

בחינת אפקטיביות הבקרות הפנימיות והיבטים נוספים בעת הזו

נועם פרקש
שותף, פאהן קנה ניהול בקרה

ינואר 2023

הולדת החוק

חוק סרבנס-אוקסלי (להלן: "SOX") נחקק בשנת 2002 עקבות מספר מקרים בהם חברות עסקיות ציבוריות קרסו במפתיע בשל מעשי הונאות ותרמיות שהובילו לדיווחים כספיים מטעים. הדוגמה המוכרת ביותר היא פרשת אנרון, חברת אנרגיה ענקית שקרסה בשנת 2001 לאחר שכללה בדוחותיה הכספיים דיווחים כוזבים לאורך זמן באופן שיטתי ומונחה מלמעלה, ויצרה תרמית חשבונאית מתוכננת ומתוחכמת. פרשיות נוספות התרחשו בחברות Tyco, Peregrine systems, WorldCom ועוד. שערוריות אלה, שגרמו הפסדים של עשרות מיליארדי דולרים לציבור המשקיעים, הניעו את המחוקק האמריקאי לנסח חוק שמטרתו לחזק את הפיקוח והבקרה הפנימיים על התהליכים המשפיעים (בין אם במישרין ובין אם בעקיפין) על נתוני הדוחות הכספיים.

עליה לארץ

בשנת 2005 עשה החוק "עליה" לארץ ואומץ על ידי המפקח על הבנקים. בשנת 2006 אומץ על ידי אגף שוק ההון, ביטוח וחיסכון שבמשרד האוצר והוחל על גופים מוסדיים. בשנת 2008 אומץ על ידי ראשות החברות הממשלתיות ובשנת 2009, בעקבות המלצות ועדת גושן, אימצה גם הראשות לניירות ערך גרסה קלה יותר של החוק המכונה ISOX החל על חברות ציבוריות הנסחרות בארץ.

על מי חלה החובה ביישום ISOX?

כל תאגיד שאינו "קטן" (שווי גבוה מ-300 מ' ₪) ושמוניותיו נמצאת בידי הציבור ו/או תאגיד שהנפיק אגרות חוב לציבור במעל ל-200 מ' ₪.

הקלות מהותיות לחברות המנפיקות לראשונה בבורסה
פטור מפרסום דוח בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית למשך ה-5 שנים הראשונות ממועד ההנפקה.

מהות החוק

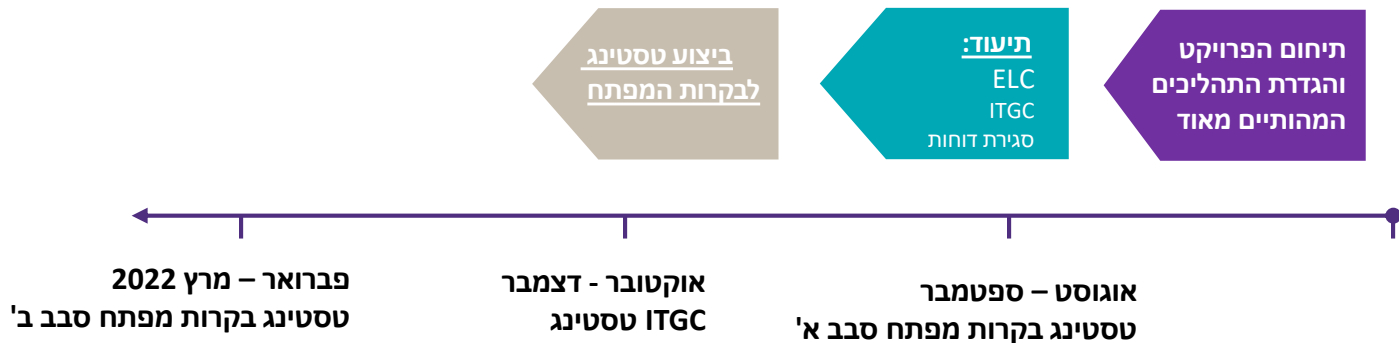
ישנן 2 הנחיות עיקריות בחוק:

