

היחידה לשירות ה-**D**רקטוריון

כל מה שצריך לדעת
לקראת ישיבת
הדירקטוריון הבאה...

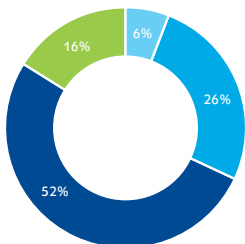
רבעון שני, 2014

על מנת לסייע לכם בהיערכות
לדיוני הדירקטוריונים ו/או "להניע"
מהלכים חדשים וחשובים בארגונכם,
אנו שמחים להזמיןכם לדון איתנו
בפגישה אישית, בנושאים השונים
המוצגים בניוזלטרם.



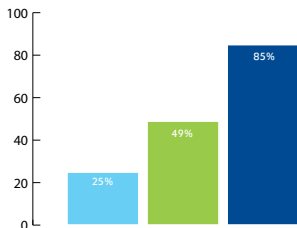
בוער על סדר היום

עד כמה חשוב "לרענן" את הרכב הדירקטוריון מעת לעת?



■ חשוב ביותר
■ חשוב
■ לא חשוב
■ חשוב במידה מסוימת

מהם הכלים האפקטיביים ביותר לרענון הרכב הדירקטוריון?



■ הערכות תקופתיות של הדירקטוריון
■ הגבלת תקרת גיל לכהונה
■ הגבלות תנאים אחרים

בתחילת 2014 התפרסמה המהדורה ה-11 של סקר הדירקטורים השנתי "What Directors Think" שנערך על ידי Deloitte ארצות הברית בשיתוף עם YSE Governance Services Corporate Board Member ומשרד עו"ד Spencer Stuart.

להלן עיקרי ממצאי הסקר אשר מצאנו כמאוד רלוונטיים לדירקטוריונים בישראל.

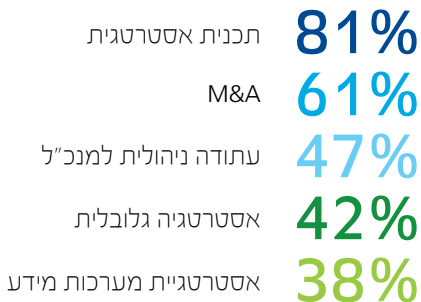
סרקו לאיזור "היחידה לשירות הדירקטוריון" באתר Deloitte בריסמן אלמגור זהר



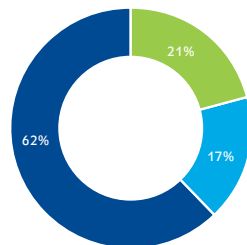
מה הגורמים העשויים לשפר את מידת הפיקוח של הדירקטוריון על מערך ניהול הסיכונים של חברה?



מהם חמשת הנושאים הבווערים ביותר לשיבת הדירקטוריון הבאה שלך?

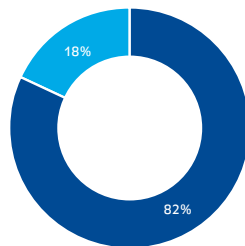


האם דרישת האישור של תגמול בכירים על ידי אסיפת בעלי מניות שיפרה את ההלימה בין אינטרס בעלי המניות לתגמול?



■ ההלימה לא הייתה מופרת גם קודם ■ לא ■ כן

אם היית מנכ"ל נכנס, האם היית מעוניין שמנכ"ל יוצא ישמש כיו"ר הדירקטוריון?



■ לא ■ כן

חם על סדר היום

איך לא ידענו?

