

אלקלעי מונרוב: אף מערכת ניהולית לא נשארת חסינה ממעילות וכשלים תפעוליים

רואי חשבון גיא מונרוב ועופר אלקלעי זיהו את הואקום שנוצר בצל משרדי רואי החשבון הגדולים ומצליחים ליצוק תוכן חדש במושג ניהול סיכונים



רו"ח עופר אלקלעי



רו"ח גיא מונרוב

כשל מערכות הבקרה הביא לכך שהיום כבר מוסכם על הכל, שכדאי להפקיד את האחריות על איתור וניהול הסיכונים אצל מי שאין לו אינטרס בהמשך המצב הקיים, מי שלא מהסס לטלטל את הסירה כאשר הוא מזהה שרטון בדרך או חור בקרקעית. היום אנו מונים בשורות לקוחותינו את מרבית הלקוחות הגדולים במשק בהם בנקים חברות ביטוח וגופים בשוק ההון, לצד חברות תעשייה ואקדמיה. מגזר ה-Enterprise הישראלי מצא במשרד אלקלעי מונרוב AIMo שותף עסקי יחיד במינו המספק ערך ייחודי וחיוני מתוך תפיסה רחבה מאוד ומקצועית מאוד של עולם הסיכונים והבקרה".

"ניהול סיכונים" נשמע ככותרת לגומחה צרה מדי להתמחות של משרד ראיית חשבון לא קטן, אך חקירה לעומק מעלה כי מדובר בלא מעט שירותים משולבים סביב התובנה העתיקה ש"רק הפראנאידים שורדים". רו"ח עופר אלקלעי מונה את התחומים בהם הערך המוסף של המשרד הוכח שוב ושוב:

- **זיהוי סיכונים תפעוליים** באמצעות חקר תהליכים ובחינת רגישויות, הן בתוך הארגון והן ב- Eco-System הרלוונטי לתפקודו.
- **איתור, מיפוי, ניטרול והפעלת התראות** בקשר לסיכונים פיננסיים, משפטיים, ציות, טכנולוגיות מידע ומגמות גלובליות.
- **עריכת סקרים, ניתוח אירועים (Audit)**, חקירות חשבוניות, זיהוי חריגות ואיתור מעילות, איתור דגלים אדומים וזיהוי מגמות
- **איתור, ניהול, וגידור סיכונים עסקיים** בתהליכי רכש, מלאי, הצעות מחיר, מכירות, לוגיסטיקה, גבייה וחוליות אחרות בשרשרת האספקה.

האצבע על בעיות חמקמקות, אפילו אחרי שהן החלו לתת אותותיהן בתפקוד העסקי. הרבה מנהלים מסתובבים בתחושה ש"משהו לא בסדר" בחברה שלהם בלי יכולת להבין את שורש הבעיה. רבים התרגלו להדחיק את התחושה הזאת, אחרים למדו לחיות במצב של פראנויה מתמדת וחשש משינויים. אלה שתי תגובות לא מועילות, בלשון המעטה, לצורך האמיתי בבקרה אפקטיבית על כל התהליכים העסקיים. המשרד שלנו לקח על עצמו את הייעוד להתמקצע לעומק בכל האספקטים של עולם הבקרה ומניעת סיכונים מכל הסוגים. ריכזנו תחת קורת גג אחת כ-30 מומחים בהם רואי חשבון, עורכי דין, מהנדסי תעשייה וניהול, מבקרים פנימים, אנשי מערכות מידע וניתוח נתונים, חוקרים לשעבר מגופי אכיפה, כדי לספק ערך מוסף ללקוחות משרדנו.

זה לא הגודל. זו המקצועיות

שני השותפים, שפתחו את המשרד לפני 8 שנים, עמדו בפני הבעיה של חלוצים, איך לשכנע את הלקוחות הפוטנציאליים, שניהול סיכונים והביקורת הפנימית הינם תחומי התמחות בו הגודל של המשרד לא מעיד בהכרח על איכות השירות שהוא מספק. "היום הרבה יותר קל להסביר את הנקודה הזאת, במידה רבה כתוצאה מאירועי 2008 וקריסת כמה גופים פיננסיים גדולים בשל ניהול סיכונים כושל", אומר רו"ח גיא מונרוב אשר משמש גם כסגן נשיא האיגוד הישראלי לביקורת ואבטחת מערכות מידע - ISACA ישראל. "התברר בדיעבד, שגם כאשר הכתובת על הקיר ברורה ומובנת לכל, נוח יותר להתעלם מההתרעות ולהתרכז רק בקידום העסק.

