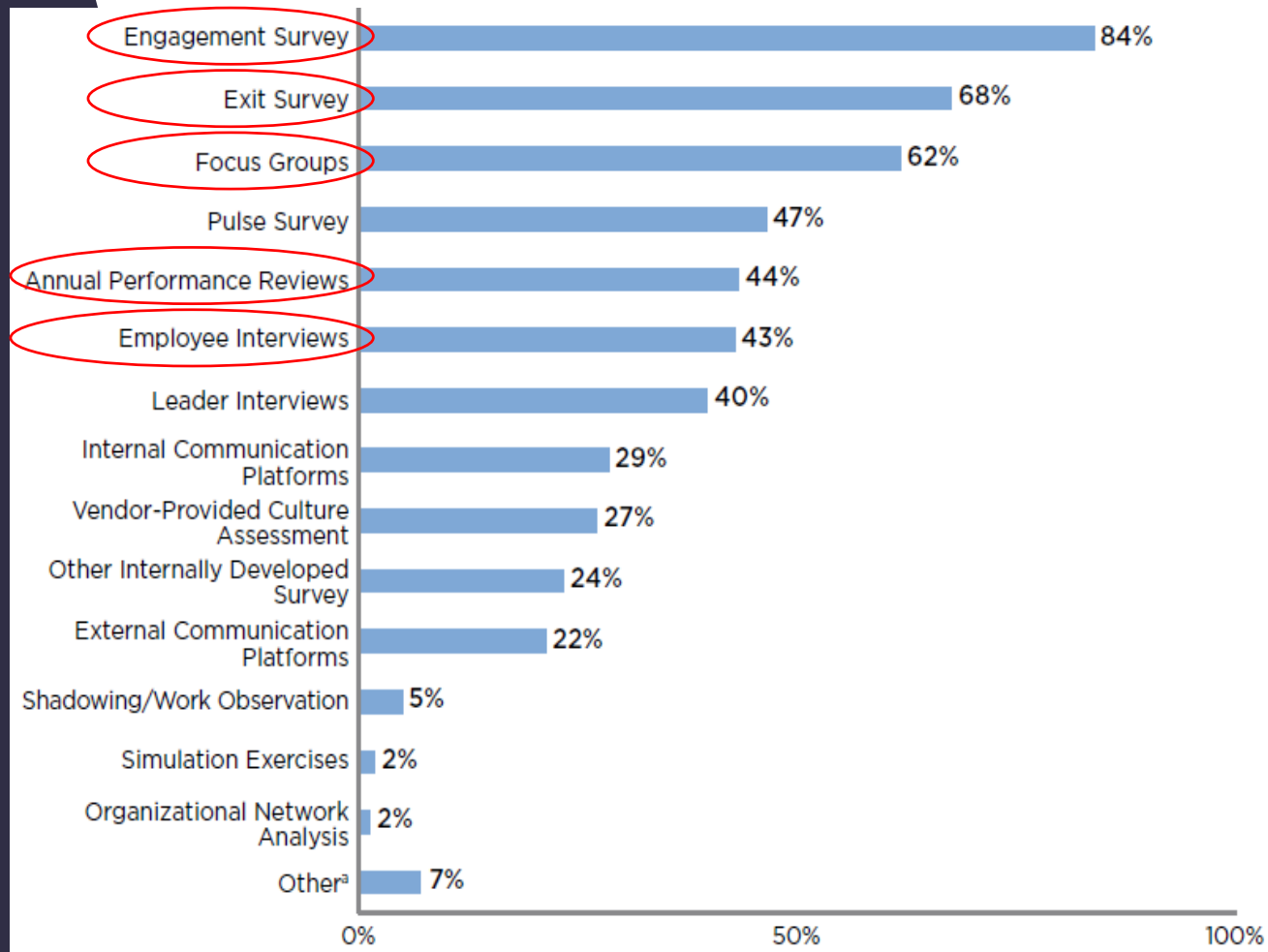
n = 265 HR leaders.

