

בקרה פנימית ומבוא לביקורות דוחות כספיים- שיעור 1/מר אליהו

ישראל

הגדרות:

חברה – קבוצת בני אדם, המאוגדים ע"י פעילות משותפת אחת לפחות. לדוגמא- חברת חשמל פועלת להעניק חשמל לבתי ישראל.

ארגון – תת חברה אנושית הפועלת לשם הגשמת מטרה משותפת. לדוגמא- ארגון המורים למטרת עזרה ורווחה של המורה בישראל.

יעדים/מטרות – יעדי החברה הם המטרות, או המשימות שנקבעו לעסק ככלל ולמנהל באופן אישי. "יעדים נדרשים בכל תחום שבו הביצועים והתוצאות משפיעים באופן ישיר וחיוני על הישרדות העסק ושגשוגו"
"ככל שתיטיב לדעת לאן אתה הולך כך רבים סיכויך להגיע לשם" (פיטר דרוקר- אבי תורת הניהול המודרנית)

תהליך ארגוני – תהליך ארגוני הוא אוסף של פעולות חוצות ארגון המוגדרות ומכוונות ע"י הנהלת הארגון על מנת להשיג בסופו של תהליך תוצאות העולות בקנה אחד עם היעדים והמטרות הארגוניות. כלומר, הנהלת הארגון מגדירה את התהליכים הארגוניים בכדי להשיג את יעדי ומטרות הארגון. דוגמאות לתהליכים: מכירות, כוח אדם ושכר, ניהול מלאי, גזברות וניהול מזומן, דיווח כספי, תחזוקה שוטפת, אדמיניסטרציה וכו'.

סיכונים – כפי שבחיי היום יום קיימים סיכונים, כך גם קיימים סיכונים בארגונים שעלולים לפגוע בהשגת יעדי.

סיכון הוא אירוע או פעולה העלולים לפגוע בהשגת יעדי הארגון. קיימים סיכונים מובנים בתוך התהליכים הארגוניים, סיכונים פנימיים בארגון וסיכונים חיצוניים לארגון. דוגמאות לסיכונים: סיכונים כוח אדם, סיכונים דיווח, סיכונים תפעוליים, סיכונים בטיחות וכו'. הארגון צריך לייצר מנגנוני הגנה/טיפול בסיכונים – והן **הבקורות**.

בקרה – כל פעולה שבוצעה ע"י הנהלת החברה או ע"י אחרים בהכוונתה, לניהול סיכון ולהגדלת ההסתברות להשגת היעדים והמטרות הארגוניות.

ההבדל בין בקרה לביקורת:

ביקורת – מדגמית, מבוצעת אחת לתקופה ולא באופן שוטף, מבוצעת בדיעבד, ע"י גורם שאינו חלק מהתהליך.

בקרה – מבוצעת באופן שוטף, ע"י גורם שהוא חלק מהתהליך (עובד, מנהל).

סוגי בקורות:

1. בקרה מונעת
2. בקרה מגלה
3. בקרה מפצה/מתקנת
4. בקרה מנחה

יובל לגזיאל

בקרה מונעת – מתרחשת לפני קרות האירוע, לפני שהסיכון התממש. לא מאפשרת לפעולה להתבצע.
בקרה זו לא מתירה קליטת נתון שגוי ובכך מונעת את הסיכון כמו מחשב שנותן הודעת הזהרה.

דוגמאות:

- תנועה שגויה בקליטת נתונים תנותב לקובץ שגויים ולא תיכנס לקובץ הרגיל.
- דרישה כי על מסמך יהיו שתי חתימות לפני אישור.
- גישה למערכת הנהלת החשבונות מוגבלת לאנשים מורשים בלבד.
- עובדים בעלי כישורים מתאימים מגויסים לתפקידי הכספים. לאחר גיוסם הארגון דואג להכשרה מתמשכת מתאימה.

בקרה מגלה – מתרחשת אחרי שהסיכון התממש. בקרה המגלה מצב כוזב ומאפשרת לבצע תיקון.
מדובר בבקרה בדיעבד, מגלה אירוע שכבר קרה ולא מונעת אותו, אך כן מתריעה לגביו.

דוגמאות:

- תנועה שגויה תיקלט לדוח, אך ניתן להפיק דוח שגויים.
- פקודת יומן שגויה, נותנת להתרחש אך מתריעה על שגיאה.
- בדיקה של חשבת שכר תגלה ששילמו לעובד מסוים יותר מהנקוב בהסכם.
- הפקת דוחות חריגים.
- ביצוע ספירת מלאי.

בקרה מפצה/מתקנת – במקרים בהם הבקורות האחרות לא עובדות או לא עובדות כראוי, ישנה בקרה מפצה/מתקנת שתפצה על הליקוי.
מדובר בבקרה חלופית, שעומדת ביחס לבקרה אופטימלית יותר שלא בחרנו בה בגלל שיקולים שונים כמו עלויות.
בקרה זו תמיד נבחנת ביחס לבקרה אחרת שהיא עדיפה יותר.

דוגמא:

דוח חריגים הינה בקרה מפצה ביחס להפרדת תפקידים שהינה בקרה אופטימלית.

בקרה מנחה – בקרות המוטמעות ע"י הארגון שתפקידן להטמיע התנהגויות או פעילות רצויה בארגון.

דוגמאות:

- נהלים
- קוד אתי
- קוד לבוש

טכניקות בקרה:

1. בקרה ידנית
2. בקרה אוטומטית (ממוחשבת)
3. בקרה מעורבת

בקרה ידנית – בקרה שמבוצעת ע"י אדם (גורם כלשהו מתוך החברה) ואינה נשענת על אמצעי מחשב.
בקרה זו נקראת גם "בקרה בעין".

דוגמאות:

- בדיקת חתימות על חשבוניות

יובל לגזיאל

- ספירה ידנית של הקופה
- מחסנאי שבדק משלוחים

בקרה אוטומטית (ממוחשבת) – בקרה שמבוצעת ללא מגע יד אדם, מבוצעת באופן בלעדי ע"י אמצעי מחשב.

דוגמאות:

- הרשאות
- לא ניתן להזין פקודה שאינה מאוזנת
- לא ניתן לקלוט חשבונית כפולה
- לא ניתן לאשר הזמנה חורגת מהתקציב

בקרה מעורבת – שילוב של בקרה ידנית ובקרה ממוחשבת.

דוגמא:

הפקת דוחות חריגים שעובד נוסף צריך לעבור ולנתח אותם.