

# "נראה יותר ויותר תביעות נגד דירקטורים"

הנה מספר דברים שתופתעו לגלות עליו: הוא מגבן גבינות, בשלן, סקיפר, צוללן, צלם, בעל הגורה שחורה בקרטה, וזו רק רשימה חלקית. כמי שנמנה עם מקימי תחום ביקורת הפנים בישראל, הוא אומר שבחברות רבות תוכניות האכיפה הפנימיות הן רק על הנייר. שיחה עם רו"ח יוסי גינוסר

### הבית

שעת בוקר מוקדמת מעירה את אטאט את תושבי שכונת נווה-מונטון. השמש הקופחת נחמטת עליידי העלים המטפסים הצומחים פרא על גיבוי האבן בחצר ביתם של איריס ויוסי גינוסר. אנתנו מתיישבים סביב שולחן עץ, לוגמים לימונדה ביתית ("מהעץ בחצר", אומר בעל הבית).

עץ פקאן עצום משיר עלינו עלים וחתוכות קליפת, וזה מוכיר לבעל הבית משוה. הוא נכנס הביתה ויוצא כשבירוי מגש גבינות שהכין בעצמו. "זו גבינת גאודה עם אגוזים מהעץ". הטעם נהדר. לקינה, הוא מגיש יוגורט שהכין בכוסות זכוכית. הפסטורליה מושלמת. החצר עמוסה בעצי פרי ובישיי נוי. נגרות ערסל תלויה לצד עץ זית עליק, מפל קטן של מים זורמים מפיץ צלילי פכפוך קלים, שיה ורדים לבן מטפס על גדר העץ המקיפה את החצר, ולהשלמת התמונה מתיישב לו יונק דבש על עץ תאנה ומחפש צמח תורן שיספק את מזונו. באופן מפתיע זו לא הפינה האהובה על בעל הבית. "אני אוהב לשבת במרתף, ללגום כוס יין ולחשוב", הוא אומר.

## 1 במעמד צד אחד

עם רו"ח יוסי גינוסר

אלה לויינריב, צילום: יונתן בלום

### ביקורת פנים

"בסוף התואר בחשבונאות עברתי קצת במשרד רו"ח קטן, ולאחר מכן עברתי לקסלמן, שם עברתי ארבע שנים בראיית חשבון פרופר. כבר אז הבנתי שהעבודה בחשבונאות לא מעניינת אותי. אחת מהבעיות בעבודה בחשבונאות זה שאתה טכנאי, מאוד מיומן, אבל עדיין טכנאי. בשלב הזה הכרתי את איריס אשתי, וניצחתי בינינו אהבה גדולה שקיימת עד היום. היא סיימה אז תואר ראשון באוני' העברית ורצתה להמשיך לתואר שני בארה"ב, אז נסענו יחד לשיקגו. היא למדה, ואני למדתי ועברתי במשרד רו"ח. זו הייתה התקופה המאשרת בחיי, אבל גם כל הזמן חשבתי על העתיד. היה ברור לי שאני לא רוצה לחזור חזרה לתחום ראיית חשבון בישראל.

"חיפשתי מתחת לאדמה מה לעשות, בדקתי כל מיני תחומים, כולל תחומים מצויקים, כמו לייבא לישראל פקס ציבורי. היום זה נשמע מופרך לחלוטין, אבל באותו זמן זה נשמע רעיון מעניין, לשים פקס ברחוב שאנשים יוכלו להעביר פקסים. בסופו של דבר מה שלכד אותי היה עבודה מאוד מעניינת שעשיתי בשביל הממונה על הנקיים בארה"ב, של ביקורת פנימית. פתאום גיליתי את התחום שהוא מלא היגיון, לוגיקה, והוא מאוד התלבש עליי.

"כשחזרנו לישראל פניתי לפאה"קנה והצעת לי להם לפתוח ביונס בתחום הביקורת הפנימית. זה לא היה נפוץ בארץ, ואפילו לא בארה"ב. עד כדי כך שכששפנתתי לפרופ' שלי לתואר שני בביקורת פנימית בשיקגו, והצעת לי לכתוב איתו מאמר בנושא אוטו-טורסינג בתחום הביקורת הפנימית, הוא צחק. הוא אמר שיותר טוב יהיה לכתוב חיבור מדע בדיוני. זה דווקא משך אותי, לזהות את התחום הבא שהולך לתפוס. "הקמת" את המחלקה בפאה"קנה, וכצפוי השנתיים הראשונות היו קשות. לא היו לקוחות. כל מה שעשיתי זה לעשות עבודת שיווק. היו לא מעט רגעים של ייאוש, אבל לאט לאט התחום הלך ונעשה יותר ידוע וברור, והפרקטיקה שלנו כיום משגשגת".

