



31/10/2023

קווים מנחים

המלצות איגוד הדירקטורים ולשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל לעבודה סינרגטית בוועדת הביקורת ככלי להמשכיות עסקית בשעת חירום

רקע לכתיבת המסמך:

ב 07.10.2023 התעוררנו כולנו לשבת השחורה, אשר כפתה על כולנו מציאות חדשה ובלתי סבירה וכניסה למלחמת חרבות ברזל. לצד הטבח, ההרג ואבדות בנפש, עומדת גם סכנת פגיעה מהותית באיתנות הפיננסית של המשק והיערכותו למצב חירום, לרבות היערכות למצב החמרה בחופש הפעולה העסקי של הארגונים. בהתאם לכך, כינסו לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל ואיגוד הדירקטורים בישראל ועדה מצומצמת ומיומנת בהשתתפותם של יו"רי ועדות ביקורת ומבקרים פנימיים מובילים במשק (להלן: "הוועדה"), על מנת להציע דרכי פעולה מיידיות וקווים מנחים, שיוכלו לסייע לכל ארגון לנסות ולהתגבר על המכשולים היום-יומיים בעת הזו ולאפשר המשכיות עסקית בעת חירום.

מסמך זה הינו קווים מנחים, כמוהו כמסמך המלצות כללי, ועל כל ארגון לבצע את ההתאמות הרלוונטיות בהתאם לסוג הארגון, אופיו, מיקומו הגיאוגרפי, הרגולציה המושתתת עליו, גודלו¹ והמגזר אליו הוא משויך.

בעת כתיבת המסמך, התייחסה הוועדה למספר נקודות זמן על ציר הזמן של המשבר:

1



מסמך זה, יתייחס בעיקרו לשלב השלישי, אולם יוצגו גם קווים מנחים כלליים, אותם כדאי לאמץ ולבחון בעת היציאה מהמשבר ולאחריו ביחס לעבודת ועדת הביקורת בשילוב עם המבקר הפנימי.

¹ כך, למשל, בארגונים קטנים, ייתכן כי חלק מהאחריות תהיה על הדירקטוריון (ולא על ועדת הביקורת).

התנהלות ועדת הביקורת ביחד עם פונקציית הביקורת הפנימית בעת משבר (חרבות ברזל):

1. **תפקיד ועדת הביקורת** - תפקידה של ועדת הביקורת היא לבדוק, לחקור ולהגיש מסקנות והמלצות (בעל פה או בכתב) לדירקטוריון ולגורמים רלוונטיים אחרים בתאגיד. מסמך זה מאפשר לוועדות הביקורת השונות לתרום מניסיוןן וזווית הסתכלותן הייחודית - לסייע ככלי מהותי בפתרון המשבר, ביציאה ממנו ובהיערכות להחמרה ו/או משבר נוסף ככל שיגיע לפתחו של הארגון.
2. **גישה** - הגישה הרווחת בקרב מרבית הארגונים היא, כי ביקורת על כלל שלביה הינה תהליך המחייב הקצאת משאבים יקרים (ובעיקר זמן) מאנשי מפתח בארגונים. בדרי"כ תהליך הביקורת מתבצע במקביל לעבודה השוטפת, והדיון בממצאים נעשה בסופו, על מנת להפוך את הביקורת לכלי עזר הכרחי ובעל ערך מוסף לארגון.
3. במצב חרום מומלץ בראש ובראשונה לפתח גישה מכילה ומשתפת פעולה, המאפשרת בזמן אמיתי חשיפה ופתרון של צווארי בקבוק ודרכי פעולה אפשריות למזעור אותם צווארי הבקבוק והפיכתה ל**ביקורת מלווה**², ובכך היא מהווה כלי לניהול המשבר והתמודדות הארגון עם הסיכונים הקיימים ומזעורם.
4. **שיתוף פעולה מלא בין המבקר הפנימי, חברי ועדת הביקורת ודרג מקבלי החלטות בחברה** - מכוח התפקידים – הן המבקר הפנימי והן חברי ועדת הביקורת על שלל תפקידיהם, חשופים לסיכונים הקיימים בארגון, לסיכונים הקיימים בחלופות המוצעות, ועליהם לנסות לאמוד את החשיפה ולבחור בחלופה המסכנת את הארגון בצורה הפחותה ביותר מבין החלופות הקיימות.
5. **בחינה מהירה של האסטרטגיה** - להציע לדירקטוריון, כי יש לבצע בחינה מהירה של האסטרטגיה, בדגש על פעילויות ו/או דפוסי פעולה שאינם מתאימים להתמודדות עם מצב החירום וקיום דיון בביצוע שינויים אד-הוק (לדוגמה: דרכי תקשורת/מכירה/מתן שירות ללקוחות, דרכי תקשורת וקבלת שירות מספקים). יצוין, כי הדבר אינו מחליף את הצורך לבצע בחינה רחבה יותר של האסטרטגיה (לרבות הזדמנויות שנוצרו עקב המשבר/תובנות מהתנהלות הארגון בעת המשבר) במקרים של התמשכות המשבר ובמהלך היציאה מהמשבר.
6. **הערכת מצב מעודכנת** - על ועדת הביקורת והמבקר הפנימי להציג הערכה של התאמת הארגון למצב החדש, לרבות הצבעה על מקורות סיכון מהותיים, תוך מתן המלצות אפקטיביות למזעור הסיכונים. במסגרת זו ניתן גם לבחון ולהצביע על סדר הפעולות אשר מומלץ שיינקטו בעת החזרה לשגרה (ליום שלאחר המשבר) ותיעדוף הפעולות (בהתייחס להערכת הסיכון ולמורכבות המימוש). הערכת מצב זאת תובא לידיעת ההנהלה והדירקטוריון.
7. **בחינת סימני אזהרה להשפעת המשבר על המשך קיומו של הארגון** - במהלך המשבר עלולים להתגלות סימנים העלולים להשפיע על המשך קיומו של הארגון כעסק חי. מומלץ בנוגע לכך לשים

