

ועדת ביקורת בעמותות

ועדת הביקורת בעמותה היא גורם מפתח בשמירה על ממשל תקין, יושרה מקצועית ואמון הציבור. עם זאת, בשטח קיימים פערים משמעותיים בין כוונת המחוקק ובין האופן שבו פועלות ועדות ביקורת בפועל. לעיתים תפקוד הוועדה מצטמצם לאישור טכני של דוחות ולעיתים היא הופכת לגוף אופוזיציוני בלתי משתף פעולה. מסמך זה נועד להבהיר את תפקידי הוועדה, להציע דרכי פעולה אפקטיביות ולחזק את תפיסת ערכה כתורמת מרכזית לניהול תקין ולשקיפות ארגונית.



תובנה מהשטח

עמותה המקיימת תרבות של למידה, סובלנות לטעויות ושיח פתוח – מייצרת ארגון שבו גם טעויות הופכות למנוף לצמיחה. ככל והשיח על ביקורת ובקרה הופך לשיח שגרתי, משתף ומקצועי, מתאפשרת הטמעה בוגרת יותר של תפיסת הבקרה בכל רמות הארגון, כולל בקרב העובדים הזוטרים.

תוכן עניינים

תקציר החוק – סעיף 30 לחוק העמותות (התש"ם-1980)

תפקיד הוועדה בפועל

מינוי ועדת הביקורת

ועדת ביקורת וגוף מבקר חיצוני

מבקר פנים

אופן עבודת ועדת הביקורת בפועל

אתגרי יישום

המלצות לחיזוק התפקיד

תקציר החוק – סעיף 30 לחוק העמותות

(התש"ם–1980)

1. לפי סעיף 30(א) לחוק העמותות, ועדת הביקורת או הגוף המבקר נדרשים לבצע את הפעולות הבאות:
2. בדיקת תקינות הפעולות – לוודא שפעילות העמותה ומוסדותיה נעשית בהתאם לחוק, לתקנון ולמטרות.
3. בדיקת יעילות וחסכון – בחינת הדרך בה מנוצלים משאבי העמותה להשגת מטרותיה.
4. מעקב אחר יישום החלטות – בדיקת ביצוע החלטות האסיפה הכללית והוועד.
5. איתור ליקויים בניהול – כולל התייעצות עם המבקר הפנימי או רואה החשבון והצעת דרכי תיקון. ליקויים מהותיים מחייבים דיון ייעודי.
6. בדיקה כספית – כולל בדיקת שכר, פנקסי חשבונות, וייעוד כספים למטרות.
7. בדיקת נושאים נוספים – כל נושא אחר הנוגע לפעילות העמותה:
 - א- בחינת מערך הביקורת הפנימית – כולל בחינת המשאבים ותוכנית העבודה של המבקר הפנימי
 - ב- בדיקת רואה החשבון המבקר – לרבות היקף העבודה ושכרו
 - ג- הגנה על מדווחים פנימיים – קביעת מנגנון טיפול בתלונות עובדים.
8. דיווח לגופים המוסמכים – מסקנות הוועדה מובאות לוועד ולאסיפה הכללית.

תובנה מהשטח

תהליכי ביקורת, חשובים ככל שיהיו, עלולים ליצור מצב של תוספת משימות ודיווחים לאורך ולרוחב העמותה. כדי לא להעמיס יתר על המידה על העמותה יש חשיבות לכך שוועדת הביקורת תהיה עם יד על הדופק ותייצר תיאום בין צרכי הבקרה לבין המציאות הארגונית



תפקיד הוועדה בפועל – מעבר לחוק

לצד הוראות החוק, ישנה חשיבות ארגונית לוועדת ביקורת אפקטיבית:

גוף מפקח: ועדת הביקורת בעמותה נועדה למלא תפקיד של גוף מפקח, בעיקר משום שבניגוד לחברה עסקית, שבה יש בעלי מניות שעוקבים מקרוב אחרי הנעשה, בעמותות לרוב אין מי שממלא את התפקיד הזה באופן טבעי. כדי למלא את הפער הזה, קבע החוק שוועדת הביקורת תפעל לצד הוועד המנהל ולא תחתיו. בזכות המעמד הזה, הוועדה יכולה לפקח על פעילות הוועד באופן עצמאי ולדווח ישירות לאסיפה הכללית של העמותה.

