

כולם צריכים בקרה

האמנם בקרה טובה בחברות קטנות היא משימה בלתי אפשרית? | יוסי גינוסר, ישראל גבירץ



גילון, סמנכ"ל הכספים של חברת תוכנה ישראלית לא גדולה, היה מוטרד. לאחרונה נחשפה מעילה בחברתו, בפעילות משותפת של איש עם ספק מחשבים. הספק קיבל מאיש הרכש הזמנות למחשבים בכמות גדולה בהרבה מהנחוץ לארגון. איש הרכש החזיר לספק חלק ניכר מהמחשבים והתחלק עימו בסכום ההח"זרה. מחלקת הכספים שהיתה צריכה לשלם את החשבונות לא הייתה מודעת למעילה, כיוון שקיבלה את כל המסמכים התומכים שביקשה: הזמנה, תעודת כניסה למחסן וחשבונית מאושרת בידי איש הרכש.

גילון הבין, כי חוסר בהפרדת תפקידים גם למעילה. איש הרכש היה יוזם הרכישה, המבצע שלה וזה שקיבל את המחשבים לצורך הפצתם לעובדים. הבעיה היא, שפתרון בית הספר לבעיית הפרדת התפקידים, דהיינו הוספת עובד לתהליך, לא היה מקובל עליו עקב העלויות הכרוכות בכך. כיצד יינתן מענה לסיכון למעילה מבלי להגדיל את מצבת העובדים? ב־1992 פרסם COSO, גוף מחקר אמריקאי ידוע, מסגרת עבודה שמטרתה לסייע לארגונים לבצע בקרה פנימית על עסקיהם. אולם התגלה, כי מנגנוני בקרה המתאימים לחברות גדולות, גורמים לסרבול אדמיניסטרטיבי ועלויות כבדות בחברות קטנות. לפיכך, ביוני 2006 פרסם COSO מסגרת עבודה ליישום מערך בקרה כולל בחברות קטנות, והריהו לפניכם:

< **מבנה ההנהלה:** במרבית הישויות הקטנות החברה מנוהלת ע"י הנהלה אשר מעורבת באופן ישיר בפעילות היום-יומית של החברה. היכרות אישית זאת מאפשרת למנהל לצפות מראש את התוצאות העסקיות ולאתר חריגות וסטיות מהותיות.

< **אפקטיביות הדירקטוריון:** עקב המבנה העסקי הלא-מורכב של חברות קטנות, קיימת לדירקטוריון היכולת להעמיק את ההיכרות עם פעילות החברה.

< **בקורות המפצות על היעדר הפרדת תפקידים:** סקירת דוחות המפרטים עסקאות

יכולה "לתפור" בקרות שיתנו מענה לסיכונים המהותיים בלבד.

< **תיעוד במידה נכונה:** העדר תיעוד או נהלים הוא סביר כל עוד ההנהלה יכולה לקבוע, כי התהליכים העסקיים בוצעו כראוי. יחד עם זאת, עדיין יש לזכור, כי תהליכי בקרה או ניהול סיכונים לא יכולים להתבצע באופן מוחלט בראשם של המנכ"ל או סמנכ"ל הכספים. היקף התיעוד והמסמכים התומכים צריך להתבצע בהתאם לשיקול דעת ההנהלה ובניתוח הגיוני של עלות מול תועלת.

לאחר למידת מסגרת העבודה המוצעת, גילון הצליח לסגור את הפרצה בבקרה הפנימית מבלי להוסיף עובדים וללא השקעה כספית. הוא הנהיג ספירות תקופתיות של אינווסטר המחשבים בארגון, אותן יש להש"ות לרישומי המלאי. הוא ביצע בדיקת סבירות תקופתית למספר המחשבים בארגון בהשוואה למספר העובדים (התברר, כי לכאורה לכל עובד יש ארבעה מחשבים...). ולבסוף, הוא שינה את הנוהל המאפשר לאיש הרכש ליזום רכישה. כעת יכול היה להתרווח בכסאו בהקלה. ●

< **יוסי גינוסר, רו"ח, CIA;** ישראל גבירץ, רו"ח CIA; גרנט'ורנטון פאהן-קנה ניהול בקרה בע"מ

(כגון דוחות תשלומים), בדיקה מדגמית של מסמכים תומכים, פיקוח על ספירות מלאי תקופתיות, ביצוע התאמת חשבונות באופן עצמאי ורנדומלי.

< **שימוש במערכות מידע:** COSO ממליץ להשתמש בחבילות תוכנה חיצוריות המורידות את הסיכון שנמצא במערך כות המפותחות בתוך החברה. בתוכנות מדף קיימות בקורות מובנות (כגון התאמות אוטומטיות, בקרה על רציפות וכדומה), אשר החברה יכולה להתאימן לצרכיה.

< **פעולות ניטור:** בחברות קטנות מתבצעות פעולות פיקוח שגרתיות ע"י מנהלים, אך פעולות אלו אינן מנוצלות תמיד לצורך בקרה פנימית. כך, לדוגמה, יופקו דוחות תקופתיים שיאפשרו איתור חריגים כגון דוח שיציג את כל הזיכויים שבוצעו בתקופה, דוחות תקציב מול ביצוע וכו'.

< **התמקדות בתהליכים המשפיעים על הדיווח הכספי:** על חברות קטנות להשיג יעילות מירבית בהשקעת משאבים בתהליכי בקרה. לפיכך, מומלץ שההנהלה תצא מנתוני הדוחות הכספיים ותבין אלו תהליכים משפיעים על הסעיפים המהותיים.

< **התמקדות בסיכון:** התמקדות בגורמי הסיכון העיקריים. באופן זה ההנהלה