הקשר בין טעויות חשבונאיות לבקרה הפנימית וההיפך

במהלך השבועות האחרונים הודיעה חברת Hertz העולמית, הנסחרת בארצות הברית, על הצגה מחדש של הדוחות הכספיים כתוצאה מטעות בסעיף הוצאות הפחת על כלי רכב וכן בסעיפים החשבונאיים הקשורים להפרשה לחובות מסופקים. לאחר פרסום הודעה מיידית לבורסה האמריקאית, צנח ערך מניות החברה ב- 11.5% ביחס לשוויים לפני הפרסום. בחשיפה הציבורית שקיבלה הפרשה הועלו גם טענות לגבי התחלופה הגבוהה של מנהלי הכספים בחברה בתקופה שקדמה לטעות. על אף המודעות הגבוהה הקיימת בעולם לקשר בין טעויות חשבונאיות המתגלות בדיעבד, או כאלה המתגלות על ידי רואי החשבון המבקרים בטרם פרסום הדוחות הכספיים, לבין אפקטיביות הבקרה הפנימית בחברה, נראה כי קשר זה לא תמיד נבחן בחברות הציבוריות בישראל. הסיבות למצב הנוכחי הינן מגוונות, אחת מהן הינה האכיפה המועטה בכל הנוגע לאיכות תהליך ה- ISO על ידי

נושאים לדיון בישיבה:

- בחנו מה הרלוונטיות של הנושאים המוצגים לעיל לדירקטוריון בו אתם מכהנים
- בחנו את הרלוונטיות של הכלים השונים לייעול עבודת הדירקטוריון ובפרט, ביצוע הערכת אפקטיביות עצמית
- האם נושאים כגון ניהול סיכונים, אסטרטגיית מערכות מידע, עתודה ניהולית הינם על סדר יומו של הדירקטוריון בו הנכם מכהנים?



הרגולטור, שחיקה במשאבים ומיעוט תשומת הלב לנושא, הכשרה מועטה ואף לא מספקת בקרב אנשי הכספים וההנהלות בנושא ועוד.

אחת המשימות העיקריות של חברי הועדה לאישור הדוחות הכספיים הינה לסקור את אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי, כחלק מהליך אישור הדוחות הכספיים. כחלק מאחריות זו עליהם לבחון את הקשר בין הטעויות שנתגלו בדוחות הכספיים בפועל לבין אפקטיביות הבקרה הפנימית. בהקשר זה חשוב להבין כי טעות שקרתה בפועל בדוחות הכספיים משמעה "רשת" הבקרה הפנימית הקיימת בחברה - קרי כל הבדיקות הנעשות על ידי אנשי החברה - לא הבחינה בטעות. הדבר מצביע על כך שאותה "רשת" שתפקידה למנוע את אותן טעויות, אינה "צפופה" דיה ואינה מתפקדת באופן בו היא אמורה.

נושאים לדיון בישיבה:

- האם בכל ישיבה רבעונית של הועדה לאישור דוחות כספיים עולה נושא הבקרה הפנימית (בחברות שלא חל עליהן הפטור מ-ISOX כחלק מההקלות שניתנו לחברות הקטנות)? יש לזכור בהקשר זה כי ההצהרה הרבעונית מחייבת בחינת שינויים שחלו בבקרה הפנימית מאז הדוח השנתי האחרון ושינויים יכולים לנבוע הן מטעויות שנתגלו והן מסיבות אחרות כגון רכישת חברה או פעילות, הטמעת מערכת מידע חדשה, כניסה לתחום פעילות חדש, שינויים ארגוניים ומבניים ועוד
- האם במקרים של טעויות שהתגלו בדוחות הכספיים בדיעבד או על ידי רואי החשבון המבקרים, מוצג לועדה לאישור הדוחות הכספיים ניתוח מסודר של הקשר בין הטעות לבקרה הפנימית, לרבות המסקנה האם הבקרה

- הפנימית הינה אפקטיבית? בהמשך להקלות שניתנו לחברות הקטנות בנושא ה-SOX, בחרו חלק מהחברות להפסיק כליל את בדיקת הבקרות, אך חלק לא מבוטל מהחברות מצאו לנכון דווקא להמשיך ולתחזק את מערך הבקרות שנבנה עם דגשים כאלה או אחרים. האם בדירקטוריון בו הינך חברה/נערך דיון בנושא, והאם נשקלו ההשלכות החיוביות שיש לתחזקות מערך הבקרה הפנימית לטובת החברה, וככלי מרכזי למניעת טעויות חשבונאיות