Source: CEB 2017 Culture Benchmarking Survey.

Note: Totals may not equal 100% due to rounding.

Gartner

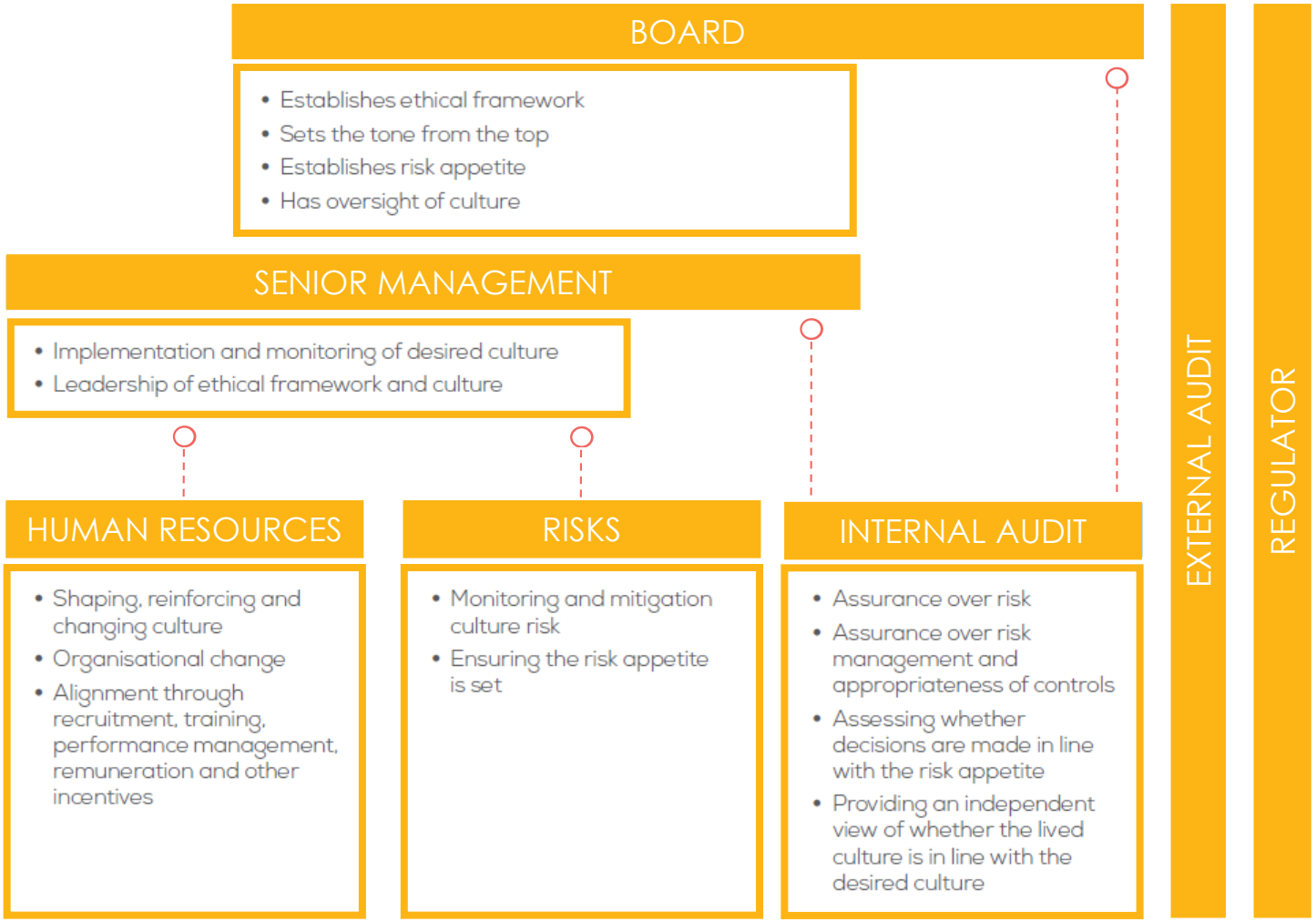
דרכי מדידה
לבחינת התרבות המצויה



n = 265 HR leaders.