- שיח עם הנהלה מקצועית: מעבר לדוחות כספיים, יש חשיבות לפגישות תחקור עם בעלי תפקידים בארגון (כגון מנהל רכש, סמנכ"ל כספים), כדי להבין תהליכים ולבחון את האפקטיביות שלהם.
- איתור מגמות וחריגות: ירידה בתרומות? עלייה בהוצאות? הוועדה צריכה לשאול ה"למה?", ולא רק לבדוק את ה"מה?".
- איתור ניגודי עניינים: הכרעה בסוגיות של טוהר מידות וניגודי עניינים בעמותה, וכן פיקוח על עסקאות עם נושאי משרה ובני משפחתם בעמותה.
- סקרי סיכונים ובחינת גושים: לדוגמה, ניתוח התקשרויות, תרומות, ושכר, בגישת 20/80, יכול להאיר אזורים עם סיכון גבוה או פוטנציאל לשיפור.
- תכנון שנתי: הוועדה (או הגוף המבקר) אמורים לבדוק לפחות נושא אחד לעומק בשנה. תוכנית העבודה חשובה ליעילות ולמיקוד.



תובנה מהשטח

עמותות נדרשות לשקול אם לכלול גם תהליכים מקצועיים בפעילות הביקורת, לשם הבטחת איכות ובקרה כוללת. ככל והתרבות הארגונית רואה בביקורת ככלי למינוף העשייה והשתפרות העמותה כך כדאי לשלב בוועדת הביקורת, לצד אנשי כספים, ניהול סיכונים ומשפטים גם אנשי מקצוע אשר משלימים את נקודת המבט עם הבנה מקצועית של העשייה

מינוי ועדת הביקורת

- חברי ועדת הביקורת נבחרים על ידי האסיפה הכללית.
- אסור לחברי ועדת הביקורת לכהן כחברי ועד מנהל או לשמש בעלי תפקיד ניהולי בעמותה.
- הם מנועים מלתת שירותים בשכר לעמותה (להבדיל מגוף מבקר).
- רצוי לבחור בעלי ניסיון בתחומים כמו כספים, משפטים או ניהול.
- ניתן לצרף גם מתנדבים מומחים, כל עוד אין להם ניגוד עניינים.



תובנה מהשטח

הזמנת יו"ר ועדת הביקורת להשתתף כמשקיף בישיבת הדירקטוריון מעמיקה את החיבור של ועדת הביקורת עם עשיית העמותה, הכיוונים וההחלטות האסטרטגיות שנידונות בישיבות הדירקטוריון החברתי. כך הופכת הבקרה לחלק אינטגרלי מהתרבות הארגונית ולא רק לתהליך טכני-חיצוני.

ועדת ביקורת וגוף מבקר חיצוני – מטרות דומות, יישום שונה

לפי החוק, ניתן לבחור בין הקמת ועדת ביקורת לבין מינוי גוף מבקר חיצוני (כגון רואה חשבון) – ושניהם אמורים לבצע את הנדרש בסעיף 30 לחוק העמותות.

בפועל, גוף מבקר מתמקד לרוב בביקורת על הדוחות הכספיים בלבד, ואינו בודק תהליכים, סיכונים, או יעילות, אלא אם קיבל לכך משימה מוגדרת.

בשל מגבלות תקציב, עמותות רבות אינן מזמינות ביקורת עומק מגוף הביקורת החיצוני. במצב זה, ועדת ביקורת פנימית אפקטיבית ממלאת תפקיד קריטי ומעשיר.



