



המצוי והרצוי בממשק הדירקטוריון עם המבקר הפנימי ועם רואה החשבון המבקר

פורום ACI , סומך חייקין KPMG
איילת נחמיאס-ורבין, עו"ד
29 באפריל, 2010

כפיפות ודיווח המבקר הפנימי

- אי התלות של המבקר הפנימי בגורמים עליהם הוא מפקח

- כפיפות ארגונית על פי תקנון החברה – ליו"ר הדירקטוריון או למנכ"ל

- המבקר הפנימי כפוף מהותית (לעיתים קרובות) ליו"ר הדירקטוריון ובאופן ארגוני למנכ"ל. עשויה להיווצר פגיעה מהותית בעקרון אי התלות.

- כמו כן עצם היותו חלק אורגני במקרים רבים מההנהלה, הופך אותו לנושא משרה ולמי שהוא חלק מהארגון ומתוקף כך נוטל חלק מעשי בניהול החורג מפיקוח ובקרה.

- בחברת חשמל היינו עדים בשנה האחרונה לאירוע שבו המנכ"ל ביקש להוציא את הביקורת הפנימית מהחברה מתוך הנחת עבודה שהקרבה אינה משרתת את עבודתו, אך לא הצליח בכך.

תפקידי המבקר הפנימי בחברה ציבורית על פי החוק

- בניית תכנית ביקורת שנתית ורב שנתית

- בדיקת תקינות פעולות החברה מבחינת קיום החוק והנהלים ומתן המלצות לעדכון, שינוי ורענון הבקרה

- הגשת דוחות לוועדת הביקורת שיתנו בידה כלי בקרה וכלים ניהוליים להנהלה

- בדיקות ודוחות אד הוק

A stylized illustration of a grey stem with a yellow band, branching into three flowers. The top-left flower is grey, the top-right is yellow, and a third flower is partially visible behind the text in the center. The background is a solid olive green.

ובפרקטיקה – יכולת המבקר לבצע את
תפקידיו תלויה בממשקים שלו עם המופלג,
ועדת הביקורת והדירקטוריון

המבקר הפנימי VIS a VIS המנכ"ל

- ממשק מאוד מורכב, אשר יש לו השפעה על מידת האמון שועדת הביקורת והדירקטוריון נותנים במנכ"ל
- מידת ההבנה של המנכ"ל (וגם האמון שיש לו במבקר) שהמבקר הפנימי מייצר סט כלי ניהול ובקרה קריטיים לשיפור התהליכים בארגון
- מעמדו של המבקר הפנימי (שאינו חיצוני לארגון) תלוי באופן כמעט מוחלט ביחסיו עם המנכ"ל ; ניתן היה לראות זאת באירוע "בזק" שם התערערו יחסי המנכ"ל והמבקר עד כדי פגיעה קשה בתפקוד המבקר והדבר הופיע בדוח דנציגר

המבקר הפנימי VIS a VIS ועדת הביקורת

- האינטראקציה האינטנסיבית ביותר עם הדירקטוריון
- קביעת שעות הביקורת וסדרי עדיפויות בתכנית העבודה (ובמקביל גמישות והתאמה לצרכי החברה)
- יכולת העמידה של המבקר הפנימי מול הועדה (למשל אם הוא חושב שמקצועית אין די שעות ביקורת)
- התנהלות שוטפת בנושא מועדי הדיון בדוחות ביקורת על מנת שלא יאבדו את הרלוונטיות; עדה ערנות למספר ההתכנסויות של ה
- מידת ההפעלה של הועדה את המבקר הפנימי בנושאים שאינם בתכנית העבודה – ובעצם עד כמה הם מבינים שיש בידיהם כלי בקרה מהותי
- מידת ההעזה של הועדה להחליף מבקר במידה והדבר נדרש

המבקר הפנימי VIS a VIS הדירקטוריון

- בדרך כלל תלוי במידת ההשתתפות שלו בישיבות הדירקטוריון (הדבר שונה מאוד בין מבקר פנימי עובד החברה לבין מבקר פנימי "חיצוני")
- לא תמיד לדירקטורים יש עניין בדוחות הביקורת או בפעילות הועדה והם נוטים לסמוך על הועדה בניהול השוטף של הדירקטוריון
- דוחות מסגרת מהותיים שעל הדירקטוריון לעסוק בהם – סקר סיכונים, סקר מעילות והונאות ותכניות הטמעה של קוד אתי ואכיפה פנימית. התייחסות לנושא המתריעים (whistleblowers) ומדיניות פנימית בנושא תלונות אנונימיות.

כפיפות רואה החשבון המבקר

- תפקידה המרכזי של אסיפת בעלי המניות בשוטף, הוא בחירת רואה החשבון המבקר. זאת בשונה מהמבקר הפנימי אשר "יש פגם" באי תלותו מעצם המינוי שלו בידי הדירקטוריון.

- רואה החשבון המבקר נבחר מחדש מדי שנה.

- שכרו מאושר על ידי האסיפה הכללית מדי שנה.

