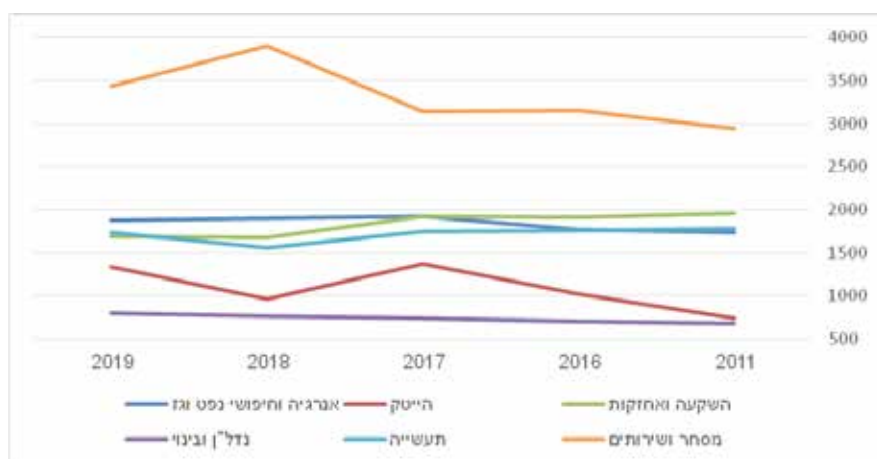


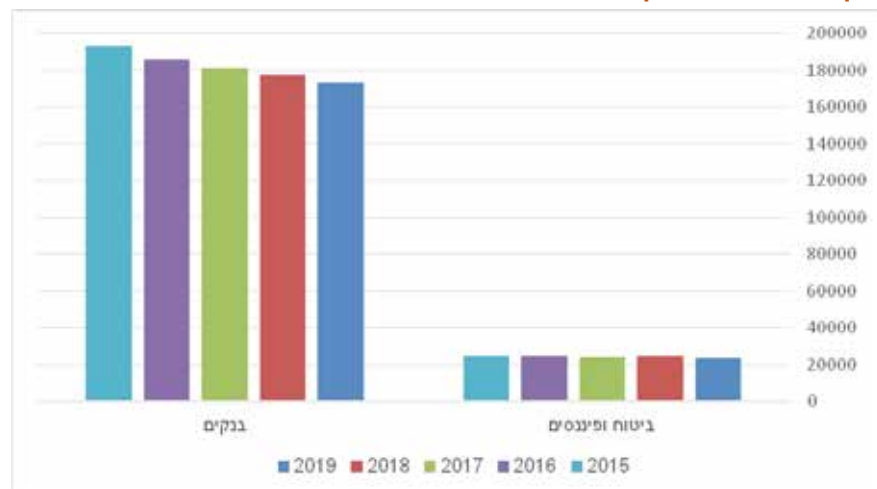
עם הפנים לקורונה

סקר שנתי על תקציבי ביקורת פנימית מצביע על המגמות בעשור האחרון, ומאפשר לצפות שאחרי הקורונה יהיה הבדל בין חברות ציבוריות, בנקים ומשקיעים מוסדיים > יוסי גינוסר, חנן אלפסי

גרף 1: שעות הביקורת הממוצעות לחברה



גרף 2: שעות הביקורת הממוצעות במגזר הפיננסי



גיה וחיפושי נפט מצויים בטווח תקציב של 1,700–2,000 שעות לחברה. תחום מסחר ושירותים מוביל עם תקציבים של 4,000–3,000 שעות לחברה. הגרף מלמד שהיקפי

גרף 1 מלמד, כי תחומי הנדל"ן וההייטק מצויים ברף התחתון של תקציבי הביקורת הפנימית – 500–1,000 שעות לשנה לחברה. תחומי השקעה והחזקות, תעשייה ואנר-