Source: CEB 2017 Culture Benchmarking Survey.

[a] Other responses included new-hire onboarding activities and other internal surveys.



Source: Managing Culture – a good practice guide

דגלים אדומים לתרבות לקויה

- התעלמות מעבירות משמעת, מעילות והונאות (עובדים לומדים שזה תקין ואפשר לנצל את המערכת – הרמתי דגל ולא עשו כלום – בפעם הבאה כבר לא ארים דגל)
- מיקוד אגרסיבי ברווחיות
- חוסר הגינות, חוסר כבוד, השפלות, הטרדות (כמה מקרים ואיך ההנהלה מתייחסת לכך)
- היעדר אחריותיות / חוסר קבלת החלטות / דחיית החלטות
- חוסר שקיפות (למשל חוסר תיעוד החלטות)
- חוסר שיתוף פעולה בין עובדים (מריבות, חשדנות)
- תקשורת פנימית לקויה (למשל חוסר התייחסות לבעיות ידועות)
- חוסר פתיחות לשינוי (אם מישהו יביע דעתו הוא יפגע)
- פוליטיקה פנימית מוגזמת (לא ענייני, משיקולים אישיים, למשל מבנה ארגוני לא הגיוני)
- אי דיווח / טיוח / השמטה (כולם יודעים אך מפחדים לומר את האמת)
- תרבות של עריפת ראשים (אין מקום לטעויות, במקום למידה מטעויות)
- שעמום, חוסר אנרגיות, העדר שמחה

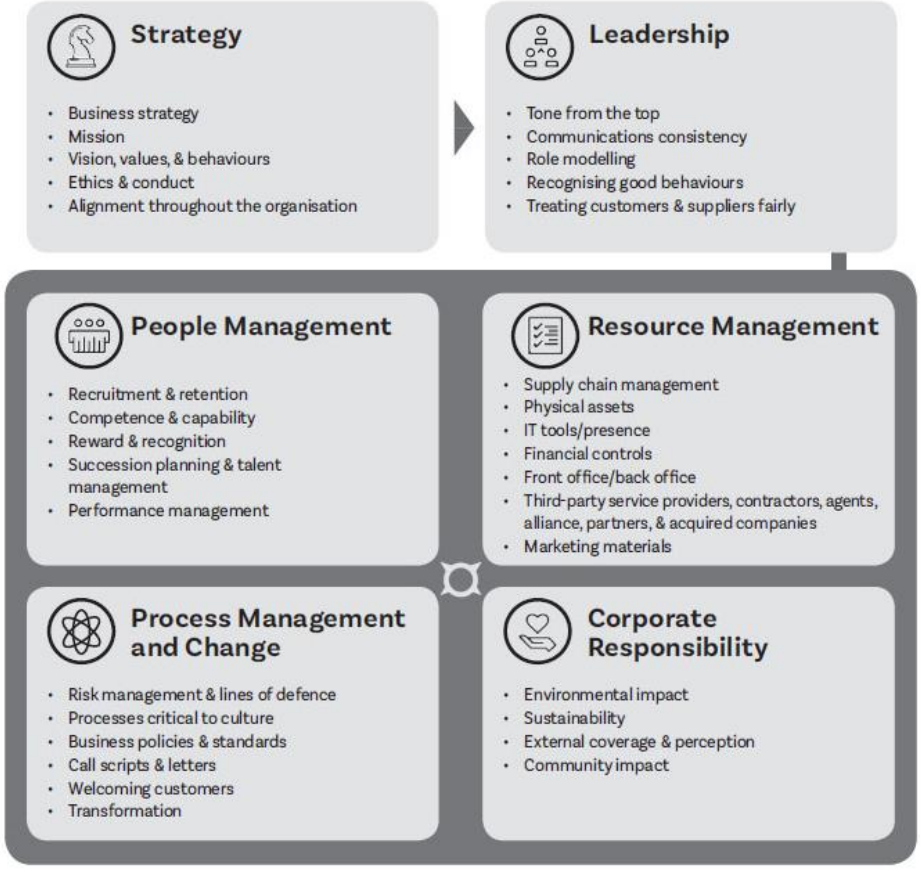
"העשרה" - אינדיקטורים בתהליך הביקורת שעלולים להצביע על בעיה בתרבות