² ביקורת מלווה – מונח שהוכנס למסמך זה לראשונה ומטרתו לתאר ביקורת הפועלת בשיתוף פעולה עם ההנהלה לאיתור הפערים, יצירת מנגנוני בקרה ואבטחה, זיהוי צווארי בקבוק ותיקונם בזמן אמת תוך דגש על שמירה על אווירה טובה בין הצדדים והבנה כי המטרה אחידה לכולם.



דגש לבחינת הגורמים והתרחישים העשויים להשפיע על תזרים המזומנים והאיתנות הפיננסית של הארגון. במסגרת זו, יש להביא בחשבון את מצבו של הארגון ערב הכניסה למשבר ואת הכלים העומדים לרשותו להתמודדות בהיבטים אלה עם המשבר (למשל ערוצי "גיוס" נזילות הזמינים לארגון גם בעת המשבר והשפעת העלות שלהם על האיתנות הפיננסית)

8. דיווח ממצאים בזמן אמת - בשונה מביקורת "רגילה", ביקורת בעת הזו מחייבת עדכון בממצאים בזמן אמת. לכל ממצא עשויה להיות השפעה מהותית על קבלת החלטות המיידית המשפיעה על ערוצים רבים ועל מחזיקי העניין (דוגמת: עובדים, משפחות עובדים, ספקים, לקוחות ועוד) ולכן ישנה קיימת חשיבות בשיתוף בממצאים תוך כדי תנועה ולא לאחר מספר חודשים או עד לכתובת דוח מושלם כפי שנהוג כיום. כדי לענות למטרה זו, על הביקורת להסב את תשומת לב הנהלת הארגון, במסגרת תקשורת ישירה, תוך כדי ביצוע פעילותה. כמו כן, יתכן שהדיווח לוועדת הביקורת יהיה בתבנית מקוצרת של מסמך/מכתב סקירה.

9. דרכי הביצוע של עבודת הביקורת בעת משבר - מומלץ להתאים את דרכי ושיטות עבודה לעת המשבר ובתוך כך:

9.1 להשתלב בוועדות/פורומים/ישיבות לניהול המשבר. המבקר הפנימי משתלב כמשקיף, אך אין בכך כדי למנוע ממנו מלהסב את תשומת הלב לסיכונים ודרכי פעולה מומלצות, אם כי עליו להימנע מקבלת החלטות (ראה גם התייחסות להלן).

9.2 לעשות שימוש עצמאי בכלים טכנולוגיים/כלי דאטה ואנליזה העומדים לרשות הביקורת הפנימית, ואינם מחייבים הקדשת משאבי זמן מצד הארגון לשם הפעלתם בביצוע הביקורת.

9.3 בשלב הראשון של המשבר מומלץ למקד את ממשקי העבודה עם יחידות הארגון בנושאים המהותיים ביותר בהתייחס לסיכונים שנוצרו עקב המשבר.

9.4 כמו כן ולפי העניין, הביקורת יכולה בעת המשבר להתקדם עם ביצוע מטלות "פנימיות" שיקדמו את פעילותה בטווח הארוך ועם החזרה לביצוע תכנית העבודה השוטפת (כגון, מטלות מתודולוגיות).