באופן מסורתי ניהול סיכונים, חקירת מעילות עם או בלי סימני התראה, עריכת ביקורת פנימית ובדיקות רגולטוריות נתפסו כחלק משירותים של משרד רואה החשבון. כל עוד פרדיגמת העבודה, בארגונים בכלל ובמחלקות הפיננסיות בפרט, התבססה על כלים מסורתיים של תיעוד במסמכי נייר, עוד אפשר היה להבין את הסינרגיה בין ניהול סיכונים לניהול כספים. בסופו של דבר, מדובר בצידו השני, האפל של אותו מטבע. לא כך במאה ה-21, כאשר תהליכים ממוחשבים וארכוב מידע דיגיטלי החליפו את הניירות, וזרימת העבודה כבר לא משאירה בהכרח עקבות ברורים. מערכות מחשב אינטגרטיביות, מורכבות ולא תמיד "שקופות" לביקורת, הביאו להפרדה בין שני הצדדים וליצירת תחום התמחות מיוחד בנושאי ניהול סיכונים, ביקורת ואבטחת מערכות מידע, ביקורת פנימית ומניעת מעילות.

"לפני 8 שנים זיהינו את הואקום בתחום הזה", אומר רו"ח עופר אלקלעי, אחד משני השותפים הבכירים שמנווטים את משרד רואי החשבון אלקלעי מונרוב AIMo. "אני ושותפי לדרך, רו"ח גיא מונרוב, הגענו ממשרדי ראיית חשבון הגדולים המסורתיים... זיהינו כי ארגונים רבים זקוקים ליעוץ בתחום ניהול הסיכונים התפעוליים, הפיננסיים, הטכנולוגיים והמשפטיים. כולנו שמענו על בנקים שקרסו כתוצאה ממעילה באמון, בדרך כלל של מנהל ברמה בינונית-נמוכה שחרג מסמכויותיו. שמענו גם על חברות תעשייה שנכנסו לקשיים בשל אסון טבע שפגע בספק בלבדי של פריט חיוני. סיכוני שרשרת האספקה הפכו לקריטיים בעקבות החדירה של מתודות Just in Time למרבית המפעלים הגדולים. ומצד שני, נעשה קשה יותר לשים את

מובהקים. "ללא ספק, שיפור ברמת האמינות והבטיחות של גוף עסקי הוא יעד ששכרו בצידו", אומר רו"ח עופר אלקלעי. "נכון שצריך להשקיע בכך זמן, כסף ותשומת לב, אך כך גם לגבי כל דרישה תשתיתית מאפשרת עסקים. החל בנדל"ן יוקרתי וכלה בשירותי רווחה לעובדים, חברות למדו איך להפוך את ה"בזבוז" למנוף עסקי משתלם. כך גם לגבי ניהול סיכונים. חברות בטוחות עושות יותר עסקים ומרוויחות יותר מכל עסקה בהשוואה לחברות ש"מחפפות" בנושא הזה. אלא שמייכסום התשואה להשקעה זו דורש בחירה בשותף עסקי מומחה אמיתי לניהול סיכונים, בעל ניסיון מוכח, צוות אינטר-דיסציפלינרי, וידע בשימוש בכלים שנוצרו לייעול העבודה. שותף מושלם תמצאו במשרד אלקלעי מונרוב AIMo, משרד הרו"ח היחיד בישראל שממוקד בלבדית בתחום הקריטי הזה".

