

סקר חשיפה להונאות ומעילות ככלי ליישום ה-SOX.

יוני 2009

שי מדינה, רו"ח, שותף, מנהל מחלקת ביקורת חקירתית, פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ

חלק חשוב של בקרות-העל הוא תוכנית מניעת מעילות (Fraud Prevention) שקובעת ההנהלה. מטרת תוכנית זו היא לאפשר זיהוי מהיר של מעילות, דווחן לגורמים המתאימים בארגון, ומניעת מעילות חדשות. סקר חשיפה להונאות ומעילות הינו אבן פינה בתוכנית מניעת המעילות של החברה. הסקר הינו כלי המסייע להנהלה לחשוף נקודות חולשה במערכת הבקרה הפנימית בארגון, העלולות להיות מנוצלות לביצוע מעילות, ולהמליץ על הדרכים לחסימתן.

הנחת העבודה בביצוע סקר חשיפה להונאות ומעילות היא כי דרך נקודות החולשה במערכת הבקרה ניתן לבצע פעולות חריגות העלולות לחשוף את הארגון בפני סיכונים שונים,

בדברי ההסבר לתקנה מפרטת הרשות מה מצופה מהחברות ולפיהם חברה תידרש להתייחס לארבעה נדבכים עיקריים:

- בקרות ברמת הארגון או "בקרות על";
- תהליך סגירת הדוחות הכספיים;
- בקרות מערכות מידע כלליות (ITGC);
- בחינת מספר מצומצם של תהליכים קריטיים לדיווח הכספי והגילוי.

בקרות-על ELC- Entity level (controls) אלו בקרות אשר עשויה להיות להן השפעה כוללת על הארגון בכך שהן מהוות מראה לתרבות העסקית בארגון. בקרות- על חזקות מהוות בסיס איתן למערך בקרה פנימית אפקטיבי.

בימים אלה פרסמה רשות ניירות ערך את טיוטת התקנה המעודכנת בנושא יישום SOX בחברות ציבוריות. התקנה המוצעת מטילה על החברות ומנהליהן הבכירים את החובה להצהיר בדוח התקופתי כי מערך הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי הינו אפקטיבי. מנהלי החברות נדרשים להצהיר בדוחות הרבעוניים כי הם נתנו גילוי לרו"ח, לדירקטוריון ולוועדת הביקורת, בדבר כל הליקויים המשמעותיים והחולשות המהותיות בבקרה הפנימית וכן, כל תרמית (מהותית ושאינה מהותית) בה מעורב המנכ"ל, מי שכפוף לו במישרין, ועובדים נוספים שיש להם תפקיד משמעותי בבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי.

לרבות סיכון לחוסנו הפיננסי, סיכון תפעולי, משפטי, תדמיתי ואחר. פעולות חריגות אלו, המוגדרות כהונאות, מעילות או אי סדרים כספיים, יתכן שיבוצעו על ידי גורמים החיצוניים לארגון ובאים אתו במגע עסקי, או על ידי עובדי הארגון, כנגד הארגון.

הנחת עבודה נוספת בביצוע הסקר היא כי לא ניתן לחסום כליל את האפשרות לבצע בארגון פעולות חריגות, ולכן יש למקד את הסקר בתחומים שבהם הסבירות לביצוע מעילה והנזק הפוטנציאלי הנם הגבוהים ביותר. הנחת עבודה זו הינה חשובה, כיוון שהיא מאפשרת לארגון לבצע פעולה אקטיבית של מניעת מעילות, ממוקדת באזורי סיכון שאותו, בתקציב מוגבל. סקר החשיפה להונאות ומעילות בא לסייע להנהלת הארגון ולמבקרים להשיג את היעדים הבאים:

1. הקטנת הנזקים הכלכליים והתפעוליים לארגון - נזקים
אלו יתכן שיבוצעו על ידי גורמים החיצוניים לארגון שבאים אתו במגע עסקי, כגון: ספקים לקוחות וכו', או על ידי גורמים השייכים לארגון, המבצעים מעילות הפוגעות בארגון. היכולת לבצע מעילות מתאפשרת כתוצאה מתהליכי עבודה לקויים, המותירים פרוצדורות במערך הבקרה הפנימי בארגון.

2. הקטנת נזקים משפטיים, תדמיתיים ואחרים לארגון -
מעשי הונאה ומעילה יכולים להסב לארגון נזקים כבדים, גם אם לא באופן ישיר. לדוגמא, הונאות המבוצעות על ידי בעלי תפקידים בארגון לטובת הארגון, כגון יפויי מאזנים, יגרמו בטווח הארוך לפגיעה בשמו הטוב של הארגון.