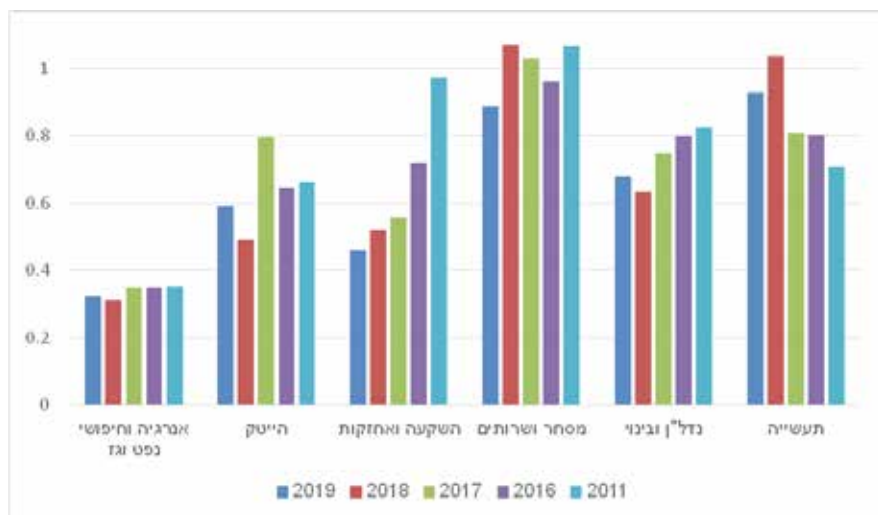
ה אם בתקופת אי ודאות כלכלית משכילות הנהלות לעדכן את תקציבי הביקורת? האם יש מפתח מקובל להיקף תקציבי ביקורת פנימית? האם חברות שמעסיקות מבקר פנימי עובד הארגון משקיעות יותר שעות בביקורת לעומת חברות המוציאות את עבודת ביקורת פנים למיקור חוץ? שאלות אלו ואחרות מעסיקות בכירים רבים במשק. התשובות לשאלות אלו מצויות בדיווחי החברות במסגרת דוחות הדירקטוריון השנתיים.

בשנת 2005 החל פאהן-קנה ניהול בקרה Grant Thornton לערוך סקרי עומק הבודקים את מצב הביקורת הפנימית בחברות ציבוריות גדולות ובחברות ממשלתיות. ניתוח התוצאות לאורך שנים מאפשר להיווכח במגמות שחלו בתחום זה. בסקר נכללו 120–75 חברות ציבוריות גדולות (שנסחרו במדד ת"א 125) וכן 15 חברות ממשלתיות.

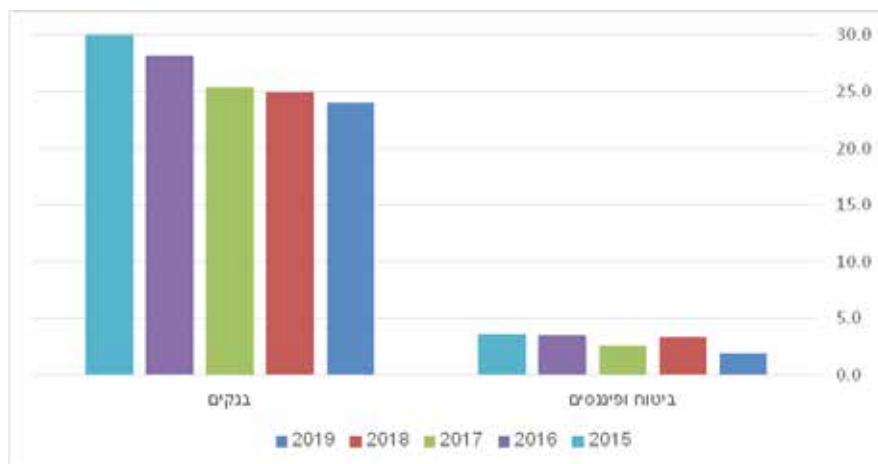
היקף תקציבי הביקורת הפנימית

חוק הביקורת הפנימית שחוקק בשנת 1992, לא הגדיר את היקף שעות הביקורת הנדרש מחברה ציבורית, ואת נושאי הביקורת הוא הגדיר באופן כללי בלבד. בשנת 2006 נערך תיקון בתקנות ניירות ערך, והרשות החלה לדרוש דיווח על היקף העסקת המבקר הפנימי בחברה ציבורית. עבור הגופים המוסדיים קבע אגף שוק ההון בשנים 2008–2011 מינימום שעות ביקורת פנימית על בסיס מספר פרמטרים של היקף פעילותו וגודלו של הגוף המוסדי.

