



מקומות אִמָּאן Places

ניהול המרחב המוניציפלי

משרד הפנים



סקר סיכונים

רו"ח יעל אשל

סקר סיכונים

סקר הסיכונים הנו כלי שנועד לזהות, להעריך ולדרג את הסיכונים אליהם חשופה העירייה. לצורך כך, נסקרים כלל תחומי הפעילות שלה, על פי אגפים, מחלקות ותחומי אחריות.

לסקר 3 מטרות:



תעדוף נושאים בתכנית עבודה

מסייע לתיעודף נושאים ולקביעת
תוכנית העבודה השנתית/רב
שנתית של מבקר הפנים



שיפור בקרות

לשפר בקרות לקויות ולהקטין
סיכונים העולים מן הסקר



הדגשת הסיכונים

להאיר בפני הנהלת המועצה את הנושאים
המהווים את עיקר הסיכון לעירייה
ולמטרותיה ולאפשר להם להשקיע משאבים
(כספיים, משאבי אנוש, תשומת לב ניהולית)
בתחומים אלו



מודל coso

ה- coso הוא בתרגום חופשי ראשי תיבות של "הוועדה של הארגונים נותני החסות". גוף זה הוקם על ידי מספר גופים מקצועיים ובהם לשכת המבקרים הפנימיים העולמית. הארגון יזם פרויקט לפיתוח מודל לאיתור ולניהול סיכונים.

המודל שפותח שונה מספר פעמים לאורך השנים ונוספו לו הגדרות ובדיקות.



מודל COSO

המודל נקרא גם "מודל הקובייה".
תרשים של המודל:





מודל coso

המודל מבוסס על 3 מרכיבים עיקריים -

תפעול, דיווח כספי, ציות

כל אחד מגורמים אלו נבחן ב 5 היבטים:

ניטור

מידע ותקשורת

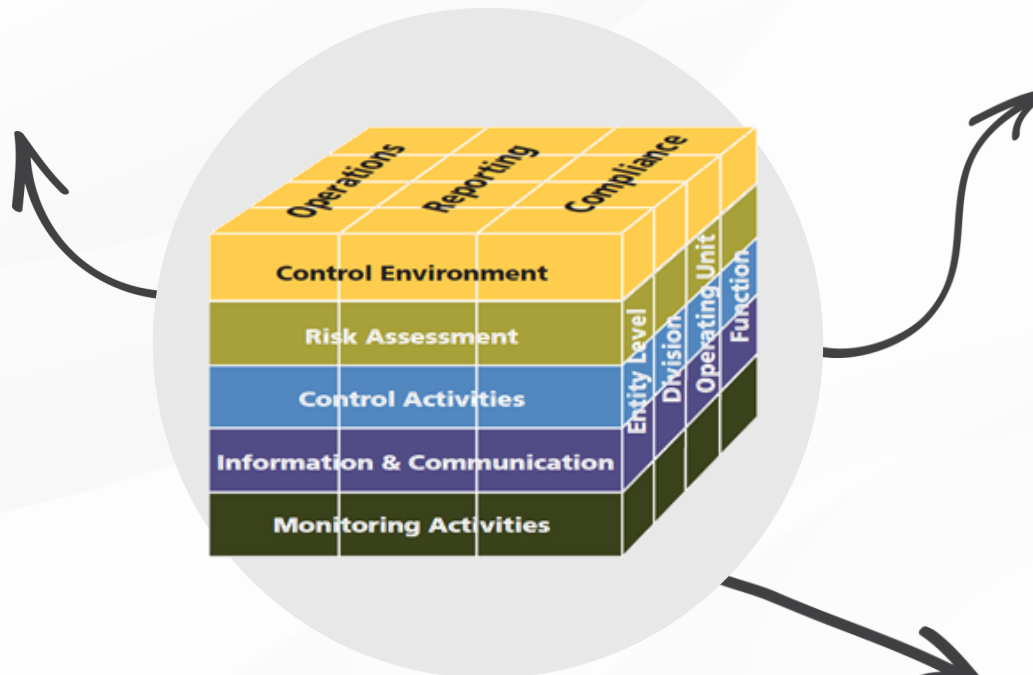
פעולות בקרה

ניהול והערכת סיכונים

סביבת הבקרה

מודל COSO

לדוגמא במסגרת בחינת סביבת הבקרה, נבחן העקרון "האם הארגון משמר אחריות לבקרה פנימית בקרב עובדיו בהתאם ליעדי הארגון". במסגרת פעולות הבקרה, נבחן העקרון "האם הארגון בוחר ומפתח פעולות בקרה המסייעות להוריד את הסיכונים להשגת יעדים עד לרמות מקובלות"



במסגרת המודל, ניתן משקל לכל אחד מ 5 ההיבטים.

המודל מגדיר 17 עקרונות שלכל אחד מהם ניתן ניקוד, כך שניתן להגדיר את הניקוד הכולל של כל תחום פעילות

סימול סיכונים





סימול סיכונים

חמשת היבטי הבקרה:

ניטור

פעולות בקרה

מידע ותקשורת

ניהול והערכת סיכונים

סביבת הבקרה

שלבי עריכת הסקר

מיפוי וזיהוי

- מיפוי פעולות הארגון
- בחינת הבקורות הקיימות



הערכה

- היקף הסיכון
- הערכת הסבירות להתממשות הסיכון



דירוג

- קביעת קריטריונים לדירוג רמת הסיכון
- ביצוע דירוג הסיכונים





שלבי עריכת הסקר

מיפוי זיהוי

איך זה מתבצע?

