

כנס חורף 2009 - לשכת המבקרים הפנימיים

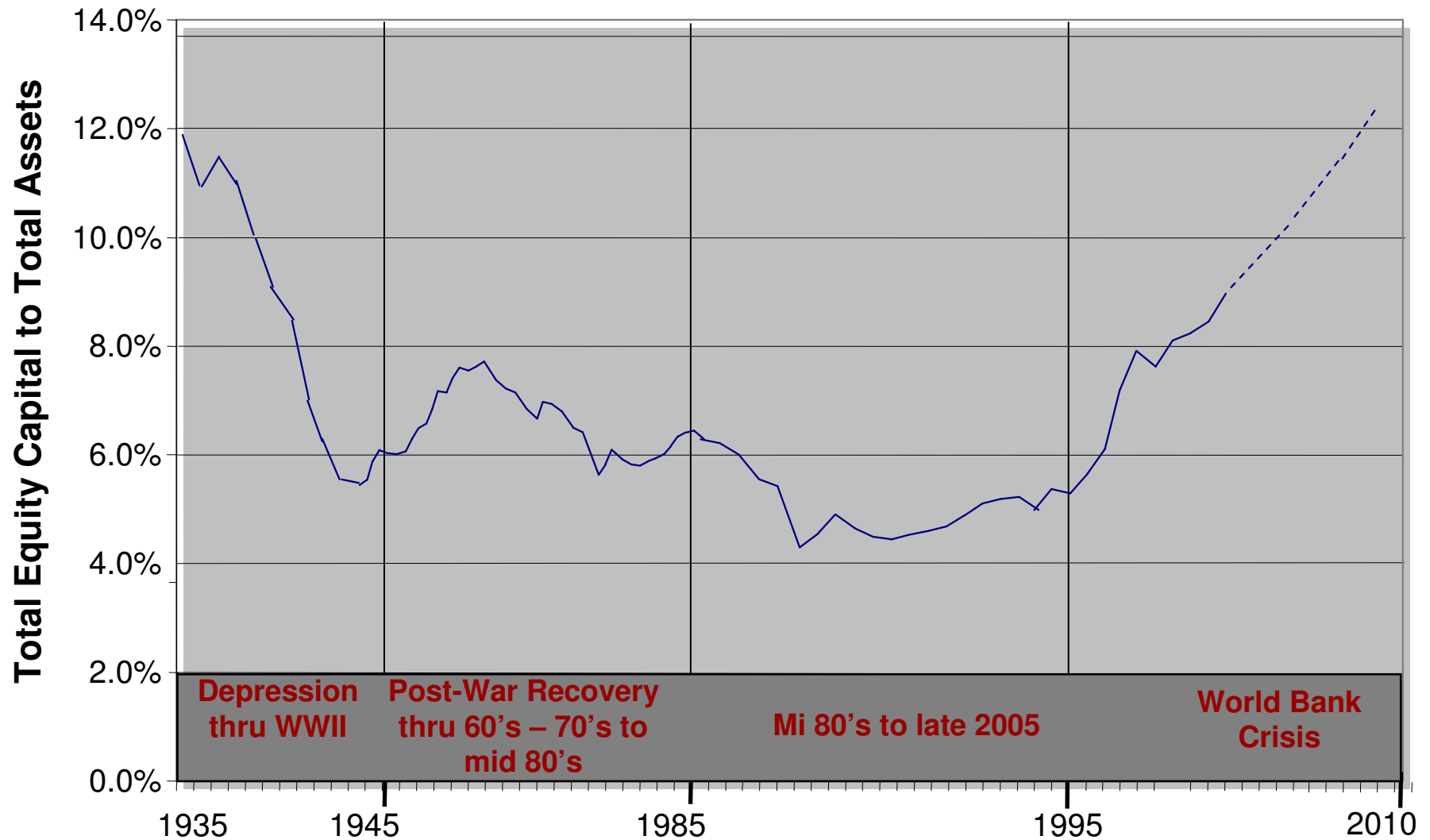
הביקורת הפנימית לפני ואחרי באזל

מנחה: מר יוסי הורביץ – מבקר פנימי ראשי, קבוצת לאומי

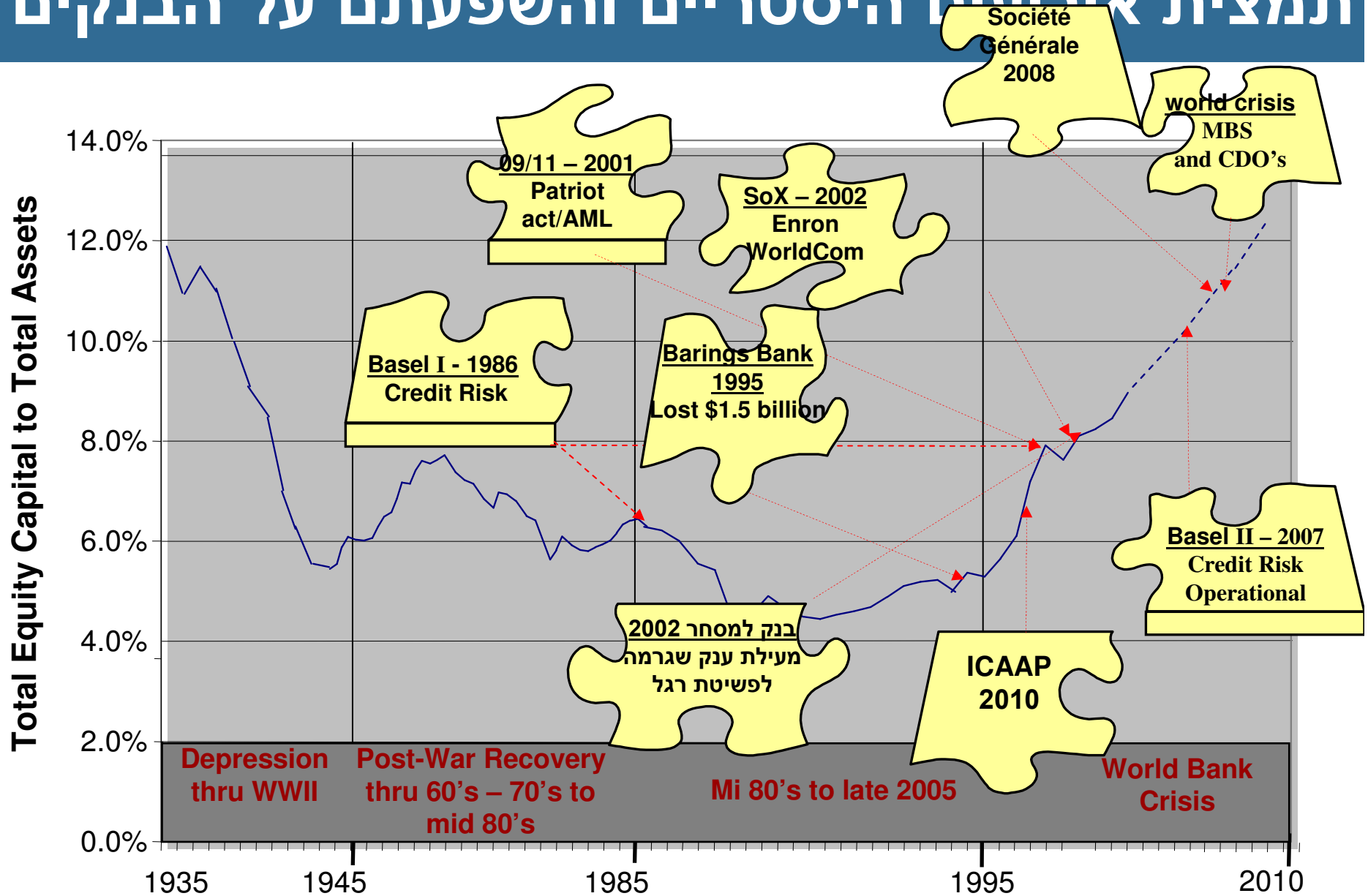
מרצה: גל סטאל, מנכ"ל אנטרופי יועצים בע"מ

ההיסטוריה שהשפיע על הביקורת הפנימית בבנקים והשינויים בתפיסתה

תמצית אירועים היסטוריים והשפעתם על הבנקים



תמצית אירועים היסטוריים והשפעתם על הבנקים



תמצית אישורים היסטוריים והשפעתם על הבנקים



שינויים בתפיסת הביקורת

1. מסגרת תכנית העבודה - תכנית עבודה ממוקדת סיכונים וכוללת את מכלול הפעילויות בבנק

באזל II - תכנית הביקורת תתבסס על הערכת סיכונים, הבקורות והבנת היעדים העסקיים בכלל הפעילויות.