גרף 3: שעות ביקורת חלקי מיליון שקלים הכנסות



גרף 4: שעות ביקורת חלקי מיליון שקלים הכנסות במגזר הפיננסי



ומעל 4 מיליארד שקל.

גרף 6 מראה שוב את מגמת הפחתת שעות הביקורת ביחס למחזור החברה ואף צמצום הפער של החברות הגדולות והבינוניות מהחברות הקטנות, כאשר צמצום זה כנראה נובע מהפחתת שעות הביקורת בחברות הקטנות. עם זאת, מעניין לגלות, כי בחברות קטנות, הסטנדרט הוא כשעת ביקורת אחת לכל מיליון שקל מכירות, בעוד שבחברות גדולות ובינוניות הוא רק 0.6 שעה ו-0.5 שעה (בהתאמה) לכל מיליון שקל מכירות.

גרף 5 מציג ממוצע הכנסות הממחיש את הגידול בהיקף ההכנסות, אשר השפיע על היחס שבין שעות הביקורת להכנסה בענף הביטוח והפיננסים.

תקציבי ביקורת פנימית כפונקציה של גודל החברה

ביקשנו לבדוק האם קיים שוני בתקציב הביקורת היחסי בין חברה גדולה וקטנה? לצורך כך סיווגנו את החברות על פי מכירות של עד מיליארד שקל בשנה, 1-4 מיליארד שקל

התקציב לחברה לא השתנו מהותית במהלך העשור האחרון.

גרף 2 מלמד, כי במגזר הפיננסי ישנה מגמת ירידה מובהקת בהיקף שעות הביקורת בענף הבנקים לעומת חברות הביטוח והפיננסים, בהן אין שינוי של ממש בתקציב הביקורת לחברה בעשור האחרון. היקף תקציבי הביקורת בבנקים גדול משמעותית מהתקציבים בחברות הביטוח.

עם זאת, מדד מקובל יותר למדידת מצב הביקורת הפנימית הוא שעות הביקורת שמשקיעות חברות ביחס למחזור הפעילות שלהן.

גרף 3 מלמד, כי חלה ירידה משמעותית בהיקפי שעות הביקורת ביחס למחזורי הפעילות במגזרים הבאים: השקעה ואחזקות, נדל"ן ובינוי. למרות שגרף 2 מציג גידול בשעות הביקורת במגזרי הייטק ונדל"ן ובינוי, חלה ירידה בהיקפי השעות ביחס למחזור. מכאן שהגידול בהכנסות במגזרים אלו בעשור האחרון היה גבוה מהגידול בשעות הביקורת. ביתר המגזרים לא נרשמה מגמה חד-משמעית. נציין, כי לעיתים ישנן סטיות הנובעות מכניסה של חברות למדד ויציאה של חברות אחרות.

גרף 4 מציג את מדד מספר שעות ביקורת חלקי מחזור מכירות בגופים פיננסיים. הסיבה לירידה ההדרגתית והמור בהקת בגופים הפיננסיים נובעת כנראה מטענת חברות אלו, כי השימוש בבקרה מתוחכמת (כדוגמת ביג דאטה) מרובת רבדים (מעגלי בקרה ראשון ושני חזקים) מקטין את הצורך בביקורת פנימית בהיקף גדול. עוד טוענים גופים אלו, כי קיים יתרון לגודל בביקורת הפנימית ולכן גידול בהיקף הפעילות אינו גורר בהכרח גידול מקביל בהיקף הביקורת הפנימית.

