

# משמעות חדשה לביקורת משמעותית

שינויים רגולטוריים דרמטיים, דרישות גוברות של דירקטורים וציפיות עולות של חברות ציבוריות, הפונות גם לחו"ל, משנות לחלוטין את תחום הביקורת הפנימית. רו"ח יוסי גינוסר, מנכ"ל פאהן קנה ניהול בקרה Grant Thornton Israel, החברה המובילה בישראל בתחומי הביקורת הפנימית של חברות ציבוריות, משרטט קווים לדמותה של הביקורת הפנימית בעידן הטכנולוגי והרגולטורי החדש | קרן קנה ויואל צפירי

הביקורת הפנימית של חברות ציבוריות נכנסה לעידן חדש. המקצוע והדרישות השתנו דרמטית, הן מצד הרגולטור והן מצד הדירקטורים. על מנת לעמוד בקצב המהיר של הרגולציה אבל גם להיות טובים, בעלי ערך, חסכוניים ויעילים יותר עבור החברות הציבוריות, על המבקרים לאמץ גישת ביקורת פנימית אחרת: מותאמת אישית, בעלת ראייה רחבה ועם יכולת התמחות במספר רב של תחומים בו-זמנית. ישבנו לשיחה עם רו"ח יוסי גינוסר מנכ"ל פאהן קנה ניהול בקרה Grant Thornton Israel, על מנת להבין קצת יותר מה טומן בחובו העתיד וכיצד צריכה להראות ביקורת פנימית מודרנית בעידן הטכנולוגי והרגולטורי החדש.

פאהן קנה ניהול בקרה, חברה בת של פירמת רואי החשבון פאהן קנה ושות' Grant Thornton Israel היא החברה המובילה בישראל בתחומי הביקורת הפנימית של חברות ציבוריות, וממוקמת בשנים האחרונות בראש דירוגי דן אנד ברדסטריט ו-IBD בתחום ביקורת הפנים, עם המ"ספר הגבוה ביותר של חברות מדד תל אביב 125 הנהנות משרות ביקורת הפנים שהיא מספקת. צוות השותפים של פאהן קנה ניהול בקרה כולל מלבד יוסי גינוסר, המכהן כשותף מנהל ומנכ"ל, גם את דורון כהן, מי שדינה, יצחק נפתלין, יש-ראל גבירץ וחנו טויוה. בין לקוחותיה של פאהן קנה ניהול בקרה ניתן למנות את גזית גלוב, קורקה קולה, מליסרון, המכללה למנהל, טאוואר-ג',

פאהן קנה ניהול בקרה הוקמה לפני 27 שנה ומאז ועד היום ליוויתי מאות חברות שנשכרות בישראלי כפיצד הממשל התאגידי בחברות ציבוריות. בישראל השתנה מקצה לקצה". גינוסר מספר שבמהלך שנות ה-90 של המאה הקודמת, הביקורת הפנימית שמשה בחברות רבות עלה תאנה - צורך שנבע מחוק הביקורת הפנימית שנחקק בשנת-1992. במחצית שנות ה-2000 נכנס לתור קף חוק סרבינס אוסלי (SOX) ורק אז התרחשה קפיצת מדרגה בהכרת חשיבות נושא הממשל התאגידי. הנהלות החברות הציבוריות למדו דרך יישום החוק, כיצד שימוש בכלי בקרה יכול לשפר את הציות להנחיות הנהלה, למנוע אבדן כספים כתוצאה ממעילות ולשפר את נכונות הדוחות הכספיים. במחצית השנייה של שנות ה-2000 הרגולציה בארה"ב וישראל התגברה, כתוצאה מפקרים של בעיות חשבונאיות, התמוטטות חבי רות ומספר משברים גלובליים. הנהלות חברות החלו להפנים כי שיפור מערך הבקרה יכול לשפר את שליטתן בהן ואף להגדיל רווחיות. ביקורת פנימית, ככלי בקרה מרכזי, תפס את מקומו ככלי חשוב בארגו הכלים החדש של המנהל והדירקטור הישראלי.