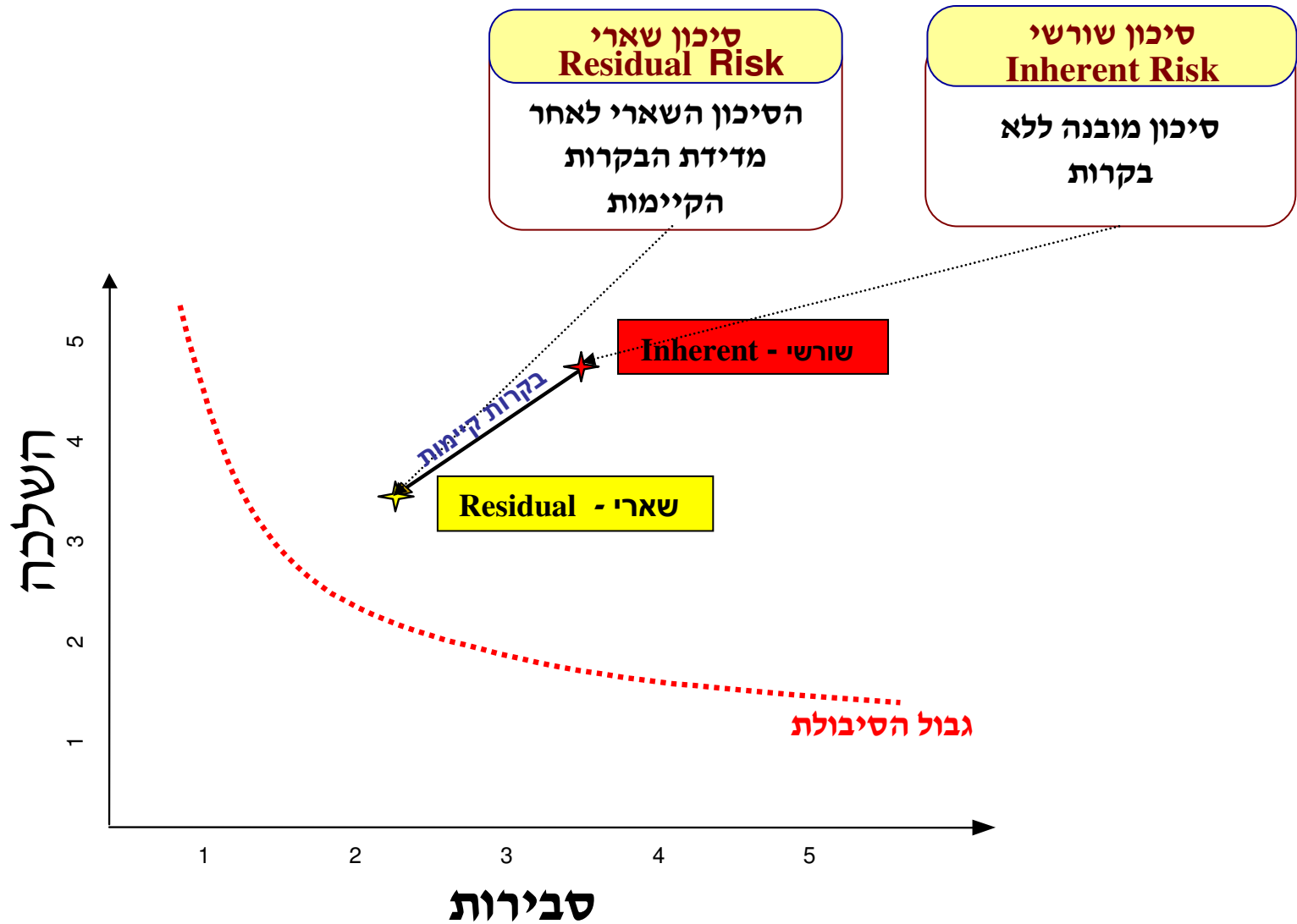
“...The audit plan is based on a methodical control risk assessment. A control risk assessment documents the internal auditor’s understanding of the institution’s significant activities and their associated risks ...”

“...The risk analysis examines all of the bank’s activities and entities, and the complete internal control system...”