- בקשות לדחות או לבטל את הביקורת
- דחיות של פגישת פתיחת הביקורת
- חוסר תגובה לבקשת חומרים
- חוסר גישה לאנשי מפתח בתהליך

- היענות איטית/חוסר היענות לדרישות הביקורת
- התנגדות לא מובנת מצד הנהלת הגוף המבוקר
- ויכוחים סביב "ציון" הביקורת
- ניסיון להוריד ממצאים

87

ממה תרבות מושפעת?



Source: A Journey Into Auditing Culture

ביקורת על תרבות ארגונית (או הערכת סיכון התרבות)

- ערכי הארגון
- קוד אתי
- ממשל תאגידי (SOX ELC)

COSO

- **סביבת בקרה (Control Environment)**

1. הארגון מפגין מחויבות ליושרה וערכים אתיים.
2. הדירקטוריון מפגין עצמאות מההנהלה ומפקח על פיתוח ויישום בקרה פנימית.
3. ההנהלה, תחת פיקוח הדירקטוריון, קובעת את המבנה, ערוצי הדיווח, הסמכות והאחריות להשגת יעדים.
4. הארגון מפגין מחויבות למשוך, לפתח ולשמר אנשים מוכשרים בהתאמה ליעדי הארגון.
5. הארגון משמר אחריות לבקרה פנימית בקרב עובדיו בהתאמה ליעדי הארגון.

- **הערכת סיכונים (Risk Assessment)**

6. הארגון מפרט את יעדיו בבהירות מספקת כדי לאפשר זיהוי והערכת סיכונים הקשורים ליעדים.
7. הארגון מזהה סיכונים להשגת יעדיו בכל רבדיו ומנתח את הסיכונים כבסיס לקביעה כיצד על הסיכונים להיות מנוהלים.
8. הארגון מתייחס לפוטנציאל להונאה בהערכת הסיכונים להשגת יעדים.
9. הארגון מזהה ומעריך שינויים העלולים להשפיע באופן משמעותי על מערכת הבקרה הפנימית.

- **פעילויות בקרה (Control Activities)**

10. הארגון בוחר ומפתח פעילויות בקרה המסייעות להוריד את הסיכונים להשגת יעדים עד לרמות מקובלות.
11. הארגון בוחר ומפתח פעילויות בקרה כלליות על מערכות המידע כדי לתמוך בהשגת יעדיו.
12. הארגון ממסד פעילויות בקרה במדיניות הקובעת את מצופה ובנהלים המפרשים את המדיניות לצעדים בפועל.

- **מידע ותקשורת (Information and Communication)**

13. הארגון משיג או מפיק ומשתמש במידע רלוונטי ואיכותי כדי לתמוך בתפקוד הבקרה הפנימית.
14. הארגון מתקשר פנימה מידע , לרבות יעדים ואחריות לבקרה הפנימית, הנחוץ בכדי לתמוך בתפקוד הבקרה הפנימית.
15. הארגון מתקשר עם גורמים חיצוניים בעניינים המשפיעים על תפקוד הבקרה הפנימית.

- **פעולות ניטור (Monitoring Activities)**

16. הארגון בוחר, מפתח ומבצע הערכות שוטפות ו/או אחרות של מרכיבי בקרה פנימית, בכדי לוודא כי מרכיבי הבקרה הפנימית קיימים ומתפקדים.
17. הארגון מעריך ומתקשר ליקויי בקרה פנימית בזמן לגורמים האחראים על תיקונם, כולל ההנהלה הבכירה והדירקטוריון, לפי העניין.

