

לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל (חל"צ)
IIA Israel - Institute of Internal Auditors
הכנס המקצועי השנתי של הביקורת הפנימית 2025



אסטרטגיה ויעדים בביקורת הפנימית

רו"ח אייל בן אבי (משפטן)





אסטרטגיה ויעדים בביקורת הפנימית

כנס המבקרים הפנימיים השנתי, ינואר 2025

המבקר הפנימי הראשי חייב לפתח וליישם אסטרטגיה עבור פונקציית הביקורת הפנימית, אשר תומכת ביעדי האסטרטגיה ובהצלחת הארגון, וכן תואמת לציפיות מועצת המנהלים, ההנהלה הבכירה ומחזיקי עניין מרכזיים אחרים.

ממשל תאגידי, סיכונים ובקורות



מתודולוגיות וגישות עבודה

תקן 9.1 : הבנת תהליכי GRC

בכדי לפתח אסטרטגיה, על המבקר הפנימי להבין לעומק את תהליכי הממשל התאגידי, ניהול הסיכונים והבקורות הארגוניות.



התאמה לארגון

חיבור תהליכי הביקורת
לאסטרטגיה הארגונית



ניהול סיכונים

ניתוח סיכונים ואפקטיביות
מסגרת הבקרה



אופטימיזציה

זיהוי מנגנון גיבוש אסטרטגיה
ואפיון סביבת הבקרה

תקן 9.2 : מהי אסטרטגיית ביקורת פנימית?

תוכנית ארוכת טווח שנועדה להוביל את פונקציית הביקורת הפנימית להשגת מטרותיה, המבוססת על חזון, יעדים אסטרטגיים ויוזמות תומכות.

מטרה

תמיכה ביעדי הארגון

- חיבור האסטרטגיה הארגונית עם תהליכי הביקורת

שיפור תהליכי GRC

- ייעול ממשל תאגידי, ניהול סיכונים וביקורת

חיזוק האמון

- שיפור רמת האמון והסתמכות על הביקורת הפנימית

עמידה בציפיות הנהלה ודירקטוריון:

- התאמה לתהליכי עבודה ופעילויות הבקרה

עקרונות

חזון הביקורת הפנימית

- תיאור המצב העתידי הרצוי
- מסגרת השראה לפיתוח מתמיד

יעדים אסטרטגיים

- כמותיים ואיכותניים
- מדידים וניתנים למעקב

הצעת הערך של הביקורת הפנימית

ביקורת פנימית משפרת את יכולת הארגון ליצור, להגן ולשמר ערך, בכך שהיא מספקת ייעוץ, תובנות ותחזיות בלתי-תלויים ומבוססי סיכונים.

ביקורת פנימית מחזקת בארגון:



קבלת החלטות ופיקוח



ממשל תאגידי, ניהול סיכונים
ובקרה (GRC)



הצלחה בהשגת יעדיו



שירות האינטרס של
משקיעים וציבור



מוניטין ואמינות מול בעלי
עניין

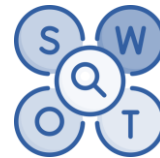
גישות לפיתוח אסטרטגיה

פיתוח ויישום אסטרטגיה התומכת במטרות הארגון ויצירת חזון ויעדים ארוכי טווח לפונקציית הביקורת הפנימית.