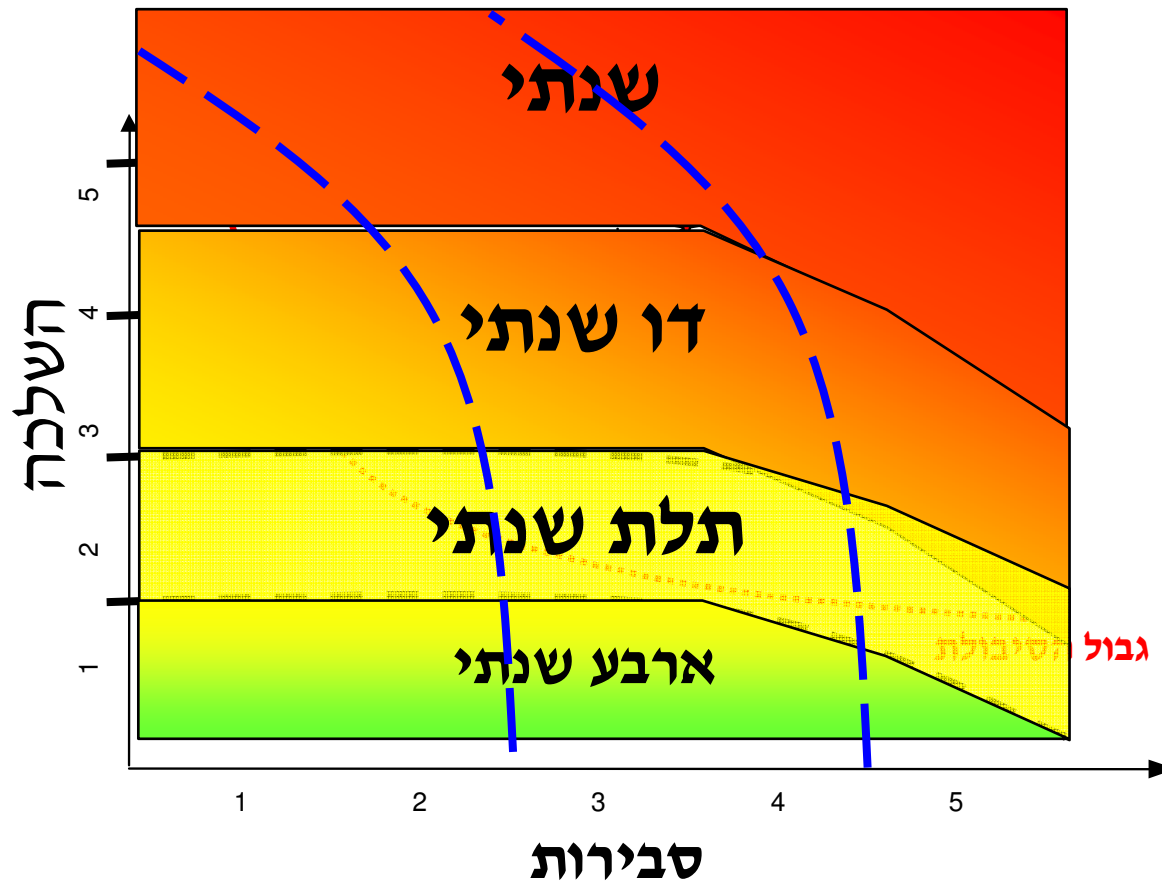
SOX - אחריות הביקורת הפנימית בפס"ד וורלדקום :

- הביקורת הייתה מוטת החלטת הנהלה והופנתה לפעילויות צדדיות
- הביקורת לא התמקדה במוקדי סיכון.