הגופים הפיננסיים הקפידו את גודלן של מחלקות הביקורת הפנימית (ניתן לראות זאת בגרף היקף שעות הביקורת הממוצע לחברה במגזר הפיננסי) למרות הגידול המואץ שלהן בהכנסות. משכך, חלה ירידה קיצונית בהיקף שעות הביקורת ביחס להכנסות בשנים אלו.

יתרון לגודל? אולי.

גרף 7 מלמד, כי החברות הממשלתיות משקיעות יותר שעות ביקורת ביחס למחזור מאשר החברות הציבוריות.

מחקר שנעשה באוסטרליה

להלן סקר שבוצע על ידי IIA באוסטרליה בשנת 2018 ומציג את תקציבי הביקורת הפנימית כפונקציה לגודל החברה. מהטבלה ניתן ללמוד, כי חברות גדולות אכן מוציאות על ביקורת פנימית יותר מאשר קטנות. אולם כאשר מחלקים תקציבים אלו במחזור החברות, הרי שככל שהחברה גדולה יותר, כך השקעתה היחסית בביקורת פנימית קטנה. על פי מחקר זה, יחס התקציב למחזור יורד עם הגידול במחזור.

מבקר עובד הארגון או מבקר במיקור חוץ?

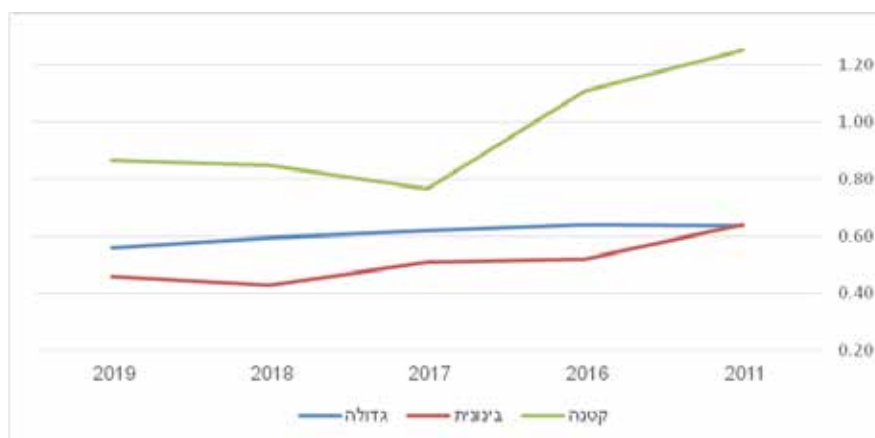
63% מהחברות במדד ת"א 125 מסתייעות במבקר במיקור חוץ כמבקר הפנימי הראשי. בשנים האחרונות הוחלפו מבקרי הפנים ב-10%–4% מהחברות. בשנת 2019, מתוך החברות שבהן מונה מבקר חדש, פרט לחברה אחת, החליפו החברות מבקר שכיר בשכיר ומבקר במיקור חוץ באחר מקביל. מכאן, שהחברות אינן נוהגות לבצע שינויים במודל ההעסקה של המבקר הפנימי. כאשר בודקים את היקפי השעות שמבצעים מבקרים במיקור חוץ, עולה, כי הם מבצעים 20% מסך השעות (יחס הפוך למספר החברות בהן הם מכהנים).

גרף 8 מלמד, כי מבקרים שהם עובדי התאגיד צורכים תקציבי ביקורת גבוהים יותר ביחס למחזור הכללי של החברה: 1.6 שעות למיליון שקל מחזור, מול 0.9 שעה בלבד לנותני שירותים חיצוניים. האם הדבר נובע מכך שהמבקרים עובדי התאגיד משיאים יותר ערך בעבודתם ולכן מתו גמלים על ידי ההנהלות בתקציבים נדיבים? או אולי הסיבה היא הפוכה, ומבקרים אלה פחות יעילים מנותני השירותים החיצוניים? בשתי הקבוצות ניכר קיטון בתקציבים ביחס למחזור על פני השנים.

