



# למבול חוזרים דרושה יד מכוונת

**יישום הוראות הבקרה הפנימית של הממונה על שוק ההון, דורש מהגופים המוסדיים פעילות רחבת היקף במגוון של תחומים. התוצאה עלולה להיות בזבוז של כסף וזמן, אך יש דרכים להימנע מכך > יוסי גינוסר, ישראל גבירץ**

היריעה מלפרט את כולם. מרבית הגופים המוסדיים בחרו ליישם חלק מהוראות הממונה על שוק ההון על ידי מינוי יועצים חיצוניים המתמחים במתן פתרונות בתחומים השונים, כגון: יועצים בתחום אבטחת המידע, מומחים בתחומי חקירת ומניעת מעילות והונאות, מומחים ליישום סרבנס-אוקסלי ועוד.

מובן, שבנוסף לכל היועצים, המבקר הפנימי – לעיתים יועץ לענייני בקרה אף הוא – המשיך בעבודתו, ולאור הגדלת היקפי שעות הביקורת אף העמיק אותה. כל אחד מהגורמים הללו גם דיווח לפונקציה שונה בארגון – מבקר הפנים דיווח למנכ"ל ולוועדת הביקורת, היועץ שנבחר ליישם את חזר ה-SOX דיווח לסמנכ"ל הכספים, היועץ שעסק

בסיסיים להתמודדות עם מעילות והונאות בארגונים, לרבות קביעת מדיניות לדיווח על אירועים של מעילות, ביצוע סקרי מעילות מונעים לאיתור חשיפות אפשריות ועוד.

**אבטחת מידע.** החוזר מגדיר רשימה מפורטת של עשרות בקרות שהגוף המוסדי נדרש ליישם על מנת להעמיד מערך אבטחת מידע, הראוי לאבטחת המידע הרגיש בגופים המורכבים (פרטים אישיים, הצהרות בריאות, נתונים על שאריות, מספרי כרטיסי אשראי וכדומה).

ישנם מספר חוזרים נוספים, כגון בנושאים של ניהול סיכונים אשראי והשקעות והרחבות של החוזרים המפורטים לעיל, אשר מטילים הוראות נוספות הקשורות לבקרה הפנימית בארגונים, אולם קצרה

אם אתה מנהל בגוף מוסדי (חברת ביטוח, קרן פנסיה, קופת גמל), לא יכולת שלא לשים לב בשנים האחרונות למטר של חוזרים המגיע מכיוונו של הממונה על שוק ההון. מטרת ההנחיות היא חיזוק הבקרה הפנימית באותם גופים מוסדיים, לטובת בעלי המניות, המבוטחים, העמיתים וכו'.

ואולם, בפועל שורר לעיתים חוסר תיאום ביישום הוראות הממונה, אשר גורר השקעת משאבים גבוהה מצד החברות, אשר לא בהכרח תורמת לחיזוק הבקרה. במאמר זה נציג את הבעיות ביישום החוזרים ונסיביר כיצד ניתן לשלב בין יישומם, לייעל את התהליך ולחסוך משאבי זמן וכסף.

תחילה – ההנחיות המרכזיות של הממונה בתחומי הבקרה.

**בקרה פנימית על הדיווח הכספי.** חוזר זה דורש ליישם את הוראות סעיף 404 בחוק סרבנס-אוקסלי. הדגש הוא על בקרות פנימיות הרלוונטיות לדיווח הכספי, אולם יישומו דורש גם בחינה מקיפה של תהליכי העבודה הכללי-ארגוניים, בקרות על מערכות המידע, ממשל תאגידי (בקריות-על), מעילות והונאות ועוד.

**מערך הביקורת הפנימית.** החוזר קובע את הסטנדרטים לביצוע ביקורת פנימית בגופים מוסדיים. החוזר דורש מהמבקר הפנימי לערוך סקר סיכונים מפורט שעליו תתבסס תוכנית העבודה הרב-שנתית שלו, מפרט את אופן ביצוע הביקורת והיקפה (מספר שעות הביקורת השנתיות עלה באופן דרמטי), דיווח על הביקורת ועוד.

**מעילות והונאות.** החוזר קובע עקרונות

רו"ח יוסי גינוסר, רו"ח ישראל גבירץ,  
פאהן-קנה ניהול בקרה (Grant Thornton)



## מובן, שבנוסף לכל היועצים, המבקר הפנימי המשיך בעבודתו וכל אחד מהגורמים הללו דיווח לפונקציה שונה. תהליך זה גרם לכך שמספר יועצים הצביעו במקביל על ליקויים בתהליכי העבודה והעלו הצעות לפתרון. במקרים רבים ניתנו מסקנות זהות לאלו שנתקבלו בעבר, ובמקרים אחרים התקבלו המלצות סותרות

לכן – יישום הפתרונות.

< מינוי יועץ יחיד אשר יכול להעניק לארגון מגוון רחב של שירותים. יועץ כזה, אשר יעזור לארגון ליישם מספר הוראות במקביל, יאפשר צבירת ידע ביחס לארגון וימנע עבודה כפולה בנושאים חופפים. פיתרון זה יקטין את העלויות הישירות הנובעות מבחירת מספר יועצים במקביל, יחסוך בזמן מנהלים (על ידי קיום פגישה אחת למספר מטרות) ויחסוך את העלויות העקיפות הנובעות מהצורך ללמוד מחדש את פעילות הארגון בכל פעם שהיועץ נדרש לסקור את אותה פעילות.