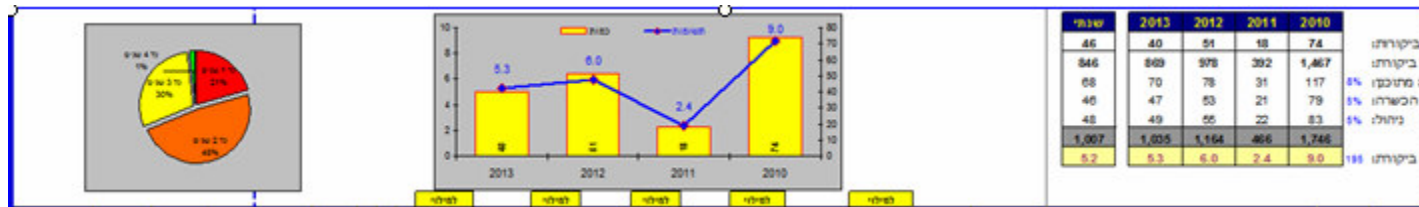
תכנית עבודה ממוקדת סיכונים



תכנית עבודה ממוקדת סיכונים



גישת העבודה לסקר סיכונים



עולם הסקר	סיכונים	בקרות	מדד סבירות	מדד השלכה	ציון סופי	תדירות	תשומות	שנת ביקורת קודמת	שנת ביקורת הבאה	2009	2010	2011	2012	2013
חטיבת עסקית														
מחלקה א'	סיכון 1 סיכון 2 סיכון 3	1 בקרה 1 בקרה 3 בקרה	3	4	4.0	כל 3 שנים	30	2007	2010	X				
מחלקה ב'			4	3	3.7	כל 1 שנים	25	2008	2009	X	X	X	X	X
מחלקה ג'			2	2	2.2	כל 3 שנים	30	2006	2009	X			X	
חטיבת שיווק														
מחלקה א'			4	1	2.3	כל 4 שנים	35	2006	2010	X				
מחלקה ב'			4	2	3.0	כל 2 שנים	25	2007	2009	X				
מחלקה ג'			3	3	3.3	כל 2 שנים	40	2008	2010		X		X	
חטיבת כספים														
מחלקת הנה"ח			2	3	2.9	כל 3 שנים	20	2007	2010	X				
מחלקת שכר			1	4	3.2	כל 2 שנים	25	2009	2011		X			X
מחלקת תשלומים			3	3	3.3	כל 2 שנים	35	2008	2010		X		X	
מערכות מידע														
מערכת כספים			3	5	4.7	כל 1 שנים	22	2008	2009	X	X	X	X	X
מערכת שכר			4	4	4.4	כל 3 שנים	28	2007	2010		X			X
מערכת תשלומים			5	3	1.8	כל 5 שנים	30	2008	2012			X		
מערכת ספקים			4	5	5.1	כל 4 שנים	35	2006	2010		X			
מערכת לוגיסטיקה			5	4	4.8	כל 1 שנים	35	2007	2009	X	X	X	X	X
נושאי רוחב														
רגולציה			3	3	3.3	כל 2 שנים	40	2007	2009	X		X		X
הלבנת הון			2	4	3.6	כל 3 שנים	35	2008	2011			X		
דירקטוריון			2	5	4.3	כל 2 שנים	25	2007	2009	X		X		X

שינויים בתפיסת הביקורת

1. מסגרת תכנית העבודה - תכנית עבודה ממוקדת סיכונים וכוללת את מכלול הפעילויות בבנק

2. תשומות הביקורת הנדרשות

באזל II – תכנית הביקורת צריכה להיות ריאליסטית למגוון פעילויות הבנק, מוקדי הסיכון שבו, מורכבות הפעילות וכמות העובדים.

“...The department’s audit plan must be realistic, i.e., it must include a time budget for other assignments and activities such as specific examinations, opinions to be given, and training. The plan includes a statement detailing the necessary resources in terms...”

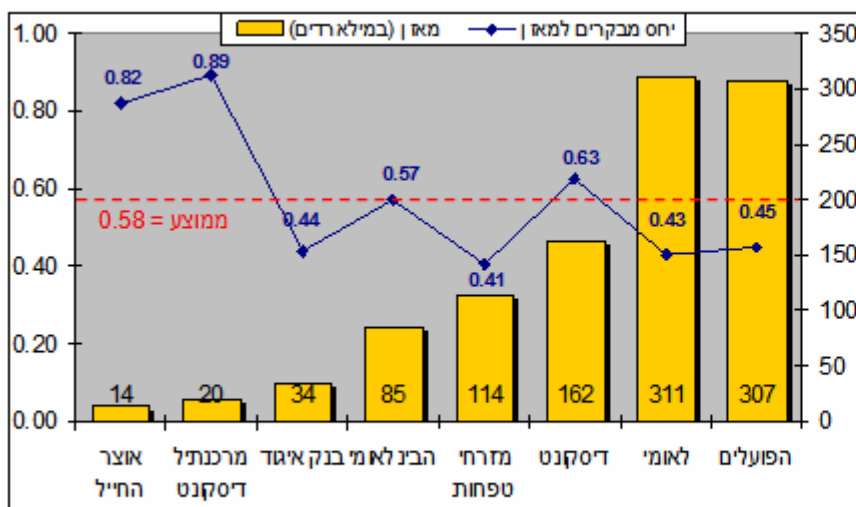
סקר באזל II לכמות מבקרים בבנקים

SOX – תשומות הביקורת לא היו סבירות בהתאם למוקדי הסיכון בחברות.