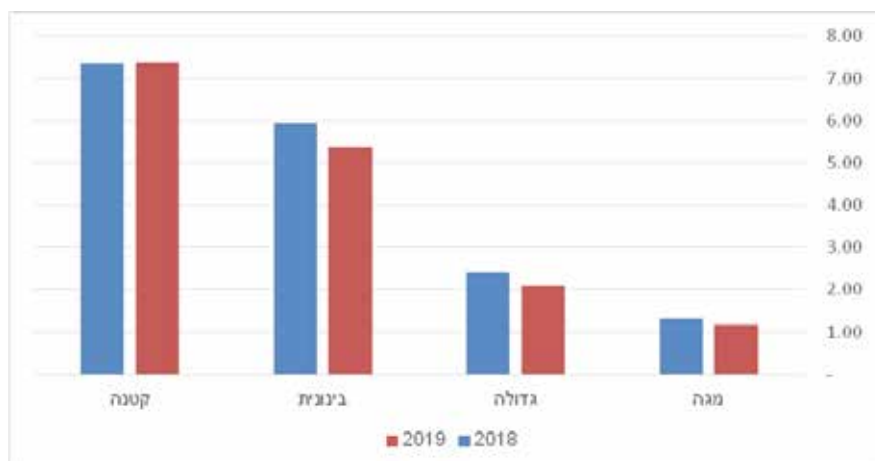
גרף 5: הכנסות ממוצעות לחברה במגזר הפיננסי במיליוני שקלים



גרף 6: שעות ביקורת חלקי מחזור מכירות לפי גודל



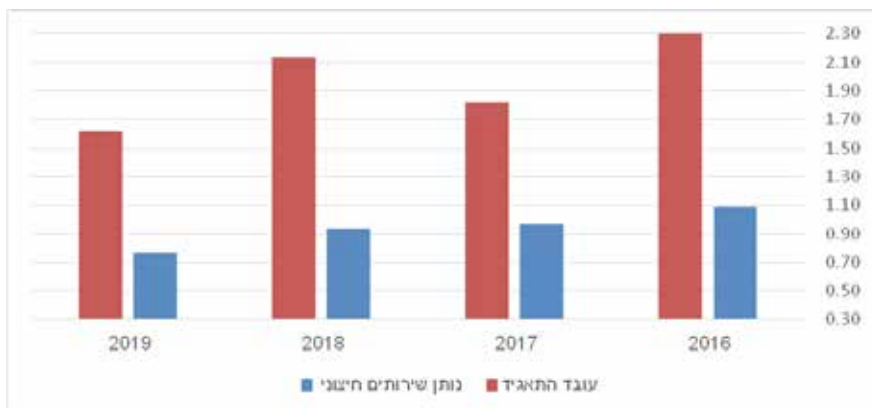
גרף 7: שעות ביקורת חלקי מחזור בחברות ממשלתיות



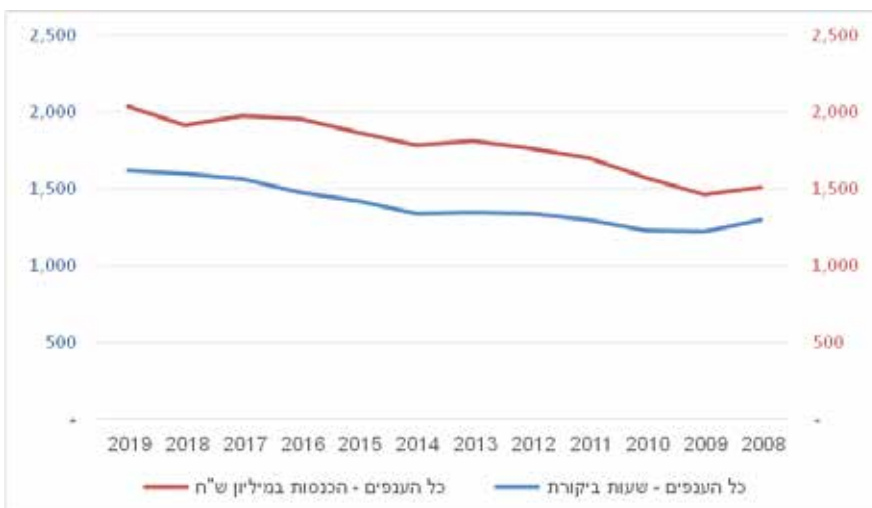
תקציבי ביקורת פנימית באוסטרליה (דולר אוסטרלי)