COSO

Item	Principle	Points of focus	Question
CONTROL ENVIRONMENT			
1.1	**Principle 1: Demonstrates Commitment to Integrity and Ethical Values** – The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values.	• Sets the Tone at the Top – The board of directors and management at all levels of the entity demonstrate through their directives, actions, and behavior the importance of integrity and ethical values to support the functioning of the system of internal control.	Is the board of directors and management's commitment to integrity and ethical behavior communicated effectively throughout the organization, both in words and deeds? Do the board of directors and management lead by example?
1.2			Is the tone set by the board of directors and senior management communicated through to various operating units? Do such communications consider the various factors, including potential barriers, that may be present at each unit (e.g. cultural, language)?
1.3			Is the tone exhibited by management of operating units consistent with that set by the board of directors and senior management?
1.4		• Establishes Standards of Conduct – The expectations of the board of directors and senior management concerning integrity and ethical values are defined in the entity's standards of conduct and understood at all levels of the organization and by outsourced service providers and business partners.	Is there a code of conduct and/or ethics policy and has it been adequately communicated to all levels of the organization?
1.5			If there is a code of conduct, does it provide standards to guide the organization's behaviors, activities and decisions?
1.6			Is the organization's commitment to integrity and ethical behavior regularly communicated to joint venture partners, suppliers, sales distributors, outsourced service providers and other business partners?
1.9			Does the organization have a process in place to communicate standards of conduct throughout the organization, including external partners/outsourced service providers?
1.7			Are those in top management hired from outside made familiar with the importance of high ethics and controls?
1.8			Is the organization's commitment to integrity and ethical behavior included in training for new employees and contractors?
1.10		• Evaluates Adherence to Standards of Conduct – Processes are in place to evaluate the performance of individuals and teams against the entity's expected standards of conduct.	Does the organization have a process to evaluate the performance of individuals and teams against its standards of conduct?
1.11		• Addresses Deviations in a Timely Manner – Deviations of the entity's expected standards of conduct are identified and remedied in a timely and consistent manner.	Has the organization established tolerance levels for deviations to its standards of conduct? Are such tolerance levels communicated throughout the organization? Are deviations evaluated in a timely manner?
1.12			Does the organization periodically analyze issues to identify trends and root causes to evaluate whether modification of policies, communication, training or controls are necessary?

ביקורת על תרבות ארגונית (מדדים)

- ערכי הארגון
- קוד אתי
- ממשל תאגידי (SOX ELC)
- ניהול סיכונים ותיאבון לסיכון
- אחריותיות accountability
- Tone at the Top (Lead by Example)
- תרבות של הפקת לקחים ותחקור
- מודל התגמול
- האם קיים קו חם? כיצד מטפלים בתלונות? האם קיימת מדיניות הגנה? האם ישנו דין משמעתי?
- סטטיסטיקות של תלונות הוטליין
- ראיונות עם עובדים

- סקר שביעות רצון עובדים (על פי חיתוכים שונים)
- קבוצות דיון - workshops
- תהליך גיוס עובדים פיטורי עובדים
- הדרכות לעובדים חדשים
- תקשורת אפקטיבית, תדירות תקשור לעובדים
- תוצאות סקר לקוחות
- תלונות לקוחות
- אחוז המתפטרים/מפוטרים (אחוז המתפטרים לאחר תקופה קצרה/ בעלי הישגים גבוהים/הנהלה)
- היעדרויות עובדים
- פרסומים שליליים בתקשורת
- סקירת מדיה חברתית

סקר תרבות ואקלים אתי – שאלות לדוגמה (נקודת התחלה טובה להערכת הסיכון)