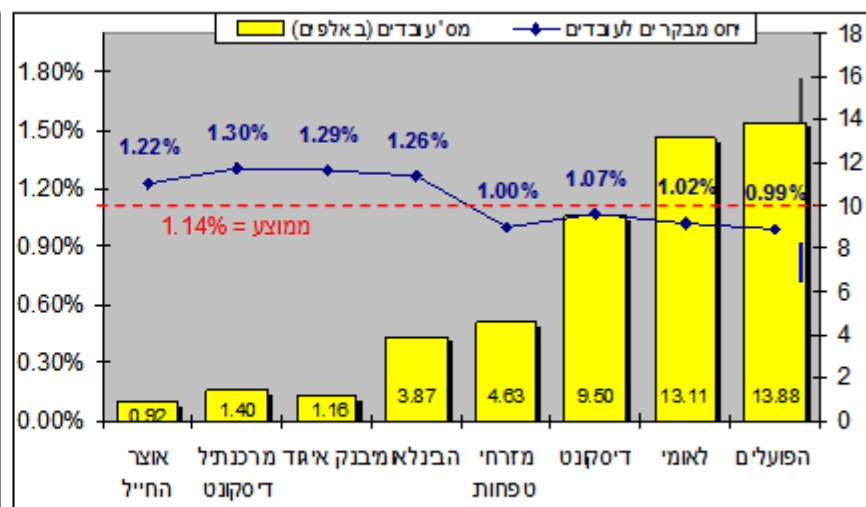
התפלגות תשומות הביקורת בבנקים

הנתונים המוצגים להלן הינם על בסיס הנתונים המפורסמים בדוחות הכספיים ליום 31.12.2008

שם הקבוצה/הבנק	סה"כ מאזן (במיליוני ₪)	מס' עובדים ממוצע, על בסיס משרה מלאה	מס' משרות ממוצע בביקורת הפנימית	יחס מבקרים לפי משרות	יחס מבקרים לפי מאזן (במיל'')	יחס עובדים למאזן
הפועלים	306,847	13,884	137.0	0.99%	0.45	45.25
לאומי	310,792	13,108	133.7	1.02%	0.43	42.18
דיסקונט	161,864	9,502	101.2	1.07%	0.63	58.70
מזרחי טפחות	114,012	4,627	46.3	1.00%	0.41	40.58
הבינלאומי	85,283	3,873	48.8	1.26%	0.57	45.41
בנק איגוד	34,103	1,161	15.0	1.29%	0.44	34.04
מרכנתיל דיסקונט	20,384	1,400	18.2	1.30%	0.89	68.68
אוצר החייל	13,639	916	11.2	1.22%	0.82	67.16
ממוצע כולל:				1.14%	0.58	50.25



תרשים 2: יחס מבקרים ליתרות מאזניות לשנת 2008



תרשים 1: יחס מבקרים לכמות עובדים לשנת 2008

שינויים בתפיסת הביקורת

1. מסגרת תכנית העבודה - תכנית עבודה ממוקדת סיכונים וכוללת את מכלול הפעילויות בבנק

2. תשומות הביקורת הנדרשות

3. מיקודה של הביקורת ושינוי מקצועיות המבקרים

באזל II – הביקורת נדרשה לבחון יותר פעילויות ממוקדות סיכון ופחות בהתאם לכמות, כגון:

- ביקורת בחדרי עסקות נזילות, נוסטרו וכדומה
- ליווי הבנק ביישום והטמעת פעילויות חדשות (כיועצים)
- שינוי התפלגות התשומות בין ביקורת סניפים לאחרות

שינויים בתפיסת הביקורת

1. מסגרת תכנית העבודה - תכנית עבודה ממוקדת סיכונים וכוללת את מכלול הפעילויות בבנק
2. תשומות הביקורת הנדרשות
3. מיקודה של הביקורת ושינוי מקצועיות המבקרים
4. בדיקות של נושאים חדשים ומורכבים ושינוי נוסף במקצועיות המבקרים
 - בדיקות של מודלים והתיקוף שלהם
 - בדיקות של נושאים חשבונאיים
 - בדיקת הלימות ההון בבנק

שינויים בתפיסת הביקורת

1. מסגרת תכנית העבודה - תכנית עבודה ממוקדת סיכונים וכוללת את מכלול הפעילויות בבנק
2. תשומות הביקורת הנדרשות
3. מיקודה של הביקורת ושינוי מקצועיות המבקרים
4. בדיקות של נושאים חדשים ומורכבים ושינוי נוסף במקצועיות המבקרים
5. מעורבות הביקורת ב ICAAP
 - ביצוע הסקירה הבלתי תלויה
 - "איתגור" של הקצאת ההון ומודלי הסיכונים בבנק
 - המלצות הביקורת מוגשות לדירקטוריון ולבנק ישראל (SREP)