תפקידי רואה החשבון המבקר

- פיקוח על כלל הדוחות הכספיים של החברה ואימותם באמצעות חוות הדעת המקצועית שלהם
- לוודא שמי שהפקדו על ניהול החברה עבור הבעלים – קרי, הדירקטורים, שומרים על עצמאותם ; וגם על פעולות ההנהלה
- התפקיד שונה באופן מהותי מכל בעל תפקיד פנימי בנושא הבקרה כולל המבקר הפנימי

חשיבות שמירת עקרון אי התלות של רואה החשבון

- עקרון יסוד בפעילות רואה החשבון

- חייב להישמר בהקפדה

- אי התלות משמעותה אי מעורבות בהחלטות ניהוליות

- פרשת אנרון הציפה באופן קשה ביותר את אי קיומו של עקרון אי התלות הנדרש מבעלי המקצוע לבין החברה

- כחלק ממגמת ניתוק הביקורת מהחברה, הנחתה רשות ניירות ערך כי עריכת הדוחות הכספיים תיעשה רק בחברה ולא כפי שהיה נהוג בעבר

יחסי רואה החשבון וסמנכ"ל הכספים

- אמון

- מצד שני – חובה להיזהר מהסתמכות יתר

- הפרדה בין העריכה לבין ההחלטות הניהוליות

- חייבים לוודא שרואי החשבון מציפים את הכשלים ולא נמנעים
מכך עקב קרבת יתר

רואה החשבון המבקר VIS a VIS ועדת כספים/מאזן

- חוליה חשובה בהידוק הקשר המקצועי שבין רואה"ח המבקר לבין הדירקטורים
- בקרת העל מזמנת הזדמנות חשובה עבור חברי הועדה להעמיק בדוחות הכספיים ולהתייחס לסוגיות עקרוניות שבדוחות; דבר שכמעט אינו אפשרי לביצוע במליאת הדירקטוריון
- ישיבות מחוץ לישיבות הרבעוניות

רואה החשבון המבקר VIS a VIS הדירקטוריון

- יחסים "רבעוניים".....
- הדינמיקה הקבועה: סמנכ"ל הכספים מציג את הדוחות, בסוף ההצגה רואי החשבון נשאלים האם יש להם הערות לדוחות.
- האם די בשאלה המסכמת בכדי שרואי החשבון יתנו תשובה המשקפת גם בעיות וחוסרים (שאינם עולים כדי אי גילוי או טעות בדוחות)
- מתחים מול רואי החשבון: אירועי restatements, הערכות שווי, עיתות משבר ועוד

מצד שני - משימות נוספות שנכון ומותר להיעזר ברואי החשבון ואינו פוגע בעיקרון אי התלות

- תכנון מס

- יעוץ תיגמול בכירים

- השפעת מיזוגים ורכישות (בהיבט החשבונאי)

דילמות בעבודת הדירקטוריון מול חוליות הבקרה

- ביחס למבקר הפנימי:
- עד כמה נוכחותו מורגשת או לא בדירקטוריון ובחברה ?
- איכות הדוחות ומידת האינטרדיסיפלינריות שלהם
- עד כמה להפעיל אותו בנושאים שמחוץ לתכנית הביקורת ?
- החלפת המבקר הפנימי מעת לעת – סוגיה שנלווית לה התלבטות ורגישות
- איזונים ובלמים בעבודת הביקורת: מנכ"ל-מבקר פנימי; ועדת ביקורת-מבקר פנימי

וביחס לרואה החשבון המבקר

- הסתמכות רבה על איכות הביקורת שהוא מבצע ולכן חובה לודא את הפרדת הרשויות ואת אי התלות
- מצד שני נכון להסתייע בו – במיוחד בעידן ה IFRS וה ISOX תוך הקפדה על אי מעורבותו בהחלטות הניהוליות
- מתחים פוטנציאליים על רקע יישום ה ISOX על רקע של תוצאות הטסטים והאופן והמהירות שבהם יש לטפל בחולשות המהותיות

רקע מקצועי בעבודת דירקטוריון – איילת נחמיאס-ורבין

- 1998-2003 איכות שוקי הון מקבוצת הראל – דח"צית
- 2002 – עד היום רשות לפיתוח כלכלי ת"א יפו – דירקטורית, חברת הועדה האקזקוטיבית וועדת המכרזים (כהונה II)
- 2003-2004 תמ"מ דירקטורית מטעם אל על
- 2003 – 2009 ד"ש קופות גמל דח"צית, חברת ועדת השקעות ויו"ר ועדת ביקורת (כהונה II)
- 2008 – אייס אוטודיפו – דח"צית ויו"ר ועדת ביקורת; חברת ועדת כספים
- 2008 – קנט – דירקטורית בחברה הממשלתית לביטוח נזקי טבע בחקלאות
- 2009 – אפקון תעשיות
- 2008 – פולאר השקעות – דח"צית

- 2002-2004 חברת אל על - מזכירת דירקטוריון החברה (בכפיפות למזכיר החברה)
- חברה בועדת עינן לבדיקת נתב"ג 2000 (2001); חברה בועדה ציבורית לבדיקת טיב המוצר ואיכות השירות המלונאי בישראל (2007-2008)

- מרצה ויועצת בכירה לחברות בתחום הממשל התאגידי, גוד ויז'ן