

# ייעול עבודת יישום הנחיות הממונה על שוק ההון בגופים מוסדיים בנושא בקרה

מאת רו"ח ויקטור אליהו  
ורו"ח ישראל גבירץ \*

אם הנך מנהל בגוף מוסדי, לא יכולת שלא לשים לב בשנים האחרונות למטר של חוזרים המגיע מכוונו של הממונה על שוק ההון. מטרת החוזרים הינה חיזוק הבקרה הפנימית באותם גופים לטובת בעלי המניות, המבוטחים, העמיתים וכו'. בשנים האחרונות משרדנו משמש כיועץ לגופים מוסדיים ביישום הנחיות הממונה על שוק ההון בתחום הבקרה. במסגרת העבודה נתקלנו פעמים רבות בתופעה של חוסר תיאום ביישום הוראות הממונה, הגוררת השקעת משאבים גבוהה, אשר לא בהכרח תורמת לחיזוק הבקרה. במאמר נציג את הבעיות העולות ביישום החוזרים ונסה לתת טיפים כיצד ניתן לשלב בין יישום החוזרים השונים, לייעל את התהליך ולחסוך לגוף המוסדי זמן וכסף. להלן סקירה של מספר הנחיות בתחומי הבקרה:

■ חוזר 2006-9-2 דורש ליישם את הוראות סעיף 404 מחוק Sarbanes Oxley (SOX). בחוזר זה הדגש הינו על בקרות פנימיות הרלוונטיות לדיווח הכספי, והוא דורש בחינה מקיפה של תהליכי העבודה הכללי ארגוניים, בקרות על מערכות המידע, ממשל תאגידי, מעילות והונאות ועוד.

■ חוזר 2006-9-3 קובע עקרונות בסיסיים להתמודדות עם מעילות והונאות בארגונים.

■ חוזר 2006-9-6 מגדיר רשימה מפורטת של עשרות בקרות שהגוף המוסדי נדרש ליישם על מנת להעמיד מערך אבטחת מידע, הראוי לאבטחת המידע הרגיש בגופים.

■ חוזר 2007-9-14 קובע את הסטנדרטים הנדרשים לביצוע ביקורת פנימית בגופים מוסדיים.

ישנם מספר חוזרים נוספים והרחבות של החוזרים המפורטים לעיל, אשר מטילים הוראות נוספות הקשורות לבקרה הפנימית בארגונים, אולם קצרה היריעה מלפרטם.

מרבית הגופים המוסדיים בחרו ליישם חלק מהוראות הממונה על שוק ההון על ידי מינוי יועצים חיצוניים המתמחים במתן פתרונות בתחומים השונים. לעיתים רבות נלקח יועץ נפרד בכל תחום. כמובן שבנוסף לכל היועצים, המבקר הפנימי – לעיתים יועץ לענייני בקרה אף הוא – המשיך בעבודתו. כל אחד מהגורמים לעיל

אף דיווח לפונקציה שונה בארגון – מבקר הפנים דיווח למנכ"ל ולוועדת הביקורת, יועץ אבטחת המידע דיווח לסמנכ"ל מערכות המידע וכו'.

תהליך זה גרם לכך שמספר יועצים העלו, במקביל, ליקויים בתהליכי העבודה והצעות לפתרונם. במקרים רבים ניתנו מסקנות זהות לאלו שנתקבלו בעבר, ובמקרים אחרים התקבלו המלצות שונות, חליפיות 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. חשוב לציין שתהליכים מעין אלו דורשים השקעת זמן יקר של דרג ניהולי בכיר, מעבר לעלויות הישירות של היועצים.

להלן מספר דוגמאות להיעדר תיאום ביישום והטמעה של החוזרים, שנתקלנו בהן במסגרת עבודתנו:

במהלך עבודה בחברת ביטוח מצאנו כי במיפוי תהליך התביעות יועץ ה-SOX נתן המלצות זהות להמלצותיו של מבקר הפנים, אשר בדק את מחלקת התביעות מספר חודשים קודם לכן. יועץ ה-SOX לא קיבל לידיו את דוחות הביקורת של מבקר הפנים, ולכן ערך מיפוי מחדש של תהליכי העבודה, ולבסוף המליץ את אותן המלצות שכבר היו בידי הארגון.