שינויים בתפיסת הביקורת

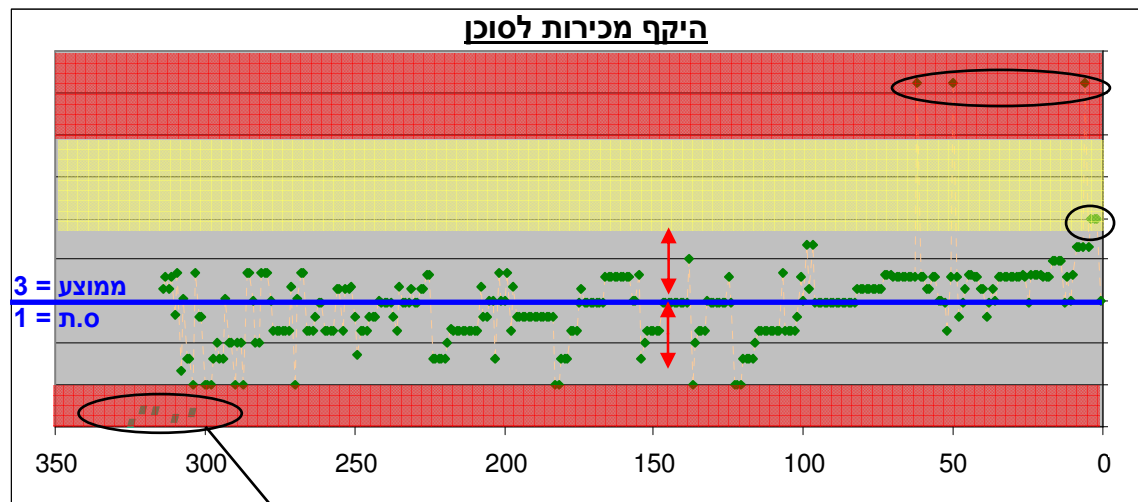
1. מסגרת תכנית העבודה - תכנית עבודה ממוקדת סיכונים וכוללת את מכלול הפעילויות בבנק
2. תשומות הביקורת הנדרשות
3. מיקודה של הביקורת ושינוי מקצועיות המבקרים
4. בדיקות של נושאים חדשים ומורכבים ושינוי נוסף במקצועיות המבקרים
5. מעורבות הביקורת ב ICAAP
- 6. מעורבות הביקורת בבנק ותפקידה אל מול ועדת הביקורת**
 - מערך ההגנה השלישי שהדירקטוריון יסתמך עליו יותר מבעבר
 - מתן חוו"ד כוללת על מערך הבקרה הכולל בבנק ומערך ניהול הסיכונים

שינויים בתפיסת הביקורת

1. מסגרת תכנית העבודה - תכנית עבודה ממוקדת סיכונים וכוללת את מכלול הפעילויות בבנק
2. תשומות הביקורת הנדרשות
3. מיקודה של הביקורת ושינוי מקצועיות המבקרים
4. בדיקות של נושאים חדשים ומורכבים ושינוי נוסף במקצועיות המבקרים
5. מעורבות הביקורת ב ICAAP
6. מעורבות הביקורת בבנק ותפקידה אל מול ועדת הביקורת
7. שינוי תכנית הביקורת בהתאם לאירועים היסטוריים (LDA) ובהתאם ל KRI

יישום מדדי סיכון – KRI בתכנית הביקורת

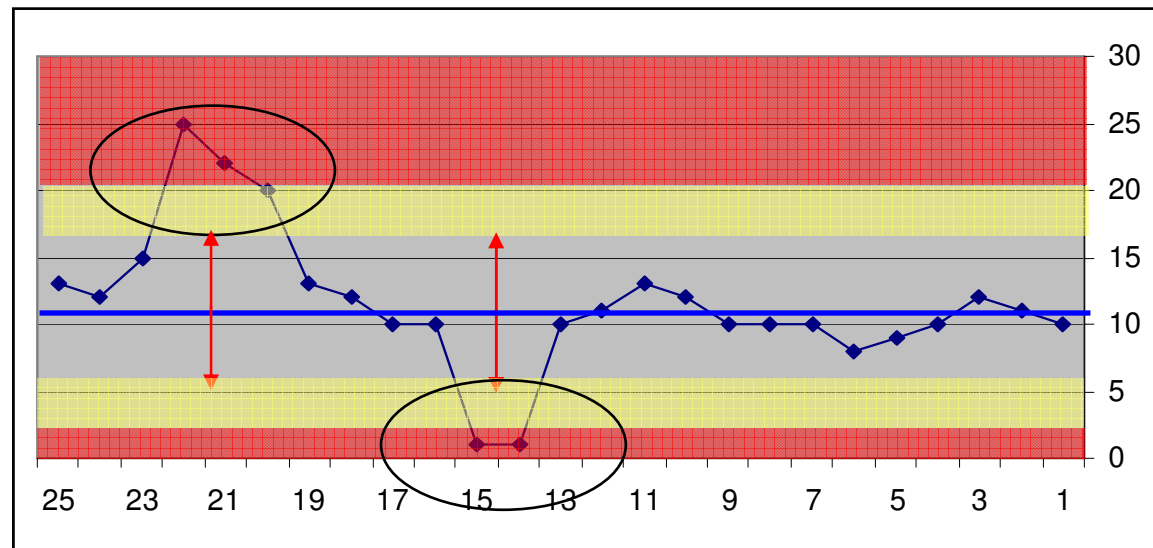
סיכונים	בקורות קיימות	ציון הסיכון	אינדיקטור	ספי סיכון	תגובת הסיכון
מעילה מצד נציגי מכירות לצורך העלאת הבונוסים	הגבלת סמכויות נציגי המכירה	גבוה	שונות בהיקפי המכירה	התראה צהובה - גידול של 10%	הגברת הבקרה
				התראה אדומה - גידול של 20%	בדיקה מיידית