	תשובה	שאלה
1	טוב מאוד/טוב/סביר/לא טוב/מאוד לא טוב	כיצד הייתם מדרגים את האקלים האתי בארגון?
2	כן/לא	האם אתם מודעים לקיומו של קוד אתי ארגוני?
3	כן, בשנה האחרונה כן, לפני למעלה משנה לא	האם קיבלתם תקשור מההנהלה בנוגע לחשיבות השמירה על סטנדרטים אתיים גבוהים?
4	כן/לא	האם ברורה לכם ההתנהגות האתית המצופה מכם?
5	כן/לא/לא בטוח	האם אתם חושבים שהמנהלים שלכם הם בעלי סטנדרטים אתיים גבוהים?
6	כן/לא/לא בטוח	עובדים בחברה מתוגמלים על בסיס שיקולים אובייקטיביים, כמו: הישגים מקצועיים, ניסיון, מסירות
7	כן/לא/לא בטוח	האם אתם חושבים שהתרבות בחברה היא כזו שמעודדת דיווח על תוצאות עסקיות טובות יותר מהתוצאות בפועל?
8	כן/לא	האם אתם מאמינים שהחברה מקדמת התנהלות אתית על פני ערכים של "תוצאות עסקיות מעל הכל"?
9	כן/לא/לא בטוח	אם אני אדווח על התנהלות אתית בלתי תקינה, אני בטוח כי הדברים יבדקו
10	כן/לא/לא בטוח	אני מאמין כי עובדים המפרים את הקוד האתי יתגלו
11	כן/לא/לא בטוח	אני מאמין כי ינקטו צעדים משמעתיים כנגד עובדים המפרים את הקוד האתי

סקר תרבות ואקלים אתי – שאלות לדוגמה (נקודת התחלה טובה להערכת הסיכון)

	תשובה	שאלה
12	כן/לא	האם תהיו מוכנים לנהוג באופן לא אתי כדי לשפר את סיכויי קידומכם?
13	כן/לא	האם אתם מאמינים כי הקולגות שלכם יהיו מוכנים לנהוג באופן לא אתי כדי לשפר את סיכויי קידומם?
14	כן/לא/לא בטוח	הליך משמעתי חל על כל העובדים בחברה, ללא קשר לדרגת הניהול שלהם
15	כן/לא/לא בטוח	האם אתם יודעים מה לעשות במקרה שאתם מודעים להפרה של הקוד האתי?
16	כן/לא/לא בטוח	האם אתם חושבים שמדיניות "דלת פתוחה" מתקיימת?
17	אין/פחד מהתנכלות/האנונימיות תפגע/שניהם	אלו סיבות ימנעו מכם מלדווח על הפרה של הקוד האתי?
18	כן/לא	הייתי עד/ה להתנכלות כנגד עובד שהתלונן
19	כן/לא	האם אתם מודעים להוטליין ככלי לדיווח הפרות של הקוד האתי?
20	כן/לא	האם אתם יודעים שניתן לדווח בצורה אנונימית?
21	המנהל הישיר/משאבי אנוש/הוטליין/קצין ציות/ביקורת פנימית/לא אדווח	איזה ערוץ דיווח הייתם מעדיפים?
22	כן/לא/לא בטוח	האם אתם מודעים להזדמנות או יכולת לבצע מעילה?
23	כן/לא/לא בטוח	האם אתם מודעים להפרה של הקוד האתי שכרגע מתבצעת?

דגשים לסקר

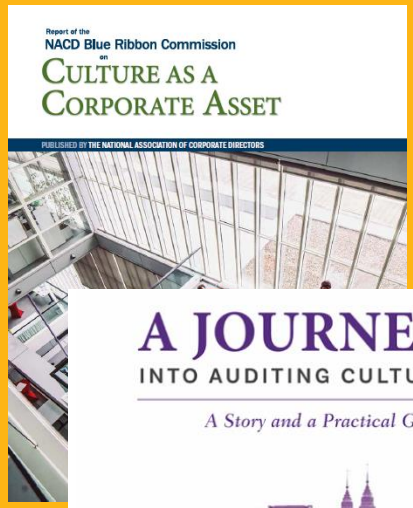
- לרתום את ההנהלה
- פרטיות
- אבטחת מידע
- סודיות / אנונימיות
- פרמטרים דמוגרפיים
- סוגיות טכניות (תזכורות, ניתוחים גרפיים)
- סקר מותאם לתרבות הארגונית
- כלי אינטרנטי / פנימי
- התייעצות עם משאבי אנוש, מחלקה משפטית, התנהגות ארגונית