תובנה מהשטח

כדאי לשתף את ממצאי הביקורת עם כלל הגורמים הרלוונטיים – לא רק חברי דירקטוריון, אלא גם הנהלה וצוותים מקצועיים.

מבקר פנים – מתי ממנים ומה הקשר לוועדת הביקורת?

חובת מינוי מבקר פנים חלה על עמותות שמחזור הפעילות שלהן (ההכנסות השנתיות) עולה על 10 מיליון ש"ח. בעמותות קטנות יותר ניתן למנות מבקר פנים, אך אין חובה לעשות כן.

תפקידו של מבקר הפנים הוא לערוך בדיקות שיטתיות בנושאי סיכון, בקרה וניהול תקין בתוך הארגון. הוא מגיש דוחות עם ממצאים, המלצות ופעולות לתיקון – ממש כמו מערך ביקורת פנימי בארגונים עסקיים. בדרך כלל מדובר ביועץ פרילנסר חיצוני.

הקשר לוועדת הביקורת:

- מבקר פנים בעמותה ממונה לתפקידו על ידי הוועד המנהל – אך רק בכפוף להמלצת ועדת הביקורת. בפועל, ועדת הביקורת פעמים רבות מאתרת, מראיינת ובוחרת את מבקר הפנים, ואילו הוועד מאשר את המלצתה.
- מבקר הפנים הוא אמצעי פיקוח וביקורת פנימית בעמותה. דוחותיו הם פנימיים והוא פועל פעמים רבות בהתאם לתוכנית עבודה שמאושרת על ידי הוועד המנהל של העמותה בהתאם להמלצת ועדת הביקורת.
- מבקר הפנים כפוף מקצועית לוועדת הביקורת ולוועד המנהל גם יחד – בניגוד למנהלים אחרים.
- ועדת הביקורת יכולה להיעזר בממצאים של המבקר הפנימי, ולהרחיב אותם או לבקש ממנו בדיקות נוספות.
- ישיבות ועדת ביקורת לעיתים כוללות דיון בדוחות המבקר, או מפגש ישיר עמו ועמותות רבות מזמינות דרך קבע את מבקר הפנים כמשקיף לישיבות מוסדות העמותה.

הבחנה חשובה:

ועדת הביקורת מורכבת ממתנדבים ומייצגת את האחריות הציבורית של העמותה כלפי חברה והציבור הרחב. לעומתה, המבקר הפנימי הוא פונקציה מקצועית, שלרוב מבוצעת על ידי ספק חיצוני בעל מומחיות, הפועל לפי תוכנית עבודה מסודרת. הוא אינו חלק מהמערכת הניהולית השוטפת של העמותה, אך מבצע בדיקות עומק עצמאיות – הכוללות איסוף מסמכים, ראיונות עם בעלי תפקידים, וניתוח תהליכים – על מנת להצביע על סיכונים ולשפר את תפקוד הארגון.

גוף מבקר חיצוני המחליף את ועדת ביקורת, דומה יותר למבקר פנימי כיון שהוא מקבל שכר ומהווה גוף ביקורת מקצועי. אולם כדי שיהיה אפקטיבי, על העמותה להזמין ביקורת עומק, ולא להסתפק בביקורת על הדוחות הכספיים בלבד.

שילוב נכון בין השניים – ועדת ביקורת פעילה ומבקר פנים מקצועי – יוצר את מנגנון הבקרה האפקטיבי ביותר בעמותות.



תובנה מהשטח

מערכת היחסים בין ועדת הביקורת לבין מבקר הפנים חיונית במיוחד. מדובר בתפקיד רגיש ולעיתים גם שוחק, ודורש אמון גבוה מצד שני הצדדים. שיח פתוח וכן מאפשר לעמותה לדון לעומק על רלוונטיות או מידת המהותיות של הערות מבקר הפנים כאשר יש צורך של ועדת הביקורת לסייע לעמותה ולמבקר הפנים להבחין בין הערות קריטיות לבין נושאים בעלי משקל נמוך יותר. כאשר ועדת הביקורת יודעת לתווך את הדברים נכונה, ניתן להשיג דיוק גבוה יותר בתשומת הלב הניהולית ובחלוקת המשאבים.