גידול במכירה ללקוחות "מתחת לרדאר"

יישום מדדי סיכון – KRI בתכנית הביקורת

תגובת הסיכון	ספי סיכון	אינדיקטור	ציון הסיכון	בקורות קיימות	סיכונים
הגברת הבקרה	התראה צהובה - גידול של 10%	שונות בהיקפי המכירה	גבוה	הגבלת סמכויות נציגי המכירה	מעילה מצד נציגי מכירות לצורך העלאת הבונוסים
בדיקה מיידית	התראה אדומה - גידול של 20%				



גל סטאל, מנכ"ל

אנטרופי יועצים בע"מ

03-5374002

gal.staal@entropy.co.il

אנטרופי - פרופיל חברה

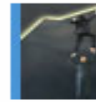
אנטרופי יועצים בע"מ
 פתרונות בקרה מתקדמים
 בית עמגר, רחוב ריבל 7, ת"א
 טלפון: 5374002 - 03



Advanced Governance Control Solutions

ניהול סיכונים

בכדי לאפשר לארגונים למזער ולנהל את מכלול הסיכונים להם הם חשופים, מספקת חברת **אנטרופי** מגוון שירותים המבוססים על ניסיון מצטבר של עשרות שנים ומתודולוגיות בינלאומיות מותאמות.



תאימות רגולטורית

מערכות החוקים בארץ ובעולם, דיני החברות והוראות הרגולטורים מחילים היום יותר מבעבר אחריות כבדה על כתפם של דירקטורים ומנכ"לים בחברות השונות. בכדי לסייע לארגונים לקיים תהליכים תומכי דרישות רגולטוריות מקומיות ובינלאומיות חברת **אנטרופי** פיתחה מארג שירותים תומך המתבסס על הבנה מעמיקה של דרישות הגופים המנחים והאילוצים העסקיים הקיימים.



ביקורת פנימית

חברת **אנטרופי** מסייעת לגופי הביקורת הפנימית בבניית תוכניות עבודה מבוססות הערכת סיכונים ומטלת חלק בביצוע הביקורות השונות.



IT Governance

חלק נכבד מהקדמה העסקית של הארגונים טמון בשימוש במערכות מידע אינטגרטיביות אשר תומכות ביוזמות העסקיות. קידמה טכנולוגית זו משמשת ככלי עיקרי במזעור הסיכונים מחד ומאיךך חושפת את הארגון לסיכונים חדשים. חברת **אנטרופי** מציעה שירותים וכלים לאיתור ומזעור סיכונים אלו.



אנטרופי יועצים

אנטרופי יועצים בע"מ, מובילה את תחום ה Enterprise Risk Management ע"י מתן פתרונות ייעוץ ובקרה מתקדמים בתחום ניהול הסיכונים התפעוליים, תאימות רגולטורית לרבות Sarbanes Oxley, Basel II, Solvency II וביקורת פנימית. באמצעות מתודולוגיות בינלאומיות מוכרות כגון COSO ו-COBIT, מספקת החברה שירותים כוללים, לרבות: בניית מערך ניהול סיכונים ומדיניות ארגונית לניהול סיכונים, ביצוע סקרי סיכונים, תכנון הערכות לשעת חירום, עיצוב תכנית עבודה רב שנתית לניהול הסיכונים, ייעוץ ביישום בקרות, תמיכה בביצוע ביקורות פנימיות ומגוון שירותים מספים המסייעים לארגונים לעמוד בדרישות הרגולטוריות השונות ולנהל את הסיכונים העסקיים להם הם חשופים.

www.entropy.co.il

הייטק/ טלקום ותעשייה	ביטוח ושוק ההון	כרטיסי אשראי	בנקים