הצהרת מנהלים על תקינות מערך הבקרה הפנימית על דווח כספי (סעיף 302 - בקרות ונהלים)
ביצוע בדיקה מעמיקה של מערך הבקרה פנימית (סעיף 404 - אישור ואימות)
חברה שמיישמת SOX נדרשת להתייחס לארבע נדבכים עיקריים:

1. בקרות ברמת הארגון או "בקרות על" (ELC - Entity level Controls)
2. תהליך סגירת הדוחות הכספיים
3. בקרות כלליות על מערכות המידע (ITGC)
4. בחינת התהליכים העסקיים המהותיים לדיווח הכספי והגילוי (ב- ISOX החברה נדרשת להתייחס לתהליכים המהותיים מאוד)



המתודולוגיה שלנו והצגת הפעולות הנדרשות בכל אחד מהשלבים של עבודת ה-SOX



שלב זה כולל עריכת מפגש של גורמי מפתח בפונקציית הכספים של החברה עם עובדים מנוסים של פאהן קנה (מנהלי ביקורת בכירים ומעלה). זיהוי של סיכונים (בהסכמת הצדדים) הקיימים בחברה, תוך התמקדות בדרישות התקנות. הכנת תכנית פרויקט, במשותף עם החברה ורואה החשבון, בה ייקבעו תחומי פעילות להערכה ורמת הבקרה הנדרשת. בסוף תהליך זה, אנו מגיעים להסכמה בדבר מהות התהליכים הפיננסיים המהותיים ביותר שייבדקו, והיקף המשאבים שיושקעו.

תיחום
הפרויקט

בשלב זה נכין תיעוד מפורט של המרכיבים לעיל, בצורת מטריצות סיכונים ובקורות ולהעריך האם תכנון הבקורות הינו אפקטיבי. נקיים פגישות עם הגורמים הרלוונטיים לכל תהליך ונסייע לחברה בהגדרת ההנחיות לשמירת אסמכתאות. תשומת לב תינתן להגדרת בקורות המפתח ולפשטות הניסוח, על מנת שעובדי החברה והמנהלים יעזרו בתיעוד באופן שוטף.

תיעוד

ההנהלה בהתייעצות עמנו תקבע אילו בקורות דורשות תיקוף, בהתבסס על גורמים, כגון מהותיות, מורכבות ורמת הסיכון האינהרנטי (בקורות מפתח). כמו כן, אנו נתאם את פעולותינו עם המבקרים החיצוניים. אנו נפתח בדיקות הולמות לבחינת הבקורות, ונבצע אותן. תוצאות שלב זה, יאפשרו לוודא שאותן בקורות שזוהו אכן מתפקדות כהלכה. במידה ויימצאו ליקויים בתפקודן, אנו נמליץ על שיפור בהן או יישום בקורות חליפיות.

ביצוע
טסטינג
לבקורות
המפתח

יתרונות ביישום התהליך בחברות הפטורות מחובה רגולטורית

מלבד החובה הרגולטורית ועל אף שלא כל החברות מחויבות בבחינת אפקטיביות הבקרה הפנימית. יישום והטמעת תהליך זה באופן וולונטרי חובן בתוכו לא מעט יתרונות.

ראשית, לאחר יישום לראשונה של תהליך זה, החברה תהיה בעלת קרקע פורייה להנפקתה בבורסה/הנפקת חוב ציבורי. שנית, חברה שבראש מעיינה שיפור איכות תשתית הבקרה הפנימית בחברה, תהנה מכלי שמטרתו הינה זיהוי תהליכים שאינם עובדים באופן אפקטיבי, לרבות תהליכים פיננסיים ובכך תספק ביטחון לבעלי החברה על איכות הדוחות כספיים שנמסרים להם וכן, על עדכון השינויים החלים בתאגיד.