### תביעות נגד דירקטורים

"בעשור האחרון התרחשו ציוני דרך משמעותיים בתחומי הבקרה, בהם כניסת תקנות סרביינס-אוקסלי, אימוץ ה-SOX בישראל על ידי רשות גירודות ערך ורשות החברות, קביעת רף מינימום של תקציבי ביקורת על ידי הממונה על שוק ההון, תיקון 16 לחוק החברות שהגביר את אחריות הדירקטורים, חוק על האכיפה המנהלית



אני אוהב לשבת במרתף ללגום כוס יין ולחשוב. גינוסר, בביתו בנווה-מונטון

להם מספיק הכשרה לבצע את תפקידם. אני חושש שנראה יותר ויותר תביעות נגד דירקטורים בשנים הקרובות. "התפקוד של דירקטור הוא עדיין תפקוד נחשק, אבל התפקוד הזה הולך ומתמקצע. החברות מרגישות שהן זקוקות כיום לדירקטורים שהם יותר מקצועיים, ודירקטורים פחות מקצועיים שהגיעו לתחום הזה רק לצורך הכבוד והכבודיים, נוטים לצאת מהמקצוע. "היום הכלי המרכזי שעומד בפני ועדות ביקורת זה הביקורת הפנימית. הדירקטורים מכירים בזה, ולכן נוצר מצב של גידול בתקציבים. בתקופה האחרונה רואים גידול של כ-10% בשנה בממוצע בתקציבי ביקורת פנימית".

### אכיפה פנימית

"האתגרים העומדים בפני מבקרי הפנים רבים יותר בימים אלו. הנהלות של חברות חשופות כיום לסיכונים רגולטוריים הרבה יותר מאשר בעבר, והמבקר מתבקש לסייע להנהלה בהפתחת הסיכונים. האתגר הגדול זה איך לקחת את כל כלי הבקרה שקיימים כיום, כמו סקר סיכון מעילות, ביקורת פנימית וסוקס, ולעשות

### רזומה

- אישיו:** רו"ח יוסי גינוסר (53), נולד בחולון ומתגורר בנווה-מונטון. נשוי לאיריס, מנהלת שיווק, ואב לשלושה, עינב (20), אלון (17) ואופיר (13)
- הווה:** מנכ"ל חברת פאה"קנה ניהול בקרה, חברה-בת של פירמת רואי החשבון פאה"קנה-Grant Thornton Israel
- עבר:** ממקימי תחום הבקרה וביקורת הפנים בישראל. בראשית הקריירה עבד במשרד רו"ח קסלמן. בהמשך, למד את תחום הבקרה והתמחה בו בארה"ב. ב'89-91 אחרי שחזר לישראל הציע למנהלי משרד פאה"קנה להקים חברה-בת שתתמחה בבקרה. חברת הבקרה בניהול, ההעסקיה 70 עובדים, חוגגת בימים אלו 20 שנה להקמתה ונחשבת למובילה בתחומה
- תפקידים נוספים:** סגן נשיא לשכת המבקרים החדשה, יו"ר הוועדה לטיפול בנושאי ביקורת פנימית בלשכת רואי החשבון, יו"ר ועדת מבקרים פנימיים עצמאיים וחבר ועדת ההיגוי של הרשת הבינלאומית Grant Thornton International בתחום ניהול סיכונים. חרצה במסגרת לשכת רואי החשבון, המחללה לחינהל ועוד

כדי להתמודד עם הרגולציה. "כל השוק הולך היום לתוכניות אכיפה פנימיות, אבל הרבה חברות עושות אותן על הנייר ולא ממש מיישמות אותן. החשש הוא שאם תקרה תקלה ורשות יגיע תגייץ בשביל לבדוק האם יש תכנית אכיפה פנימית, היא תמצא תוכנית אכיפה לא יעילה. אני מניח שבעקבות הרגולציה התמונה תשתנה בשנים הקרובות".