GAP Analysis

זיהוי פערים בין
המצב המצוי לרצוי



SWOT

ניתוח חוזקות, חולשות,
הזדמנויות ואיומים



פיתוח כישורים

טכנולוגיות חדשות
וייעול תהליכים

תהליך גיבוש האסטרטגיה

תיעדוף יוזמות אסטרטגיות

בחירת פעולות
מבוססות ערך

ניתוח הסביבה הארגונית

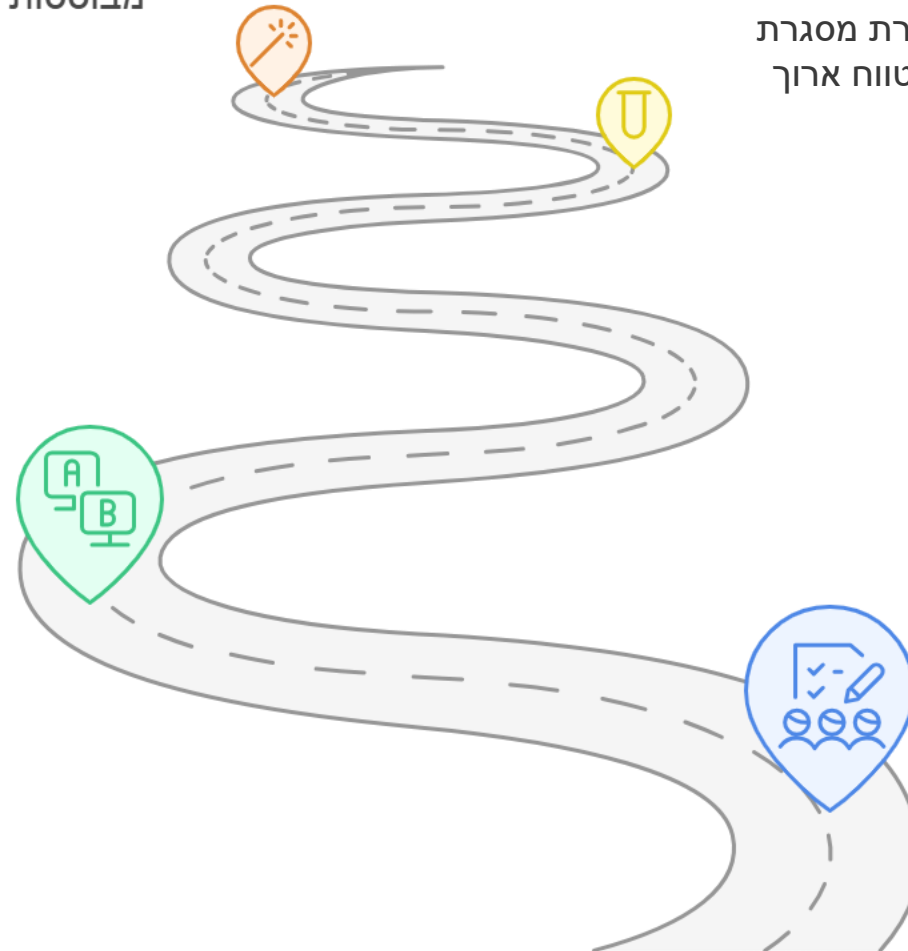
SWOT / GAP

הגדרת חזון

יצירת מסגרת
לטווח ארוך

הבנת המנדט

זיהוי תחומי אחריות
ומטרות



חזון ויוזמות אסטרטגיות

חדשנות 

מיצוב הביקורת 

טכנולוגיה ואנליזה 

אפקטיביות ויעילות 

איכות ושיפור 

ערך מוסף 

מקצועיות 

מיקוד בסיכונים 

תקן 12.2 : מהם יעדי הביקורת הפנימית?

הגדרת מטרות ברורות לפונקציית הביקורת הפנימית על מנת למדוד, להעריך ולשפר את ביצועיה. יעד הוא תוצאה רצויה או מצב עתידי שניתן להשיג באמצעות מאמץ מובנה ומדיד.

מטרה

מדידה ושיפור ביצועים

- פיתוח מתודולוגיה ברורה למדידת ביצועי הפונקציה
- זיהוי נקודות לשיפור והטמעת תהליכי פעולה מתאימים

השאת ערך לארגון

- שיפור האפקטיביות של פונקציית הביקורת הפנימית
- קידום תהליכי קבלת החלטות מבוססי נתונים

עקרונות

מעקב מתמיד

- קביעת מדדים למעקב שוטף אחר ההתקדמות

שביעות רצון

- התאמה לציפיות ולצרכים של ההנהלה

ניסוי סיכונים ארגוניים

- ניתוח והתמקדות בסיכונים הקריטיים ביותר

אפקטיביות הבקרה והפיקוח

- זיהוי חולשות וייעול מערכות בקרה

מהם יעדי הביקורת הפנימית?

אסטרטגי

בקרת איכות ושיפור

ערך מוסף ליחידות
העסקיות

ציפיות בעלי עניין ויעדים
אסטרטגיים

ניהול

ישימות תוצרי הביקורת

ממשקי עבודה מול
מבוקרים

עמידה במחזור חיי
הביקורת

אפקטיביות ויעילות

עמידה בתוכנית

משאבי ביקורת

לוחות זמנים

טכנולוגיה

חזון

טכנולוגיה ואנליטיקס בלב
עשיית הביקורת



מטרת על

גיבוש, יישום והטמעה תכנית ארוכת טווח לחיזוק
פעילות האנליזה של הביקורת הפנימית



יעדים ומדדים

- אחוז הביקורות מבוססות אנליזה ותחקור נתונים מתקדם
- היקף / כמות כלים ושיטות תחקור חדשות
- היקף שעות העשרה בתחומים של תחקור נתונים ואנליזה