מחזור (למיליון דולר)	תקציב ביקורת חלקי	תקציב ממוצע באלפים	מחזור ממוצע במיליונים
280,000	700	2	
76,666	575	7.5	
30,000	900	30	
4,615	300	65	
1,916	575	300	
833	625	750	
350	1,050	3,000	
290	2,900	10,000	
75	1,500	20,000	

גרף 8: תקציב הביקורת למחזור מכירות, מבקרים במיקור חוץ מול מבקרים עובדי התאגיד



גרף 9: הכנסות במיליוני שקלים ושעות ביקורת (ולא בנקים ומוסדיים)



תחזית תקציבי ביקורת הפנימית לאחר מגפת הקורונה

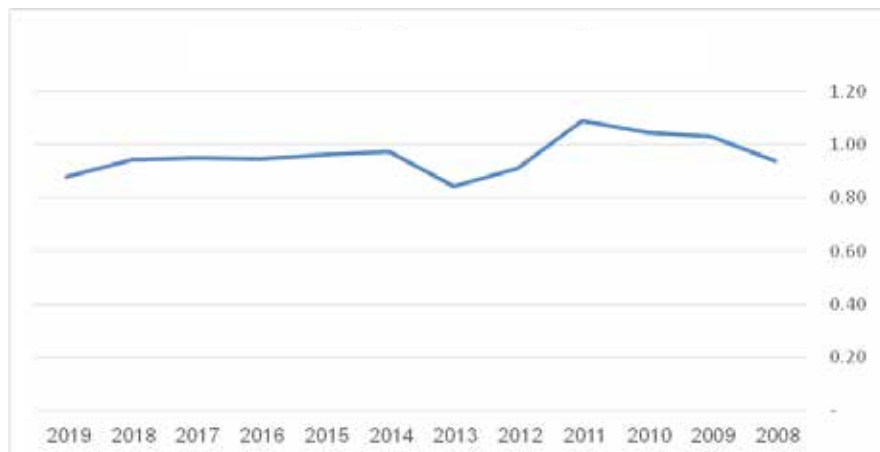
בעת כתיבת שורות אלו, לא ברור כיצד תיראה עקומת ההתאוששות של המשק ממגיפת הקורונה. לפיכך, לא ניתן לקבוע בנקודת זמן זו את המגמות בתקציבי הביקורת הפנימית לאחר ההתאוששות. יחד עם זאת, ניתן לחזות זאת, באמצעות בדיקת מידת הקשיחות/גמישות של תקציבי הביקורת הפנימית לשינויים בהיקפי ההכנסות בחברות.

גרף 9 מבטא את השינוי במחזורי המכירות של חברות במדד תל אביב 125 (למעט בנקים וגופים מוסדיים) בעשור האחרון והשינוי בתקציבי ביקורת פנימית. בעשור האחרון גדל היקף המחזור של חברה ממוצעת במדד תל אביב 125 מ-1,465 מיליון שקל בשנה ל-2,038 מיליון שקל (נומינלי). במקביל, גדלו תקציבי הביקורת הפנימית מ-1,220 שעות ל-1,620 שעות.