10. להימנע מכניסה לנעלי בעלי תפקידים המבצעים בקרה - בשם כוונה טובה לסיוע לארגון, זאת לאור היעדר אפשרות לכך בחקיקה ובתקנים המקצועיים, ומכיוון שהן המבקר והן ועדת הביקורת עלולים להימצא במצב של ניגוד עניינים עתידי, העלול לפגום באי תלותם. עם זאת, במצב חירום כגון זה, יהיו כאלה ששיאותו לבצע זאת, ולכן עליהם לקבל אישור מראש של ועדת ביקורת/ הדירקטוריון, לפי העניין. במקרים כאלה, ראוי לוודא קיומו של פרוטוקול קצר/ אישור בכתב, המאפשר דרכי פעולה אלו וכן לגבש את האופן שבו יגודר סיכון ניגוד העניינים העתידי לאחר החזרה לשגרה.

11. שילוב נושאים מהותיים בעלי דרגת סיכון גבוהה בתוכנית העבודה ודיווח מיידית על הממצאים - בין הסעיפים שמומלץ לבחון: בחינת החשיפה לסיכונים מעילות, התאמת הבקורות לשינויים בתהליכי העבודה, התרשלות בביצוע בקורות מהותיות דוגמת היעדרות כוח אדם (מילואים-צו 8, הורים הנמצאים עם ילדיהם בבית, התפנות מאזורי הלחימה בדרום ובצפון, הוצאה יזומה לחל"ת וכיו"ב) או הסטת תשומת הלב לפעילויות אחרות. יש מקום שהמבקר הפנימי יבחן שבקורות המפתח המהותיות ממשיכות לפעול כסדרן, ויתריע במקרים בהם איתר חשיפות משמעותיות, סיכונים אבטחת מידע וסייבר ועוד. בהקשר זה כדאי שתיבחנה גם בקורות ה-SOX בארגון.



12. על הביקורת הפנימית לשמור על קשר ותקשורת עם מחזיקי העניין המרכזיים - כולל יו"ר

הדירקטוריון, יו"ר ועדת הביקורת והמנכ"ל, בדגש על הנושאים הבאים:

- א. קבלת עמדתם בנוגע למטלות שהם מעוניינים שהביקורת תשים עליהן דגש.
- ב. אישור, במידת הצורך, של ביצוע התאמות בתוכנית העבודה.
- ג. התאמה/ שינוי, במידת הצורך, של כתב ההאמנה (צירטר הביקורת הפנימית), לצורך ביצוע פעילויות ייעוץ (במסגרת המתאפשר על-מנת שלא לפגוע באי-התלות) והגדלת טווח הפעולה ורמת שיתוף הפעולה עם הביקורת בהווה ובעתיד.
- ד. עדכון בנוגע לחשיפה לאי-עמידה בתוכניות העבודה. ככלל, נראה שבנקודת זמן זו, מוקדם מדי לקבוע מה תהיינה ההשלכות של אי-עמידה בתוכנית העבודה השנתית, ויתכן שניתן יהיה להתגבר על פיגורים בהמשך השנה (במאמץ מוגבר). בכל מקרה, ראוי לבחון ביצוע שינוי והתאמה של תוכנית העבודה; כך שמשאב הביקורת ינוצל בצורה טובה יותר לנושאים בליבת המשבר כבר עתה. ככל שיתבהר משך זמן החירום, יש לבצע הערכת מצב טובה יותר לקראת קביעת תוכנית העבודה לשנה הבאה, ולתקף אותה באמצעות התאמה תקופתית.

13. להפנות את תשומת הלב לסיכונים שעשויים להתפתח כתוצאה ישירה או עקיפה של המשבר -

לדוגמה:

- א. מקרי הדיוג (phishing) ופעילות סייבר שמתגברים – לוודא שמנהל אבטחת המידע מודע, מטפל ומתקשר. הנושא מקבל משנה חשיבות בד בבד עם הרחבת מעגל העובדים מהבית (או פיזורם בין מספר אתרים של הארגון).
- ב. פגיעה אפשרית באיכות התקשורת הדו-כיוונית והדיווח בין העובדים להנהלה.
- ג. הפרעות לאחסון חיצוני של מידע.
- ד. הפניית תשומת הלב לצורך בעמידה ברגולציות החלות על הארגון והחשיפות המשפטיות – גם בעת הזו.
- ה. סיכון תדמיתי לארגון, כתוצאה מתפקוד ומתגובה לקויים בעת משבר, עלול להחריף את הנזק הפוטנציאלי לאחר סיום המשבר: לקוחות שמדירים רגליים, גופים פיננסיים שמסרבים לתת מימון וכד'.
- ו. בחינת החשיפה להשפעות אפשריות לטווח ארוך- השפעת המלחמה על הכלכלה יכולה להימשך חודשים ואף שנים. ראוי לחשוב על תחזיות צמיחה עסקית מעודכנות, תזרים מזומנים מעודכן ועוד.
- ז. היערכות הארגון ל"יום שאחרי": חזרה מהירה לייצור או מתן שירותים, מענה לביקוש. הארגון שחוזר ראשון "לרכב על הסוס" הינו ארגון שעשוי לשרוד באופן מיטבי לטווח ארוך.
- ח. בנוגע לביצוע עבודת הביקורת עצמה – לאור דלות הקשב הארגוני וכדי להמשיך להיות רלבנטיים, ראוי במיוחד בעת הזו – לשקול המלצות באשר לצעדי תיקון נחוצים לאזורים המהותיים ביותר, אף מעבר לתקופה "רגילה".
- ט. מעקב תיקון ליקויים – מוצע שהביקורת הפנימית תשקול לעקוב אחר יישום ההמלצות המרכזיות שרלבנטיות לתקופה, כך שהארגון לא ישקיע את משאביו בתיקון ליקויים באזורים שלא נדרש לטפל בהם כעת. כמובן שניתן לדחות לעתיד את מעקב היישום לגבי ההמלצות שהינן פחות מהותיות.

14. שגרה בצל מלחמה – גם בוועדת הביקורת – המשך עבודת הוועדה תוך שימת דגש על הסיכונים

המתעצמים או החדשים.



15. הצגת ממצאי הביקורת בעת משבר – הצגת מסמך ממוקד ופרקטי, תוך הימנעות משאיבת תשומות/הימנעות מהמלצות לא מותאמות למצב החירום.

16. מה עושים ב"יום שאחרי"?

- א. ברמת הארגון- מומלץ לבחון שהארגון יבצע בחינה והפקת לקחים מהתנהלותו בעת המשבר, בין אם הכין מראש תוכנית המשכיות עסקית והיערכות לתרחישי קיצון, ובין אם לא הכין תוכנית כזו.
- ב. ברמת הביקורת הפנימית ועבודתה של ועדת הביקורת –
- מומלץ שהביקורת הפנימית ביחד עם ועדת הביקורת תבצע הפקת לקחים ותבחן – האם היו ברשותה תוכניות מגירה מתאימות להתנהלות בעתות משבר, ובמידת הצורך- תכין/ תשפר/ תעדכן תוכניות אלה, כמו כן יש לוודא כי בתוכנית הביקורת קיימת גם ביקורת על המשכיות עסקית.
 - בחינת תוכנית העבודה של הביקורת והתאמתה ל"יום שאחרי"- נוהלי חזרה לשגרת עבודה והכנת תוכנית לתיעודף משימות הביקורת. חלקן של היחידות העסקיות יתמקד, ללא ספק, ב"ליקוק הפצעים" ובשיקום, ולא יהיה זמין.

דגשים עיקריים להתנהלות ועדת הביקורת בשיתוף עם הביקורת הפנימית בעת משבר (נושאים נוספים בגין מלחמת 'חרבות ברזל'):

מטרתו של פרק זה בקווים המנחים הינה התאמה של ההמלצות למשבר הנקודתי שאך פקד אותנו ב- 07.10.2023 ועל כל ארגון, ועדת ביקורת ויחידת ביקורת פנימית לבצע את ההתאמות הנדרשות, בהתאם לתרבות הארגונית, הנחיות הדירקטוריון, הארגון, גודלו, מיקומו הגיאוגרפי, אופיו והמגזר אליו משתייך תוך לקיחה בחשבון של כלל הסיכונים הספציפיים בתקופה זו.