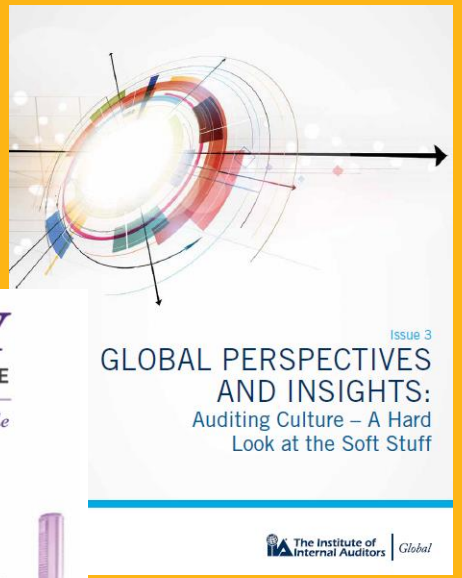
- שאלות פתוחות
- הצהרות – סיווג על פי סולם
- מספר השאלות
- הודעה נלווית – אימייל (פיישוב)
- בדיקות לפני הפצה
- ניתוח אוכלוסיות מיוחדות
- מסקנות והמלצות

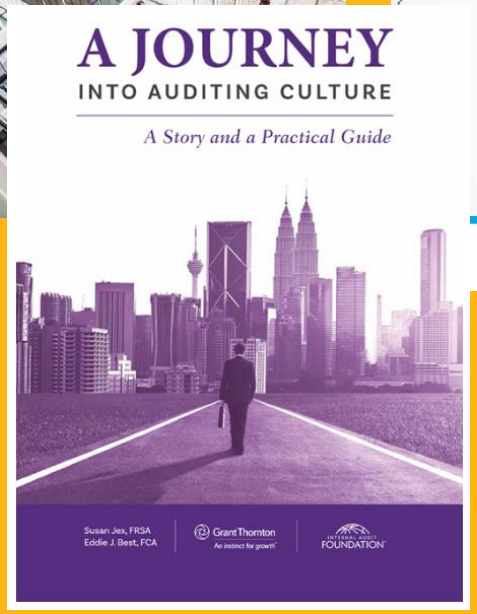
לסיכום

- חדשני???
- מודעות לסיכון (סיכון "ליבה", גורם שורש) היא צעד ראשון וחשוב. הראו שהנושא באג'נדה שלכם.
- שוחחו עם ההנהלה וועדת הביקורת על סיכון זה, שתפו ועדכנו את ההנהלה לאורך הדרך
- זוהי הזדמנות לביקורת הפנימית להוספת ערך משמעותי, תחשבו על זה - זו ממש מהפכה
- בצעו סקר עובדים (הבטיחו אנונימיות)
- סיכון שחייב להיבדק כחלק מכל ביקורת
- הכינו רשימת מדדים (ניתן לקחת מתדריכים)
- סיכון תרבות יכול להחליש מאוד את מערך הבקרות

לקריאה מעמיקה







סינמטק
הקרנה מיוחדת בנושא ביקורת פנימית וניהול סיכונים

השתתפות הביקורת בוועדות החברה

באילו וועדות אתם משתתפים ?

האם משתתפים באופן קבוע או אד הוק ?

יתרונות/חסרונות

השתתפות הביקורת בוועדות חברה
(רכש, השקעות , אחר)

הצעות לנושאי ביקורת לשנת 2020

נושאים שכדאי לבדוק בשנת 2020

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____