לבחינת אפקטיביות הבקרה הפנימית יתרונות רבים. מהניסיון שלנו, בחינה מוקדמת של התהליך, סייעה לחברות זיהוי מוקדם של ליקויים בשלל אופנים: החל מליקוי בדוחות הכספיים שנבע מניתוח לא שלם של מזומנים בחברה (בקרה בלתי תלויה שלנו זיהתה מבעוד מועד את הליקוי והתהליך תוקן טרם פרסום הדוחות הכספיים), ועד לזיהוי ליקויים בבחינת אמות מידה פיננסיות, טרם הדיווח לרשות.

יישום והטמעת תהליך ה-ISOX בסיוע יועץ חיצוני

מרבית התאגידים בארץ המחויבים ביישום אפקטיביות הבקרה הפנימית, בחרו להיעזר בשירותיהם של יועצים לצורך הטמעת התהליך. מעטים התאגידים אשר בחרו לנסות לבצע את הפרויקט בכוחות פנימיים.

היבטים ויתרונות אשר חשוב שיילקחו בחשבון כאשר עולה השאלה האם להיעזר ביועץ שילווה את החברה בתהליך:

- מבצע את כל התהליך מתחילתו ועד סופו, תוך הקמת תוכנית עבודה מוסדרת הקלה להבנה על ידי הגורמים בחברה.
- מספק להנהלה הבכירה עדכונים שוטפים על אפקטיביות פעולות החברה, תוך מתן הצעות ליעול מערך הדיווח הכספי וביצוע הבקורות.
- ישנה התאמה והמשכיות בין שלב התיעוד לבין שלב הבדיקות - לא אחת, נדרש בתיקון התיעוד או השלמתו כתוצאה מפעולות המבוצעות בשלב הבדיקות. ביצוע על ידי גורם אחד מנטרל את הבעייתיות של חלוקת המשימות.
- התאגיד מקבל ייעוץ מלא ואובייקטיבי לחלוטין, לרבות מעורבות בדיוני הנהלה. הייעוץ בא לידי ביטוי בעצות שוטפות, תוצרים לדוגמא, רשימות תיוג גנריות, נהלי עבודה לדוגמא, ייעוץ בבקורות ממוחשבות הקשורות למערכת המידע וכו'. כל זאת ללא הכללת שיקולים שאינם מן העניין וללא פגימה בסוגיית ניגוד העניינים ואי התלות (הואיל ולא קיימת בעיה כזו).
- השימוש ביועצים מגדיל הסיכויים לקבלת ערך מוסף לתהליך - מתן בקרה אמיתית על ידי ראייה חדשה, ניטראלית ולא מוטה בשל היכרות עבר.
- כניסה של גורם מקצועי למערכת, בעל זיקה למתרחש בשוק בו פעולות החברה, ויכולת זיהוי מוקדם של בקורות נדרשות תוך הכירות עם חברות זהות.

יישום והטמעת תהליך ה-ISOX בסיוע יועץ חיצוני

- יועץ SOX מנהל מערכת יחסים עם כלל מנהלי החברה, תוך שיתוף פעולה הדוק עם המבקרים החיצוניים והפנימיים, ולא פעם בעל יכולת גישור בין הצדדים תוך מתן פתרונות לייעול בקרות ו/או ציות המוסכם על ידי הצדדים.
- מתן השקט הנפשי בעת החתימה על הצהרת אפקטיביות הבקרה הפנימית בחברה.
- גורם שנותן לך ביטחון ועשוי לייצג אותך מול הרשויות במידת הצורך.

בהמשך למובא בפרק הקודם, קיימים יתרונות נוספים במינוי יועץ שמכהן גם כמבקר הפנים של החברה:

- מכיר את התאגיד ומתאפשר תהליך לימוד של צוותי ה-ISOX מבלי לצרוך משאבי תאגיד נוספים לצורך היכרות עם החברה.
- מקטין את הסיכון לאי הסכמות במועד החתימה על הדוחות הכספיים.
- אין כניסה של גורם "חדש" לתאגיד וחשיפה של מידע עסקי רגיש לגורמים נוספים.
- מונע מאבקי כוחות "פוליטיים" בין המשרדים מעל ראשו של התאגיד.