**"ביקורת פנימית מודרנית מתמקדת בהשאת ערך ובאינטגרציה של כל הדרישות הרגולטוריות השונות לתוך תהליך הביקורת הפנימית. היתרון יהיה בידי מי שיחזיק במומחיות והתמקצעות בביקורת הפנימית מצד אחד, ויידע לתת מענה, תוך ביצועה, גם לדרישות רגולטוריות אחרות, מצד שני"**

מלאנוקס, טלדור, מל"מ תים, אילן, אויס, AIG, פלוריסטס, גילת ועוד. "אם נתחיל מהשורה התחתונה, ביקורת פנימית מודרנית מתמקדת בהשאת ערך ובאינטגרציה של דרישות רגולטוריות שונות לתוך תהליך הביקורת הפנימית", אומר רו"ח יוסי גינוסר. לדבריו, תחום הביקורת הפנימית הופך להיות מולטי-דיסציפלינארי והיתרון יהיה למי שיחזיק מצד אחד במומחיות והתמקצעות עומק, ומצד השני ידע לתת מענה באמצעות הביקורת הפנימית לדרישות רגולטוריות מורכבות.

**מובילים את הביקורת הפנימית המודרנית**  
"פאהן קנה ניהול בקרה הוקמה לפני 27 שנה ומאז ועד היום ליוויתי מאות חברות שנשכרות בתל-אביב", מוסיף גינוסר. "במהלך שנים אלו ראיתי כיצד הממשל התאגידי בחברות ציבוריות בישראל השתנה מקצה לקצה". גינוסר מספר שבמהלך שנות ה-90 של המאה הקודמת, הביקורת הפנימית שמשה בחברות רבות עלה תאנה - צורך שנבע מחוק הביקורת הפנימית שנחקק בשנת-1992. במחצית שנות ה-2000 נכנס לתור קף חוק סרבינס אוסלי (SOX) ורק אז התרחשה קפיצת מדרגה בהכרת חשיבות נושא הממשל התאגידי. הנהלות החברות הציבוריות למדו דרך יישום החוק, כיצד שימוש בכלי בקרה יכול לשפר את הציות להנחיות הנהלה, למנוע אבדן כספים כתוצאה ממעילות ולשפר את נכונות הדוחות הכספיים. במחצית השנייה של שנות ה-2000 הרגולציה בארה"ב וישראל התגברה, כתוצאה מפקרים של בעיות חשבונאיות, התמוטטות חבי רות ומספר משברים גלובליים. הנהלות חברות החלו להפנים כי שיפור מערך הבקרה יכול לשפר את שליטתן בהן ואף להגדיל רווחיות. ביקורת פנימית, ככלי בקרה מרכזי, תפס את מקומו ככלי חשוב בארגו הכלים החדש של המנהל והדירקטור הישראלי.

**התמקצעות היא שם המשחק**  
"אם נסתכל על התקופה שחלפה על שוק ההון הישראלי בראי הביקורת הפנימית, ניתן לראות שינוי גדול ביחס לדרישות המומחיות מהמבקר", מצין גינוסר ומסביר כי "בעבר מב-קר פנימי יכול היה להיות- Jack of all trades או בעברית פשוטה כולביניק. בסביבה העסקית של היום, החברות הופכות להיות יותר חדות בתחומי