במקרה אחר, יועץ ה-SOX ביצע ניתוח של הרשאות הגישה במערכת הביטוחית. עם סיום עבודתו ומתן המלצותיו, התברר שהמלצות דומות העלינו אף אנו במסגרת ביצוע סקר מעילות והונאות. מכיוון שסקר המעילות לא הגיע לידיו של יועץ ה-SOX, הדבר גרר עבודה כפולה.

במקרה נוסף בו סייענו למבקר הפנים של הארגון, איתרנו בעיה של חוסר בהפרדת תפקידים באגף הכספים והמלצנו על בקרה מפצה של דוחות חריגים בנושא. מסתבר שיועץ ה-SOX של הארגון איתר את אותה בעיה והמליץ על הוספת עובד למחלקה. נציין כי מחלקת הכספים של אותו ארגון מנתה עובדים ספורים בלבד, והוספת עובד נוסף למחלקה הייתה גוררת תוספת של עשרות אחוזים לעלויות השכר.

נשאלת השאלה, כיצד ניתן לפתור את הבעיות שהוצגו לעיל? ובכן, המשותף לבעיות שהוצגו הינו היעדר יד מכוונת אשר תסכרן ותשלב את כל התהליכים

הקשורים לבקרות הפנימיות בארגון. להלן שתי גישות שונות אשר יישומן או שילוב ביניהן יאפשרו לארגונים לחסוך בעלויות, ובמקביל לייעל את תהליכי העבודה הקשורים לבקרות הפנימיות:

1. מינוי מתאם של עבודת היועצים בארגון ("מנהל בקרה") – ניצול יעיל של עבודת היועצים מחייב מינוי גורם מתאם, אשר תפקידו לקבל את התוצרים מכל היועצים ולפקח על עבודתם. גורם זה יוכל לספק ליועץ את כל הרקע המקצועי המבוקר הנדרש, כך שעבודת היועץ תהיה ממוקדת ותמשיך מנקודת הסיום של עבודת היועץ הקודם. על המתאם להיות גם הגורם האחראי על יישומן של ההמלצות השונות, כולל ריכוז ההמלצות מכל היועצים, לוחות הזמנים לביצוע ותיעודן.

2. מינוי יועץ יחיד אשר יכול להעניק לארגון מגוון רחב של שירותים – יועץ יחיד יאפשר צבירת ידע ביחס לארגון, ימנע עבודה כפולה בנושאים חופפים ויעניק לגוף מוסדי פתרון מקיף. פיתרון זה יקטין את העלויות הישירות הנובעות מבחירת מספר יועצים במקביל, יחסוך בזמן מנהלים ובעלויות העקיפות, הנובעות מהצורך ללמוד מחדש את פעילות הארגון. ניתן להביא מקרה לדוגמה, בו נשכרנו לבצע עבודת SOX בחברה בה ערכנו ביקורות בתחום מערכות מידע באותה שנה. היכרותנו עם תחום מערכות המידע, שהגיעה מביצוע הביקורות, אפשרה לנו לחסוך בשעות עבודה ביישום הוראות ה-SOX, ובכך נחסכו לארגון עלויות יישום. בנוסף, ואף חשוב מכך, נחסכו למנהלי הארגון שעות עבודה יקרות.

לסיכום, בפני הגופים המוסדיים עומד אתגר לא מבוטל של יישום והטמעה של חוזרי הממונה. יישום והטמעת החוזרים עלול לגרום עלויות כספיות משמעותיות אשר ניתן לצמצמן בעזרת תכנון וניהול נכונים של התהליך. אנו משוכנעים שבחירה באחד מהפתרונות שהומלצו לעיל יביא לארגון תועלת ויסייע לו ביישום חכם ויעיל של הוראות הממונה.

\* רו"ח ויקטור אליהו, שותף, פאהן קנה ניהול בקרה Grant Thornton  
רו"ח ישראל גבירץ, מנהל ביקורת, פאהן קנה ניהול בקרה Grant Thornton