אפקטיביות



חזון

מענה אפקטיבי לסיכונים מתפתחים



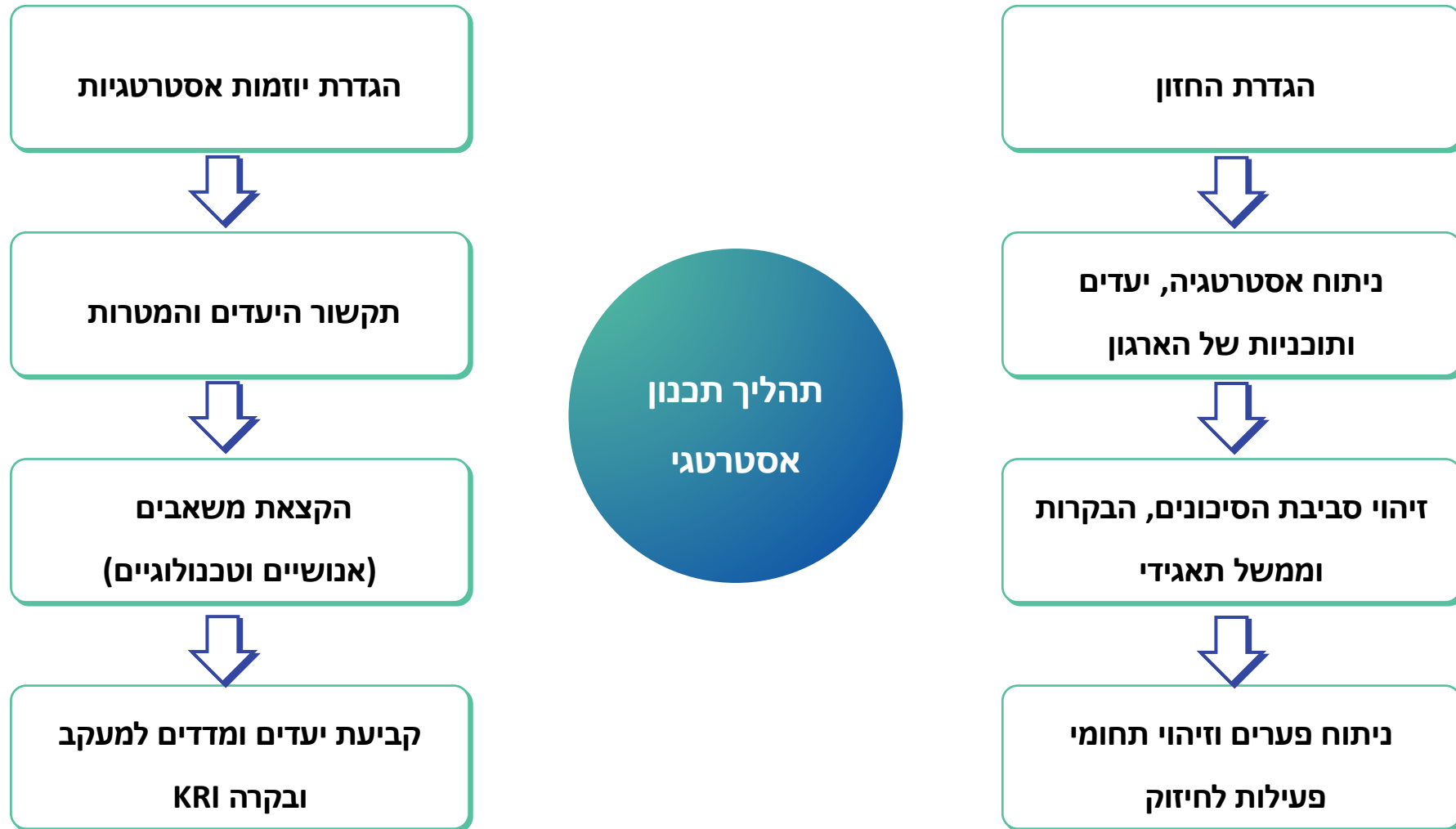
מטרת על

גיבוש, יישום והטמעה של מדדי אפקטיביות לניצול אפקטיבי ובעל ערך של משאבי הביקורת



יעדים ומדדים

- מדדים למעקב ובקרה אחר יישום תכנית העבודה ועמידה בלוחות זמנים
- מדדים לבחינת עמידה בלוחות זמנים, מענה וקבלת תגובות מול מבוקרים
- מדדים לבחינת עמידה ביעדי לו"ז ותשומות לכל אורך חיי תכנית ודוח הביקורת
- עמידה ביעדים שנתיים של בקרת איכות ויישום תכנית שיפור תקופתית





תודה רבה

אייל בן אבי, רו"ח ומשפטן

Eyal@eba.co.il