המומחיות שלהן ואינן מסתפקות עוד בביקורת פנימית סטנדרטית, אלא דורשות ביקורת פנימית מתמחה. לשם המחשה, ביקורת שכר אם היא מתבצעת ע"י מבקר שהוא גם חשב שכר מומחה, עשויה לזהות תוספות שכר מיותרות שהחברה משלמת מעבר לנדרש בחוק או להיפך, חשיפה רגולטורית אשר עלולה לעלות למנהלים בתביעה פלילית או אזרחית אישית. מבקר מהשורה עלול שלא לזהות זאת. דוגמא נוספת לקוחה מתחום איכות הסביבה. חברות כיום חשופות לקנסות של מאות אלפי שקלים ואף מיליונים ע"י הרגולציה. ביקורת איכות סביבה המתבצעת ע"י מבקר שהוא גם מהנדס איכות סביבה מומחה, עשויה לזהות חשיפות פוטנציאליות ולסייע כסגירתן. דוגמא נוספת היא הרגולציה "החמה" האח-רונה (לכל המאחרים לעלות על הרכבת- מועד אחרון ליישום- מאי 18) בנושא תקנות הפרטיות האירופאיות (ה-GDPR) ותקנות הגנת הפרטיות הישראליות. מחלקת אבטחת מידע אצלנו, בפאהן קנה ניהול בקרה, מבצעת סקר של מאגרי המידע של החברה וכן של המשתמשים במאגרי רי מידע. באופן זה אנחנו יכולים לייעץ לחברה באיזו רמה עליה ליישם את אותן התקנות ומהם הצעדים שצריך לנקוט כדי ליישם אותן. לאחר היישום, אנחנו בודקים את תקינותו. הבעיה היא שמשרדי ביקורת קטנים אינם יכולים להרשות לעצמם להחזיק מחלקות שמ-בצעות ביקורת פנימית מתמחה ולכן יותר ויותר חברות עוברות למשרדים הגדולים. לצורך כך, פיתחנו את שיטת הכוכב (ראה מסגרת) כחלק בלתי נפרד מרצוננו לספק ביקורת פנימית מודרנית ללקוחותינו".

**מתן מענה לרגולציה מכבידה**  
חברות בגדלים בינוניים וקטנים, סובלות במיוחד מעומס הרגולציה הנובעת מדרישות מרובות. "במידה ולמבקר פנימי טוב יש את המומחיות המתאימה, הוא יכול לבצע אינטגרציה של הדרישות הרגולטוריות השונות ולספק אותן תחת קורת גג אחת", מבחיר גינוסר. "למשל, חברות ציבוריות נדרשות ליישם את רגולציית ה-SOX. חלק מהן לא מבינות של-SOX ולביקורת הפנימית יש חפיפה מסויימת, כיוון ששתי המתרחשות דולגיות בחונות את אותה מערכת בקרה משתי זוויות שונות. כאשר המבקר הפנימי גם מיישם את ה-SOX - מהלך מותר ואף מומלץ - יש אפ-ירות להקטין את תקציב ה-SOX ולשפר את איכות המלצות הביקורת הפנימית". דוגמה נוספת שמציג גינוסר הוא שילוב של סקר למניעת מעילות בתוכנית העבודה של המבקר הפנימי. מניעת מעילות מהווה תחום ייעוץ לוהט נוסף כיום בתחום הבקרה. מנהלים

מבקשים מהמבקרים הפנימיים שלהם לייעץ להם למנוע את המעילה הבאה. אין הם רוצים להיות tailor made ולכלול עצות מעשיות, פרט-ניות, פשוטות ליישום ורלוונטיות לענייני החב-החשיפה הנגרמת ממעילה. סקר מניעת מעי-לות ממפה את התחומים הרגישים בחברה ומ-סייע לסגור פרצות בתחומים אלו אשר דרכם יכנס המועל הבא. "החברה שלנו, שמתמחה בשרותי בקרה וניהול סיכונים, ומעסיקה צוות של כ-80 אנשי מקצוע בתחומי הבקרה, מסו-גלת לשלב מענה לרגולציות שונות, תוך כדי שמירה על רמת מקצועיות גבוהה בכל אחד ואחד".