נערכות פגישות עם מנהלי הפעילויות והאחראים על התחומים השונים

מה מקבלים בסוף?

דוחות על הפעילויות, כולל דוחות כספיים
נסקרים דוחות ביקורת ונבדקות הבקורות בכל תחום



שלבי עריכת הסקר

מיפוי זיהוי



הערכה

איך זה מתבצע?

הערכת הסיכון בכל תחומי הפעילות והסיכוי להתממשות



שלבי עריכת הסקר

מיפוי זיהוי



הערכה



דירוג



איך זה מתבצע?
דירוג הסיכונים בכל התחומים – בטבלה מרכזת
מה מקבלים בסוף?
הצגת עשרת הסיכונים העיקריים

שלבי עריכת הסקר

- מבנה ארגוני ומיפוי היחידות
- ניתוחי נתונים כספיים
- פגישות עם הנהלת הגוף
- פגישות עם מנהלי היחידות
- סיורים
- סקירת מסמכים ודוחות
- מיפוי בקרות קיימות (לעיתים יש צורך בבדיקה מדגמית)
- דוחות ביקורת קודמים



מיפוי זיהוי



שלבי עריכת הסקר

פגישה:

- הסבר על הסקר
- מה, מי ואיך
- מערכות ממוחשבות
- נהלים
- בקרות ממוחשבות ואחרות
- לראות בעיניים + סיור (במידת הצורך)
- מה הסיכונים בעיני המנהלים
- הכנה לשלבים הבאים (בעיקר בקשת מסמכים)



מיפוי זיהוי



שלבי עריכת הסקר



מיפוי זיהוי



מה חסר?

- מה, מי ואיך
- מערכות ממוחשבות
- נהלים
- בקרות ממוחשבות ואחרות
- לראות בעיניים + סיור (במידת הצורך)

שלבי עריכת הסקר

סיכום

- נתוני דוחות כספיים
- ביקורות קודמות
- סקירת מסמכים
- מיפוי בקרות
- סוגי סיכונים – תפעולי, אסטרטגי, משפטי



מיפוי וזיהוי



שלבי עריכת הסקר

דוגמה



מיפוי וזיהוי



שלבי עריכת הסקר

סיכון שיורי

הסיכון בתהליך,
לאחר יישום
הבקורות הקיימות

הבקורות הננקטות בתהליך

אילו בקורות
ננקטות בתהליך
תדירות הבקורות
רמת הבקורות
בפועל
הערכת רמת
בקורות נדרשת

סיכון שורשי

סיכון מובנה
בתהליך הנסקר –
כולל בחינת
תדירות ביצוע
התהליך (יום יומי,
שבועי, חודשי וכו)

הערכת הסיכון <



שלבי עריכת הסקר

הערכת הבקורות

- האם קיימים נהלים מחייבים לביצוע הבקורות
- האם הבקרה מחויבת בחוק / הוראה
- סוג הבקרה- מונעת מתריעה, מתעדת.
- תדירות- תדירות ביצוע הבקרה
- מנגנון הבקרה- האם הבקרה ממוחשבת/ מבוצעת ידנית
- מידת כיסוי הבקרה- האם הבקרה מכסה את כל התחום. האם נדרשות בקורות נוספות שלא מבוצעות בפועל
- מי אחראי על ביצוע הבקרה, האם מבוצע פיקוח על ביצוע הבקרה
- תיקון ליקויים – במידה והועלו ליקויים בבקורות, האם בוצע תיקון ליקויים

הערכת הסיכון <





שלבי עריכת הסקר

- הערכת הסיכון והסיכוי להתממשות הסיכון
- בהתחשב שבכל מה שמצאנו במיפוי
- ניתן לדרג כנמוך/ בינוני / גבוה – או במספר

הערכת הסיכון <



שלבי עריכת הסקר

עובדי
הרשויות

- כספי
- אסטרטגי
- סיכויי התממשות



דירוג



שלבי עריכת הסקר

- השפעה על יכולת לעמוד ביעדים – יעדים כספיים ותקציביים ויעדים אסטרטגים
- השפעה על מוניטין
- השפעה על איכות השירות לתושבים
- השפעה על שלמות המידע ואבטחת המידע
- השפעה על רמת הרישום הכספי
- עמידה בדרישות החוקים והרגולציה החלה על הרשות



דירוג

שלבי עריכת הסקר



דירוג



- טבלה מסכמת
- הצגת ערך מספרי לסיכון של כל יחידה
- הצגת 10 הסיכונים הגדולים ביותר

שלבי עריכת הסקר

דוגמה לדירוג הסיכון הכספי ברשות קטנה:

הסתברות	השפעה אסטרטגית	תרומה כספית	הציון
נמוכה מאוד	אין השפעה על מטרות ויעדים	עד 100,000 ₪ לשנה	1
נמוכה	קשר מצומצם למטרות ויעדים	עד 500,000 ₪ לשנה	2
בינונית	קשר בינוני למטרות ויעדים	עד 1 מיליון ₪ לשנה	3
בינונית גבוהה	קשר חזק למטרות ויעדים	עד 5 מיליון ₪ לשנה	4
גבוהה	קשר חזק מאוד למטרות ויעדים	מעל 10 מיליון ₪ לשנה	5



דירוג



תודה רבה!

ניפגש בהרצאה הבאה





הפסקה