ניקח לדוגמה יועץ שנשכר לבצע עבודת SOX בחברה בה ערך ביקורות בתחום מערכת מידע באותה שנה. היכרותו עם תחום מערכות המידע, שהגיעה מביצוע הביקורות, תאפשר לו לחסוך בשעות עבודה ביישום הוראות ה-SOX, ובכך לחסוך לארגון עלויות יישום. בנוסף, ואף חשוב מכך, ייחסכו למנהלי הארגון שעות עבודה, שהן כידוע משאב יקר מפי.

לסיכום: בפני הגופים המוסדיים עומד אתגר לא מבוסס של יישום והטמעה של חוזרי הממונה על שוק ההון. הליך זה עלול לגרום עלויות כספיות משמעותיות, אשר ניתן לצמצמן בעזרת תכנון וניהול נכון. נים של התהליך. בחירה באחד מהפתרונות שהומלצו, תביא לארגון תועלת ותסייע לו ביישום חכם ויעיל של הוראות הממונה. ●

במקרה נוסף התגלתה בעיה של חוסר בהפרדת תפקידים באגף הכספים והוגשה המלצה לבקרה מפצה של דוחות חריגים בנושא. מסתבר שיועץ ה-SOX איתר את אותה בעיה והמליץ על הוספת עובד למחלקה. מחלקת הכספים של אותו ארגון מנתה עובדים ספורים בלבד, והוספת עובד נוסף הייתה גוררת תוספת של עשרות אחוזים לעלויות השכר.

דוגמאות אלו הן בתחומים הדורשים שינוי בתהליכי העבודה בארגון. שינויים כאלו דורשים זמן ולעיתים משאבים. בתפר שבין קבלת ההערות ועד ליישומן, החברות השקיעו משאבים נוספים – אך לשווא.

כיצד ניתן לפתור בעיות אלו? ובכן, המשותף לבעיות שהוצגו, הוא העדר יד מכוונת, אשר תסנכרן ותשלב את כל התהליכים הקשורים לבקורות הפנימיות בארגון. להלן שתי גישות שונות, אשר יישומן או שילוב ביניהן יאפשרו לארגונים לחסוך בעלויות, ובמקביל ליעיל את תהליכי העבודה הקשורים לבקורות הפנימיות:

< מינוי מתאם של עבודת היועצים ("מנהל בקרה"). ניצול יעיל של עבודת היועץ צים מחייב מינוי גורם מתאם, אשר תפקידו לקבל את התוצרים מכל היועצים ולפקח על עבודתם. גורם זה יוכל לספק ליועץ, בטרם יתחיל הלה את עבודתו, את כל הרקע המקצועי שכבר בוצע בתחום המבוקר. באופן זה, עבודת היועץ תהיה ממוקדת ותמשיך מנקודת הסיום של עבודת היועץ הקודם. רצוי שהמתאם יהיה גם הגורם האחראי

בהטמעת הוראות חוזר אבטחת המידע דיווח לסמנכ"ל מערכות המידע וכו'.

תהליך זה גרם לכך שמספר יועצים הצביעו במקביל על ליקויים בתהליכי העבודה והעלו הצעות לפתרון. במקרים רבים ניתנו מסקנות זהות לאלו שנתקבלו בעבר, ובמקרים אחרים התקבלו המלצות שונות (חלקי פיות ולפעמים אף סותרות) ממספר יועצים. לא פעם, צוות עבודה אחד נדרש לעבור תהליך של מיפוי תהליכים ובדיקות על ידי מספר גופים, כאשר כל אחד יישם חוזר אחר. עומס יתר זה נפל פעמים רבות על צוותי עבודה מסוימים (כספים, מערכות מידע, תביעות וכו').

תהליכים אלו גם דורשים השקעת זמן יקר של דרג ניהולי בכיר, מעבר לעלויות הישירות של היועצים. בנוסף, עקב חפיפה חלקית בין הוראות החוזרים השונים, חוסר תיאום בתהליך תיקון הליקויים הביא ליישום של בקורות מיותרות.

להלן מספר דוגמאות להעדר תיאום ביישום והטמעה של החוזרים, שנתקלנו בהן במסגרת עבודתנו.

במהלך מיפוי תהליך התביעות בחברת ביטוח, יועץ ה-SOX נתן המלצות זהות לאלו של מבקר הפנים, אשר בדק את מחלקת התביעות מספר חודשים קודם לכן. יועץ ה-SOX לא קיבל את דוחות מבקר הפנים, ולכן ערך מיפוי מחדש של תהליכי העבודה (תהליך אשר דרש פגישות נוספות עם ראשי צוותים ומנהל המחלקה), ולבסוף כאמור הגיש את אותן המלצות.

## במהלך מיפוי תהליך התביעות בחברת ביטוח, יועץ ה-SOX נתן המלצות זהות לאלו של מבקר הפנים, אשר בדק את מחלקת התביעות מספר חודשים קודם לכן. יועץ ה-SOX לא קיבל את דוחות מבקר הפנים, ולכן ערך מיפוי מחדש של תהליכי העבודה, ולבסוף כאמור הגיש את אותן המלצות

על יישומן של ההמלצות השונות, כולל ריכוז ההמלצות מכל היועצים (או מבקר הפנים) לכל מחלקה או צוות בארגון, קביעת לוחות הזמנים לביצוען וסדר העדיפויות ליישום ההמלצות. מכיוון שהארגון אינו יכול ליישם בו זמנית את כל ההמלצות הנדרשות, ישנה חשיבות רבה לתעדוף הליקויים ובהתאם

במקרה אחר, צוות מערכות מידע של יועץ ה-SOX ביצע ניתוח של הרשאות הגישה במערכת הביטוחית. עם סיום עבודתו ומתן המלצותיו, התברר שהמלצות דומות כבר הוגשו במסגרת ביצוע סקר מעילות והונאות. מכיוון שסקר המעילות לא הגיע לידי של יועץ ה-SOX, הדבר גרר עבודה כפולה.