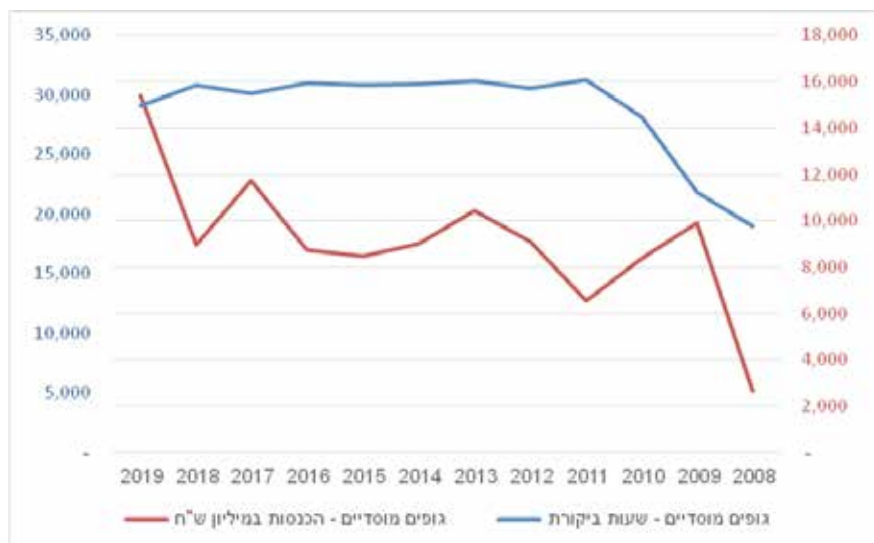
גרף 10 מציג את היחס בין תקציבי ביקורת פנימית למחזורי החברות, במונחים של מספר שעות ביקורת למיליון שקל הכנסות. ניתן לראות, כי קיימת תאומות גבוהה בין מחזורי החברות ובין תקציבי ביקורת פנימית. יחס המחזוריים לתקציבי הביקורת הוא כמעט קבוע על פני השנים (שעת ביקורת אחת לכל מיליון שקל מכירות). מכך ניתן לחזות (בהנחה שהענפים יתנהגו באופן דומה גם בעתיד) שאם בשנים הקרובות יתרחש שפל כלכלי, החברות יפחיתו בצורה יחסית את תקציבי הביקורת הפנימית. אם יתרחש גאות כלכלית, צפויה עלייה.

בגרף 11 ניתן לראות, כי הכנסות הגורפים המוסדיים עלו בכמעט פי 15 בשנים 2008-2019. בשנים 2008-2011 נרשמה עלייה תלולה בתקציבי הביקורת הפנימית, אשר נבעה בעיקר מהחלטת אגף שוק ההון, להציב רף של מינימום שעות ביקורת פנימית לכל גוף מוסדי, על בסיס מספר פרמיטרים. אף כי הרף בוטל בינתיים, תקציבי הביקורת הפנימית התייצבו ולא השתנו מאז, בנתק מוחלט מהגידול הדרמטי בהיקפי ההכנסות. תקציבי הביקורת הפנימית נותרו כבר שמונה שנים 30,000 שעות ביקורת בשנה בממוצע לגוף מוסדי.

גרף 10: שעות ביקורת למיליון שקל הכנסות



גרף 11: הכנסות במיליוני שקלים מול שעות ביקורת בגופים מוסדיים



שמלמד גרף 14. ייתכן והדבר נובע מתהליכי הדיגיטציה שעברו הבנקים, אשר אפשרו הקטנת את כוח האדם הנדרש לביצוע אותה עבודה. ייתכן שהדבר נעוץ בהרחבת פעילות מעגלי הבקרה הראשון והשני, שאפשרה "חיסכון" בתקציבי הביקורת הפנימית. במקרה של גאות או שפל במגזר זה בשנים הבאות, להערכתנו ההפחתה ההדרגתית בתקציבי ביקורת פנימית צפויה להימשך בשנים הבאות.