להלן רשימה מוצעת:

1. האם נסגרו המפעל/המשרדים/הסניפים? סיכוני נזק לרכוש (נטוש), ניהול תהליכי העבודה מול מס רכוש וחברות הביטוח.
2. האם בוצעו בארגון שינויי תפקידים, בשל מחסור בכוח אדם? סיכוני בקרה והפרדת תפקידים.
3. לגבי עבודה מרחוק: כיצד פועלים כשהעובדים שוהים תקופה ארוכה בממ"ד ללא WiFi, מה קורה לגבי עובדים שמפונים מבתיהם, האם חודדו סיכוני סייבר (סרטונים, נזקות)?
4. האם יש הגברה או צמצום של קשרי הארגון עם הסביבה (לקוחות, ספקים, ציבור)? בתקופה זו יש לגלות הוגנות ורגישות מיוחדת ללקוחות, ספקים וכמובן לעובדי הארגון. ייתכן שלחלקם יש קרובי משפחה שנפגעו מפעולות האיבה.
5. האם ההנהלה נוקטת בצעדים כגון, קיום שיחות, תמיכה בעובדים שנפגעו, העמדת אנשי מקצוע (פסיכולוגים ואחרים), קיום הרצאות ופעולות מסייעות?
6. האם יש עידוד יוזמות התנדבות מצד הארגון לתמיכה בלוחמים ובנפגעים, תרומות (למשל ימי חופשה)?
7. סיכוני גולציה-דיני עבודה, בעיתות אלו כללים ברורים הנוגעים להעסקת עובדים, האם מוקפד?
8. האם הארגון תורם לגופים (עמותות) כלשהם? – ייתכנו סיכוני מעילות והונאות (ניצול רוח התקופה), וסיכוני הלבנת הון ומימון טרור.
9. סיכונים פיננסיים: תזרים – ירידה בהכנסות, השפעת שע"ח, צמצום הוצאות וחשיפות מימוניות וכד'.
10. האם ראוי לבחון את מוכנות הארגון למצב (ביטחונות, סביבתית, עובדים, וכד')?
11. האם יש מקום לבחון את הנהלים לשעת חירום (אם לא עשינו זאת בזמן הקורונה ומאז, ואם הם לא מותאמים למצב הנוכחי) גם מחוץ לישראל בארגונים גלובליים?
12. האם יש צורך בהתייחסות שונה לסיכונים בטווח הקצר, לעומת סיכונים בטווח הבינוני והארוך?

לאורך כל התהליך, נבקש להדגיש שתפקידו של הדירקטוריון הינו בקרה ופיקוח על תהליכים ובחינה האם קיימים תהליכים וכיצד מתנהלים, אולם בשום שלב אל לדירקטוריון להיכנס לנעלי ההנהלה, למעט באותם מקרים המתחייבים מהחוק, התקנות והפסיקה (דוגמת חוק חדלות פירעון, שיקום כלכלי- תזרים ועוד). לצד כל האמור לעיל, נמנים גם יחסים בינאישיים והיכולת האישית של כל אחד ואחת מחברי ועדת הביקורת לבצע את תפקידו תוך שמירה על גבולות גזרה וכללי הממשל התאגידי.

בברכת ימים טובים ושקטים,

תודתנו לחברי הוועדה :

רו"ח **דורון רונן** - נשיא לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל, דורון רונן רו"ח-יעוץ בקרה וניהול סיכונים
רו"ח **דורון רוזנבלום** - סגן ומ"מ נשיא לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל, שותף במשרד עזרא יהודה- רוזנבלום ושות'
הדר צופיוף הכהן – מנכ"לית איגוד הדירקטורים בישראל
עופר לביא - יו"ר הוועדה המקצועית באיגוד הדירקטורים בישראל, מייסד ומנכ"ל חברת עפר לביא מחשב בע"מ
ד"ר **גתית גור גרשגורן** - יו"ר מועדון יושבי הראש באיגוד הדירקטורים בישראל, מנכ"לית שירותי קורספונדנציה בע"מ
רו"ח **איריס שטרק** - יו"ר הוועדה לקידום נשים באיגוד הדירקטורים בישראל, שותפה מנהלת בשטרק את שטרק רו"ח
רו"ח **יוסף טנא** - חבר איגוד הדירקטורים בישראל, דירקטור בחברות ציבוריות, יו"ר ועדת ביקורת
רו"ח עו"ד **ליאור סגל** - מזכיר וגזבר בלשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל, מבקר פנימי ראשי בבזק
רו"ח **ורד ישראלוביץ** - דירקטורית בלשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל, שותפה בחייקין, כהן רובין ושות'
רו"ח **יעל רונן** - סגנית נשיא לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל, מבקרת פנימית ראשית הבנק הבינלאומי
רו"ח **עופר אלשיך** חבר איגוד הדירקטורים בישראל, יועץ עיסקי ודירקטור
רו"ח **צפירי הולצבלט** - חבר איגוד הדירקטורים בישראל, דח"צ בחברות ציבוריות
ריקי גרנות - חברת איגוד הדירקטורים בישראל ויו"ר ועדת ביקורת בארגונים שונים