מתחמם על סדר היום - מגזר פיננסי

עושים סדר בציות

מודל לניהול פונקציית ציות במוסדות בנקאיים (ולא רק בהם)

חידושים רגולטוריים במגזר הפיננסי אינם בגדר "אם" אלא בגדר "מתי". דרישות רגולטוריות חדשות מתעוררות בתדירות כה גבוהה שהטיפול בהם בדרך כלל מתבצע טלאי על טלאי ולרוב אין זמן לעצור ולחשוב, האם ניתן לנצל את הידע והתהליכים הקיימים בארגון לפני כניסתה לתוקף של רגולציה חדשה, לטובת יישומה. בסקטור הבנקאי, מסה קריטית מהדרישות הרגולטוריות נמצאת בתחום אחריותו של קצין הציות.

להלן המודל המוצע לניהול פונקציית ציות במוסדות בנקאיים:



על מנת לנהל את נושא הציות במוסדות בנקאיים ולפי הוראת המפקח על הבנקים בבנק ישראל, תאגידים בנקיים מינו קצין ציות (Chief Compliance Officer). בעל תפקיד זה אמון על העמידה של הארגון, על כל עובדיו, מנהליו ונושאי המשרה בו, בהוראות רגולטוריות חיצוניות כמו גם כאלו הנובעות מנהלים פנימיים.

ארגונים רבים אשר הבחינו בצורך המתעורר מינו אף הם קצין ציות. על פי רוב, מדובר בגורם נוסף על התפקידים המסורתיים (יועץ משפטי, מנהל סיכונים וכו') אשר פועל במקביל ובשיתוף מלא עימם בבואו לקבוע את אופן ההתנהלות הנדרש, אופן ההטמעה, לבחון את העמידה בפועל בכל ההוראות הרלוונטיות ועוד.

נושאים לדיון בישיבה:

- האם פונקציית הציות במוסד הבנקאי/חברה בה הנך דירקטור/ית בנויה באופן המאפשר לה תפקוד אפקטיבי?
- האם תפקידי פונקציית הציות מוגדרים היטב והדיווח לדירקטוריון או לוועדה הייעודית שלו משביע רצון?
- האם נדונו הצורך ו/או ההצדקה למינוי קצין ציות אף אם אין זה מן הנדרש בחברה בה את/ה מכה/ת
 - דיון שכזה רלוונטי רק לאחר מהלך של מיפוי כלל החובות המשפטיות החלות ו/או סקירת נהלי החברה. הדבר עשוי להתאים לחברות הפועלות בתחום המתאפייני ברגולציה ענפה (חברות רשומות בחו"ל, פועלות בטיטוריות המחילות עליהן דרישות שונות וכו') ו/או חברות הנתונות למגוון של תכניות ציות (בתחום ני"ע, הגבלים עסקיים, מניעת שחיתות ושוחד וכו') ונהלים פנימיים



נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדיון
בניוזלטר הבאים



למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם היחידה לשירות הדייקטוריון:



רו"ח אירנה בן יקר
שותפה,

מנהלת היחידה לשירות הדייקטוריון

04-8607339 | 04-8607329

ibenyakar@deloitte.co.il

אין להסתמך על תוכן חוברת זו ו/או לעשות בה שימוש מבלי לקבל עצה מקצועית מתאימה שכן אין מטרת החוברת אלא לתת רקע כללי לנושאים המוזכרים בה | למען הסר ספק יובהר, כי אין האמור בחוברת זו מהווה ייעוץ משפטי או ייעוץ מקצועי אחר ו/או תחליף לייעוץ משפטי או ייעוץ מקצועי אחר.



www.deloitte.co.il

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

© 2014 Brightman Almagor Zohar & Co. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.