גרף 12 מציג מגמה שונה מזו שראינו בחברות הציבוריות, בהן תקציבי הביקורת הפנימית אינם מושפעים מהשינויים בהכנסות החברה (או במונחים כלכליים – "ביקוש קשיח"). על כן, אם תתרחש גאות בשנים הקרובות בתחומי הביטוח, הגמל והפנסיה או אם יתרחש שפל, לא צפוי שינוי מהותי בתקציבי הביקורת הפנימית.

גרף 13 מלמד, כי הכנסות הבנקים עברו תנודתיות רבה בעשור האחרון. לעומתן, תקציבי הביקורת פוחתים באופן עקבי, כפי

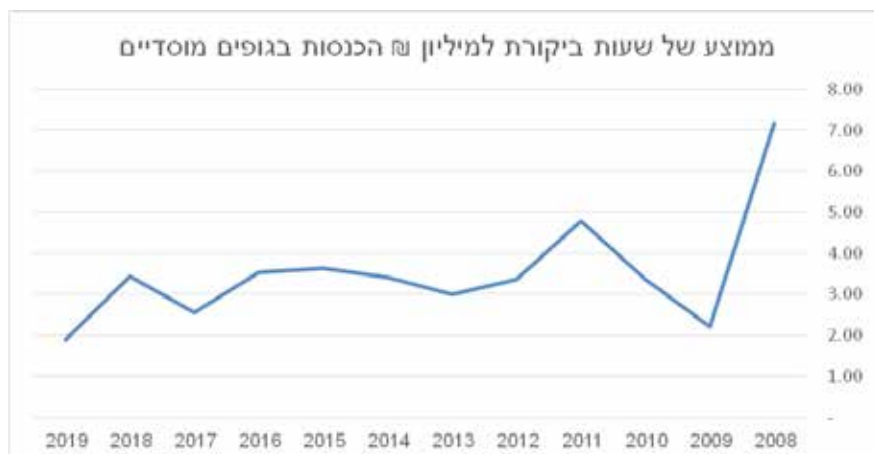
מסקנות

הסקר מלמד, כי במקום בו קיים גוף רגולטורי חזק (רשות החברות הממשלתיות, הפיקוח על הבנקים, אגף שוק ההון), היקף שעות הביקורת חלקי המחזור נמצא גבוה בהרבה וואה לחברות הציבוריות, בהן הגוף הרגולטורי הוא רשות ניירות ערך.

לאור זאת אנו סבורים, כי יש מקום למיטת סוד תקנות לגבי היקפי הביקורת בהתאם להיקף הפעילות של החברה, הסיכונים הטבועים במגזר פעילותה ופרמטרים אחרים. מקרים חריגים יאושרו על ידי הרגולטור. כמו כן, יש מקום לתשומת לב הרגולטור באשר לחברות בהן קיים היקף שעות ביקורת נמוך ביחס להיקף הפעילות, ולבדוק האם הביקורת הפנימית ממלאת את תפקידה כנדרש.

קשה להעריך האם פני המשק לגאות או שפל בשנים שאחרי משבר הקורונה. יחד עם זאת, אנו מעריכים, כי לאחר סיום משבר הקורונה (בהתבסס על מגמות העבר), תקציבי הביקורת הפנימית בחברות הנסחרות בת"א 125 יושפעו פרופורציונית ביחס לשינויים בהכנסות. אנו לא צופים שינוי של ממש בתקציבי הביקורת של גופים מוסדיים, כיוון שנמצאה קשיחות בתקציבי ביקורת פנימית ביחס למחזורי החברות בענף זה. מנגד, צפוי המשך הקטנת הדרגתית בתקציבי הביקורת הפנימית בבנקים, אותו אנו מזהים בעשור האחרון. ●

גרף 12: שעות ביקורת למיליוני שקלים הכנסות בגופים מוסדיים



גרף 13: הכנסות במיליוני שקלים מול שעות ביקורת בבנקים



גרף 14: שעות ביקורת למיליון שקל הכנסות בבנקים