בעמותות ללא מבקר פנים, רצוי כי ועדת הביקורת תיכגש 2–3 פעמים בשנה:

- פגישה אחת תוקדש לאישור דוחות כספיים ומילוליים.
- פגישה נוספת עשויה לכלול שיח עם בעלי תפקידים (מנהל רכש, גזבר) לשם בירור תהליכים.

אופן עבודת ועדת הביקורת בפועל

בעמותות ללא מבקר פנים, רצוי כי ועדת הביקורת תיכגש בין 2-3 פעמים בשנה:

- כגישה אחת תוקדש לאישור דוחות כספיים ומילוליים.
- כגישה נוספת עשויה לכלול שיח עם בעלי תפקידים (מנהל רכש, גזבר) לשם בירור תהליכים.

תובנה מהשטח

מומלץ לעמותה לערוך סקר סיכונים תקופתי הממפה את תחומי הסיכון הגבוהים, ובעקבותיה לבנות תוכנית עבודה רב שנתית הכוללת כ-15-20 נושאים קריטיים לבדיקה בשנים הקרובות.

בכל שנה נבחרים 3-4 נושאים לעבודה של ועדת הביקורת באופן עצמאי או בשיתוף פעולה עם מבקר הפנים (בעמותות נדרשות).

כאשר מבצעים ביקורת עומק, הוועדה:

- עורכת ראיונות
- קוראת דוחות ומסמכים
- מנסחת המלצות ודוח מסכם

היקף ההשקעה השנתי לחבר ועדת ביקורת מתנדב נע בין 10 ל-20 שעות לשנה (במקרה בסיסי), ועד 60 שעות ויותר במקרה של ביקורת תהליכית מעמיקה.

תובנה מהשטח

עמותות ממליצות שהוועדה לא תסתפק בבחינת דו"חות תקופתיים בלבד אלא גם תכקח על יישום המלצות ותבדוק את המשך הטמעה של שינויים ותיקונים הנדרשים. ההמלצה היא שכל תיקון או שינוי ילווה במעקב מול איש ההנהלה הרלוונטי, יוטמע בתוכנית העבודה השוטפת של הארגון ויבדק כיצד הופנם.



אתגרי יישום

חוסר ידע בתפקיד

כדאי שחברי ועדת ביקורת יהיו בעלי רקע וניסיון רלוונטי בתחומים כמו ביקורת, כספים, ממשל תאגידי או ניהול סיכונים. עם זאת, בהיעדר הכשרה ייעודית חברי ועדת נדרשים להתמקצע באופן עצמאי ולהבין את מהות התפקיד, דרישות החוק, או הכלים המקצועיים הנדרשים לביצוע ביקורת אפקטיבית.

חוסר זמן ומשאבים

חברי ועדת הביקורת הינם מתנדבים המשלבים לרוב את פעילותם במסגרת לוח זמנים עמוס. דבר העלול להוביל לעבודה מצומצמת ולא שיטתית, העדר מעקב אחר יישום מסקנות והישענות על מידע שמספקת ההנהלה בלבד – מה שמפחית את יכולת הוועדה להפיק ביקורת משמעותית ולהיות עצמאית בפעילותה.

תפיסה מוטעית של הוועדה כ"אופוזיציה" או "חותמת גומי"

ועדות ביקורת נתקלות לעיתים באחת משתי תדמיות בעייתיות: מצד אחד כגוף עוין שמחפש "לתכוס טעויות" ומוליד תחושת עימות; מצד שני כגוף טכני שמאשר דוחות ללא בחינה אמיתית. תדמית זו גוררת כגיעה בדיאלוג הפנימי בעמותה, מייצרת חשדנות בין ההנהלה לוועדה, ובמקרים חמורים עלול להוביל לאיבוד אמון ציבורי אם מתבררים ליקויים שלא טופלו בזמן.