**ניהול בקרה ישראלי-גלובלי**  
חברות ישראליות רבות הינן בין לאומיות ומ-



רו"ח יוסי גינוסר | צילום: יח"צ

היום אנחנו מבצעים עשרות ביקורות פנימיות בחברות-בנות שהן ישראליות ועושים זאת בא-מצעות מבקרים ישראלים בשילוב עם מבקרים מקומיים מהרשת הבינ"ל שלנו.

**מקור ידע והכשרה לדירקטורים**  
לדברי גינוסר, מעבר לפעילות ולשירותים שפאהן קנה ניהול בקרה מספקת ללקוחות, הח-ברה רואה את עצמה כמקור ידע והכשרה לדיר-קטורים: "למרות שרשות ניירות ערך דורשת מה-דירקטורים שירכשו ידע ענדני ומומחיות בחוקים שונים, לא תמיד המידע מגיע לקהל היעד. לקחנו על עצמנו לסייע לדירקטורים ולחברות בתחום זה. לצורך כך אנן מפייקים עלון רבעוני שבו אנחנו מיידעים את הדירקטורים בחידושים מקצועיים

חברות בגדלים בינוניים וקטנים, סובלות במיוחד מעומס הרגולציה הנובעת מדרישות מרובות. לדברי גינוסר "במידה ולמבקר פנימי טוב יש את המומחיות המתאימה, הוא יכול לבצע אינטגרציה של הדרישות הרגולטוריות השונות ולספק אותן תחת קורת גג אחת"

**יוסי גינוסר: "חברות ציבוריות נדרשות ליישם את רגולציית ה-SOX. חלק מהן לא מבינות של-SOX ולביקורת הפנימית יש חפיפה מסוימת, כיוון ששתי המתודולוגיות בוחנות את אותה מערכת בקרה משתי זוויות שונות. כאשר המבקר הפנימי גם מיישם את ה-SOX - מהלך מותר ואף מומלץ - יש אפשרות להקטין את תקציב ה-SOX ולשפר את איכות המלצות הביקורת הפנימית"**

הם מופצים במייל לכל הדירקטורים, הלקוחות והעמיתים. כל דירקטור יכול להירשם ולקבל את המידע העדכני ביותר. אנחנו אף עורכים מפגשים ברדסטריט ו-IBD בתחום ביקורת הפנים, עם המ"ספר הגבוה ביותר של חברות מדד תל אביב 125 הנהנות משרות ביקורת הפנים שהיא מספקת. צוות השותפים של פאהן קנה ניהול בקרה כולל מלבד יוסי גינוסר, המכהן כשותף מנהל ומנכ"ל, גם את דורון כהן, מי שדינה, יצחק נפתלין, יש-ראל גבירץ וחנו טויוה. בין לקוחותיה של פאהן קנה ניהול בקרה ניתן למנות את גזית גלוב, קורקה קולה, מליסרון, המכללה למנהל, טאוואר-ג',

**שיטת הכוכב של פאהן קנה ניהול בקרה**  
מבקר פנימי בודד אינו יכול להתמחות ולהביא ערך בכל תחומי פעילות החברה, אלא אם הוא נעזר במומחים בתחומם", מבחיר גינוסר. "איתור נותנים שגויים וחריגים, מעילות מתמחות, שב-מהלך ביקורת פנימית אנחנו מסתייעים בהן לפי אופי הביקורת וצרכיה. שיטה זו, בה הלקוח מקבל את מיטב ההתמחויות שביכר-לתנו להציע במסגרת התקציב שהגדיר, מוגדרת כשיטת הכוכב". גינוסר מציג את רשימת המחלקות במשרדו אשר נותנות שירותים לצוות הליבה של הביקורת הפנימית אשר אמון על הלקוח: **מחלקת ביקורת מערכות מידע** - משלבת ידע וניסיון בתחומי הבי-קורת והבקרה עם מומחיות בתחום מערכות המידע. למחלקה ני-