### איזון

"אני קם בחמש וחצי בבוקר, אוכל סלט גדול כל בוקר, קורא עיתון ונמצא בעבודה לפני 8:00. יום עבודה נמשך כ-11 שעות, אבל כשאני חוזר הביתה אני זורק את הסלולרי לתיק ומתנתק מהעבודה. אני עושה הפרדה מוחלטת בין עבודה, משפחה ותחביבים. אחד הדברים שהכי חשובים בחיי בעיניי זה האיזון. לא להגיע למצב שבו העבודה היא כל החיים. המשפחה היא חלק ניכר מהחיים, וכן גם התחביבים והכריזים".

### בישול, גבינות ויין

"אני מבשל. אני מכין כל מיני סוגי מאכלים, ובין היתר, מאכלים עיראקיים

שאני עושה למשפחה מהזכרון של מה שאמי הייתה מבשלת לי. אני מכין 'טבית', עוף ממולא באורז, קובות מסוגים שונים וגם בשר. עד לאחרונה הייתי שולייט שף בהתנדבות במסעדת "כרמלה בנחלה". "הייתי מגיע לשם פעמיים בשבוע אחר-הצהריים ומבלה במטבח בקילוף תפוחי-אדמה. למדתי שם המון. "אני גם מגבן גבינות. יש לי במרתף מספר מקררים של גבינות שבהם אני מאחסן את הגבינות שאני מכין. אני קונה חלב טרי של כבשים ועיזים ישר מהדיר, ומכין גבינות ויוגורטים מכל מיני סוגים. זה אתגר. זה תחום קשה. יש גבינות שעד היום אני לא מצליח לעשות, למרות שאני מתאמץ. אבל זה כף. "תחום נוסף שמשלב עם הבישול והגבינות זה היינון, שאני מאוד אוהב. יש לי מרתף יין בבית, ואני אוהב לשתות יין טוב עם הגבינות והאוכל שאני מכין".

### לקחת יאכטה ולשוט

"אני מאוד אוהב ים. אני סקיפר, גם צולל (שני כוכבים) וגם גולש על גלשן רוח. מהצאק בחובלים הים הוא כווייה שנצרכה אצלי בכשר. "הרכב מהחופשות המשפחתיות שלנו הן חופשות שיש וכח"ל. אני שוכר יאכטה יחד עם חברים, לוקחים את המשפחה, ושטים באי יוון וטורקיה. זה כף גדול. מדי פעם אני גם יוצא לשיט דיג בים התיכון עם חברים. "יש לי עוד המון תחביבים. אני רוכב על אופני שטח, קורא, אבל לא הרבה כמו בילדות ואוהב מאוד ללכת להצגות טובות, לסרטים והרבה למסעדות".

### אם לא הייתי רו"ח

"הייתי או גבן או אומן. אני חובב צילום ואומנות. עשיתי קורס צילום מקצועי, ואני מאוד אוהב את המקצוע האומנותי בצילום, את המניפולציות הצילומיות כדי להביע את עצמי. זה אחד הדברים שיוצרים אצלי תחושה של שלמות ושל שקט, שזה דבר שכולנו מחפשים".

### לא יודעים עליי

"אני משקיע חלק לא מבוטל מזמני בקרטה. אני מתאמן מאז שאני נער, ויש לי חגורה שחורה. קרטה זה לא רק ספורט זה דרך חיים, צורת חשיבה, ואני מאוד אוהב את זה. לא מזמן נסעתי לצורך עבודה לארה"ב לעשות ביקורת באחת מהחברות, וגיליתי שהסנסיי, ראש השיטה של שוטו קאן בכל העולם, גר, לא רחוק מהמקום שהגעתי אליו. שלחתי מייל ושאלתי אם אפשר לבוא ולראות את התוכנית (מקום האימוץ) שלו. "שלחו לי בחזרה מייל שבו נאמר כי הסנסיי ישמח לראות אותי, ושהוא כנראה יבקש ממני לראות את הכתה הפיזיבורית שלו (סדרה של תנועות נגד סרחה של יריבים דמויוניים). כמעט נפלתי מהכיסא כשקראתי את זה. "התאננות על הכתה הזאת כמו משוגע. בסוף, כשהגעתי לשם הוא הכין לי ארוחת ערב וסיפר לי בגילוי-לב על הפילוסופיה שלו ובכלל לא ביקש ממני לראות את הכתה".