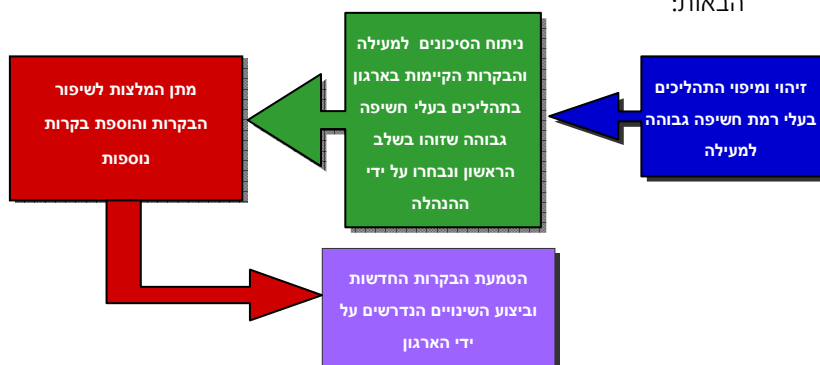
3. הפניה נכונה של משאבי הארגון לחיזוק מערך הבקרה בנקודות החולשה -
ישנם ארגונים המשקיעים משאבים רבים לחיזוק בקרות מסוימות, אולם מזניחים בקרות אחרות. כך לדוגמא: ארגון הרוכש מערכת לניהול מלאי, שבאמצעותה הוא מצליח לנהל המלאי באופן ממוחשב ולהחזיק רמות מלאי נמוכות. באופן זה הצליח הארגון להוריד עלויות החזקת מלאי, אולם יתכן וזליגת המשאבים המשמעותית בתהליך המלאי נובעת דווקא מחוסר בבקרה אחר השמודות מלאי פגום. גורמים בחברה משמידים לכאורה סחורה תקינה, אולם בפועל גונבים אותה.

מטרות הסקר

סקר חשיפה להונאות נועד, בעיקרו, להשיג את המטרות הבאות:

1. מיפוי הסיכונים בתהליכי העבודה בארגון, הידניים והממוחשבים, תוך דגש על מיפוי התהליכים הכספיים.
2. הגדרת רמת הסיכון למעילות והונאות בתהליכים המהותיים והכנת תוכנית עבודה רב שנתית לצורך מניעת מעשי הונאות ומעילות.
3. בדיקת היכולת לבצע הונאות בארגון המבוקר, תוך ניצול החולשות והפרצות במערכת הבקרה הפנימית, בעזרת בחינת תהליכי העבודה, הידניים והממוחשבים, במערכות השונות. הבדיקה תתבסס, בין השאר, על "המחשבה הקרימינלית" והכרת שיטות רבות ומגוונות של הונאות ממקרים אחרים.
4. סיווג מידת פגיעותו של הארגון המבוקר מהונאות בתהליכים הנבדקים בהתחשב ברמת הסיכון והבקורות הקיימות.
5. מתן המלצות לשיפור מערכת הבקרה הפנימית, תוך התייחסות לעלות ולתועלת של כל פתרון המוצע לארגון.

להלן תרשים המתאר את שלבי העבודה בעריכת סקר חשיפה להונאות:



מתודולוגיה וכישורי מבצע הסקר

המתודולוגיה המובילה כיום בתחום ניהול הסיכונים מבוססת על התפיסה של CSA (Control Self Assessment). שיטת ה-CSA הינה תפיסת בקרה שפותחה בארה"ב, ואשר ה-Sarbanes Oxley מבוסס בחלקו עליה. תפיסה זו גורסת שעל פעילות זיהוי הסיכונים והצבת בקרות מולם, להיות חלק אינטגרלי מהעבודה התפעולית בתהליכי העבודה השונים בחברה. לאור האמור, יש לשנות תהליכי עבודה כך שהאחראי על ביצוען ייכלל בהם ביצוע בקרות שוטפות.

תפיסה זו גורסת כי אין להפריד בין ניהול העסק ובין ניהול הבקרה. הארגון מנהל את נכסיו באופן שוטף, ומציב בקרות נאותות מול סיכונים אלו. בכדי לבצע סקר חשיפה להונאות ברמה גבוהה, נדרש מבצע הסקר לתכונות, לידע ולניסיון בתחום החקירות. על מבצע הסקר להתמחות באיתור ומניעת הונאות ולהכיר את שיטות ההונאה השונות.

כמו כן, על מבצע הסקר ליישם את דרך המחשבה הקרימינלית לצורך מניעת הונאות. דהיינו, להכיר את דרכי הפעולה של העבריין הפוטנציאלי. בעזרת הכרת דפוסי מחשבתו והתנהגותו של העבריין הפוטנציאלי ניתן לעלות מספר תרחישים של מעשי הונאה הניתנים לביצוע בארגון, תוך כדי ניצול הפרצות במערכת הבקרה. לאור אופיים המגוון של הסיכונים למעילות והונאות יש להימנע מלבצע הסקר על פי רשימת תיוג סטנדרטית ולהתייחס לכל ארגון ולכל תהליך באופן פרטני.

לסיכום, סקר חשיפה להונאות ומעילות הינו אבן פינה בתוכנית ה-Fraud Prevention של החברה, כחלק מה-Entity Level Controls. הסקר הינו כלי המסייע להנהלה לחשוף נקודות חולשה במערכת הבקרה הפנימית בארגון, אשר מהווה פוטנציאל לביצוע מעילות, ולהמליץ על הדרכים לחסימתן, תוך השקעת משאבים סבירים וזאת באמצעות תהליך מובנה של זיהוי התהליכים בהם רמת הסיכון גבוהה והתמקדות בהם.