היעדר הכרה בתפקיד ועדת הביקורת

בעוד שדירקטוריון חברתי או הנהלה מקצועית מקבלים לרוב חשיפה ומעמד, ועדת הביקורת נותרת לעיתים "מאחורי הקלעים" – הן מול הציבור והן בתוך הארגון. היעדר ההכרה מייצר קושי בגיוס חברים איכותיים, חוסר השפעה על השיח האסטרטגי בארגון, ולעיתים אף תחושת שוליות.

המלצות לחיזוק התפקיד

להכשיר חברי ועדת ביקורת דרך סדנאות, קורסים וחונכות אישית

מומלץ להקים מנגנון קליטה והכשרה לחברים חדשים, שיכלול היכרות עם חוק העמותות, תפקידי הוועדה, מתודולוגיות ביקורת בסיסיות, ואתיקה ארגונית כמו גם מסמכי ייסוד מהותיים לעבודת העמותה כגון: תקנון העמותה, תוכניות עבודה, תקציב ומסמכי ביקורת קודמים.

ליצור מערכת יחסים של שותפות עם ההנהלה

תקשורת דו-כיוונית ושקופה עם ההנהלה המלווה בבניית אמון הדדי סביב מטרה משותפת: יאפשרו שמירה על ניהול תקין וקידום גישה של שיפור מתמיד. מומלץ להזמין את ההנהלה להציג תהליכים של שיפור ולא רק דו"חות.

לגייס אנשי מקצוע מתנדבים לתמיכה בוועדה

גיוס מתנדבים מומחים – ממגוון תחומי עיסוק רלוונטיים יוכלו לסייע בליווי מקצועי (Pro Bono), לשמש כ"מומחי תוכן" לביקורות עומק, כמו גם לבנות תשתית מקצועית לתהליך ביקורת שנתי.

לשלב בין חשיבה אסטרטגית לבין ביקורת שוטפת

ועדת ביקורת אינה רק כלי לבחינה של העבר – אלא גם יכולה להיות חלק ממערך של זיהוי בעיות וחיזוק תשתיות ארגוניות לעתיד. ועדת הביקורת אשר תעסוק גם בזיהוי סיכונים עתידיים ובמיכוי אתגרים מתפתחים (כמו שינויים רגולטוריים, טכנולוגיים או תחרותיים) תהווה חיזוק משמעותי לחוסנו של הארגון

קידום ערך הביקורת האחראית

תפקיד ועדת הביקורת צריך להיות מוצג כחלק מראייה כוללת של ארגון לומד, שקוף ואחראי. תרבות ארגונית של ביקורת אחראית ניתן לקדם באמצעות אירוח וועדת הביקורת בישיבות הצוות השכיר או הפצת ממצאים חיוביים באמצעי התקשורת הפנים ארגוניים באופן שוטף. ארגון לומד ומתפתח יזכה לגיטימציה גבוהה, אמון ונאמנות בקרב צוות העובדים, המתנדבים ואף שותפים ותורמים.

לסיכום

ועדת ביקורת אינה רק דרישה פורמלית. כאשר היא ממלאת את תפקידה באופן מעמיק, היא תורמת לשיפור תהליכים, להתייעלות ולהעלאת אמון הציבור בעמותה. זהו כלי ניהולי משמעותי – שחשוב להשקיע בו ולהפעילו מתוך מחויבות, מקצועיות ושיתוף.

כאשר ועדת הביקורת מבינה את תפקידה, פועלת במקצועיות ובשיתוף פעולה – היא הופכת מגוף פורמלי לגורם משנה מציאות.

תודות

לכתיבה ועריכת מסמך זה היו שותפים:
עו"ד נוי ברינט; עודד לדרר, חבר ועדת ביקורת אחות בוגרת ישראל;
העמותות - אנוש, בית מיחא, אחות בוגרת ישראל.