אלקלעי מונרוב ושות' AIMo
שנת הקמה: 2005
שותפים: עופר אלקלעי, גיא מונרוב, לירון רוזנבלום, אילן האמל
עובדים: 30
אתר אינטרנט: www.almo.co.il
דוא"ל: info@almo.co.il
טלפון: 03-6125612
סניפים: רמת גן וחיפה

מגוון הפעילויות העסקיות, למדתי שאף מערכת ניהולית לא נשארת "חסנית מעילות" לאורך זמן. השילוב של מוח יצירתי ותאווה בצע יביא, במקדם או במאוחר, לפיצוח ההגנות שנחשבו בעבר למושלמות. צריך לצאת מנקודת הנחה שבכל ארגון, בכל מערכת ובכל זמן, פועלים גורמים שמנסים לנצל את נקודות החולשה להפקת רווח אישי. יש צורך בלתי פוסק לתחקר את התהליכים העסקיים ולשם כך אנו נעזרים בכלים ובמתודות של חברה קנדית בשם ACL, שנחשבת למובילה העולמית בנושא, אותה אנו מייצגים בלעדית בישראל. בנוסף יצרנו גם קשרי עבודה הדוקים עם חברת הייעוץ הבינלאומית Protiviti, שהינה אחת הגדולות והמובילות בעולם בתחום ניהול הסיכונים הייעוץ העסקי והביקורת הפנימית. הקשרים הבינלאומיים חשובים לא רק משום שכך אנו מתעדכנים במתודולוגיות עבודה ובמגמות עולמיות, אלא גם כדי לספק שירותים גלובליים לחברות ישראליות בעלות סניפים או חברות-בת מעבר לים. אנו מבצעים ביקורות כאלה לכמה מהחברות הישראליות עם פעילות בינלאומיות עניפה ב-5 יבשות ובעשרות מדינות".

חצו יצא מחוק

הדרישות להידוק ניהול הסיכונים בחברות ציבוריות התקשחו במידה רבה בשנים האחרונות, אבל יש ארגונים שלמדו להוציא מהאילוץ של הרגולטור יתרונות תחרותיים

• **עיצוב תהליכים עסקיים בטוחים**, בניית בקרות ממוחשבות וייעוץ עסקי

הקושי להציף אות מחוק הרעש

"בניגוד לבקרת איכות, בקרת סיכונים מבוססת על בדיקה של כל פרט, לא רק דגימה סטטיסטית", אומר רו"ח גיא מונרוב. "הגורם העוין מבחוץ או העובד המועל מבפנים, מנסים להסתיר את מעשיהם בתוך השטף של אירועים תקינים. החריגות אינן בולטות, משום שיש ניסיון פעיל להסוות אותן. וחלון הזמן בו ניתן עדיין לעצור פעולה כשל תיפעולי ו/או הונאה הוא קצר ביותר. גורמים אלה, כמו גם המורכבות של מערכות מידע מודרניות, מחייבים שימוש בכלים ייעודיים לניטור, סינון ואיתור אירועים חשודים כמעט בזמן אמת. מנהל הסיכונים צריך לחזות מראש את האפשרות לכך ולהציב בקרות המסוגלות לעצור את האירוע עוד לפני שהוא התחיל, בהליך אוטומטי הפועל על פי חוקים שהוטמעו מראש במערכת ייעודית לנושא. וכמו בכל תהליך עצירת פשע גם כאן קיים צורך בהבנת תבניות ההתנהגות של שני הצדדים: מצד אחד היכן נוצרים פיתויים, שבמוקדם או במאוחר יצליחו להוריד משהו מדרך הישר; ומצד שני להבין איך המעילה יכולה להתרחש בפועל, מה יעשה המועל כדי להסתיר את מעשיו ואיך תגיב מערכת המידע כתוצאה מכך". הידע הזה מגיע, במידה רבה, מניסיון חקירת. "מניסיון של אלפי שעות עבודה במאות חקירות, בכל

Patent Strategy: The Key to Powerful Patents



Sunday, 30 March 2014
 starting at 16:00

Tel Aviv University
 Beit Hatfutsot Auditorium
 (Bnei Zion Hall)

Presented by
 Gerson Panitch,
 Partner at Finnegan

Sponsored by
 Ramot at Tel Aviv University

To request an invitation, visit
finnegan.com/powerfulpatentstrategy
 or call Michal Minitzer Cohen,
 Finnegan Israel Business Director,
 054 245 4997

A patent's power is determined by its ability to advance the business goals of its owner. In this seminar, we will explore how to make your patents strong and how to use patent strategy, in advance of filing, to accomplish this critical goal.

פניגן - FINNEGAN

FINNEGAN, HENDERSON, FARABOW, GARRETT & DUNNER, LLP

RAMOT
 promising innovations

WWW.FINNEGAN.CO.IL