יישום SOX ככלי לזיהוי מוקדם של ליקויים

כפי שתואר עד כה, לבחינת אפקטיביות הבקרה הפנימית יתרונות רבים. מהניסיון שלנו, בחינה מוקדמת שלנו סייעה לחברות זיהוי מוקדם של ליקויים בשלל צורות, לדוג':

- **הצגה מוטעית של סעיפים בדוחות הכספיים:**
במהלך סקירה בלתי תלויה שביצענו בחברת נדל"ן, זיהתה מבעוד מועד טעות בבקרה על גיליון המזומנים בחברה, אשר גרר טעות בסכום המזומנים שהוצגו. גילוי מוקדם שלנו, הביא לתיקון ניירות העבודה טרם פרסום הדוכ"ס.
- **חוסר ניטור של אמות מידה פיננסיות:**
במהלך סקירה שביצענו בחברת נדל"ן להשקעה, נמצא טעות בגיליון המנתח את העמידה באמות מידה פיננסיות, לאג"ח.
כתוצאה מזיהוי מוקדם, החברה עדכנה את נייר העובדה, טרם בחינתה של ידי המבקר והרשות לני"ע.
- **התכנים של דוח הדירקטוריון משקפים באופן מדויק את דוח ברנע והדוחות הכספיים של החברה:**
במסגרת בדיקה שביצענו לדוחותיה העיתיים של חברה העוסקת בתחום הנדל"ן, נמצא כי פרק תיאור עסקי התאגיד שנכלל בדוח התקופתי של החברה כלל סתירות וטעויות רבות בקשר לנתונים מהותיים הנוגעים לפעילותה העסקית של החברה (למשל – טעויות בנתונים לגבי נכסים מהותיים מאוד ונכסים מהותיים).
כפועל יוצא מריבוי טעויות בגילוי, הקמנו מספר בקרות למניעת הטעות בעתיד, וכן הדוחות תוקנו והוצגו מחדש.
אלו דוגמאות בודדות, שעלו תוך בחינת אפקטיביות הבקרה הפנימית, ושמנעו מהחברה פרסום שגוי של דוחות כספיים ועד דרישה לפרסום מחדש של הדוחות הכספיים.

היבטים שכיחים בעת הזו

- **כניסה לתחום פעילות חדש / אזור פעילות חדש** - יידרש אישור דירקטוריון החברה ודיווח למשקיעים ולבורסה. על החברה להציג את כל המידע הנחוץ על מנת לשקף לדירקטוריון את התמונה המלאה, וקביעת סף לדיווחים שוטפים.
- **פרוייקטים עם צפי לרווחיות נמוכה** - אישור לביצוע פרויקט בעל רווחיות צפויה הנמוכה מהסטנדרט שמוסכם בין ההנהלה לדירקטוריון, ידרוש אישור דירקטוריון החברה. לדוגמא, הסכמה של הנהלת חברה והדירקטוריון כי פרויקטים אשר צופים בהם רווחיות נמוכה מ-8% מחייבים אישור דירקטוריון.
- **מכירה בהנחה** - הורדת מחירי הדירות הנמכרות על ידי החברה בשיעור הגבוה מאחוז מסויים תדרוש אישור של דירקטוריון החברה. המצב הנוכחי בשוק בו קטנים הביקושים, גורם להנהלות החברות לשקול מבצעים והנחות. יש לבקר תהליך זה שמהווה סיכון לרווחיות החברה וחייב להיות מלווה בבקורות ופיקוח באופן שוטף. על הנהלת החברה לדווח לדירקטוריון לפחות בתדירות רבעונית אודות מלאי הדירות הקיים והצפי להמשך.
- **הקפאה של פרויקט קיים** - יידרש אישור דירקטוריון ודיווח למשקיעים ולבורסה. יש להציג את השלכות ההקפאה, לעדכן את התוכנית העסקית ולהציג את הסיבות להקפאת הפרויקט, התחייבויות והוצאות בגין ההקפאה, וקביעת פרמטרים לשחרור ההקפאה.

תודה על ההקשבה!

נועם פרקש

שותף, פאהן קנה ניהול בקרה

Noam.Farkash@il.gt.com

03-7106544

