

# היחידה לשירות ה-סירקטוריון

כל מה שצריך לדעת לקראת ישיבת הדירקטוריון הבאה



**רבעון ראשון, 2017**

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

# בוער

## על סדר היום



זה שאינו יודע לשאול, את פתח לו - "האם באמת הוקל לנו?"

שנת 2016 התאפיינה באי וודאות בכל הקשור לחובות הדיווח הכספי השנתי ויישום ההקלות ברגולציה שהתפרסמו ביוני של אותה שנה. שנת 2017 החלה עם בחינה ויישום ההקלות, כשחלק מהחברות בוחרות לשנות את מתכונת הדיווח שלהן למתכונת דו-שנתית, להבדיל מהמתכונת הרבעונית שהייתה נהוגה עד כה. כיצד שינוי זה משפיע על חובות הדירקטורים ובעיקר על חברי ועדת הביקורת, האמונים על דיווח כספי נאות?

עם המעבר לדיווח דו-שנתי, מתארכת תקופת הזמן המפוקח ועל כן הבקרה על דיווח כספי נאות מאתגרת יותר. מצד השוק והסביבה המאקרו כלכלית, שינויים רבים מתרחשים בתקופה של חצי שנה שעשויה להיות להם השפעה מהותית על החברה ותוצאות פעולותיה. על כן, עלול להיווצר נתק בין המציאות אותה חווה החברה לבין הדיווח.

מבחינת התנהלות פנימית של חברה, רוב החברות מנהלות תקציב ותכנית עבודה ברמה חודשית ועל כן בקרה על תוצאות הפעילות מתקיימת לרוב ברמה חודשית. על מנת שלא ייווצר נתק בין המציאות לדיווח, על הדירקטוריון וועדת הביקורת לקבוע מנגנון פיקוח מתאים שיבטיח שליטה במתרחש וחיבור לפעילות והתפתחות החברה עליה הם אמונים.

מנגנון זה עשוי לכלול עדכון תקופתי של חברי הדירקטוריון בשינויים החלים בחברה, האתגרים והפרויקטים העיקריים שלה, ליקויים שנתגלו בבקרה הפנימית או ממצאי ביקורת של מבקר הפנים הדורשים התייחסות מיידית. כמו כן, קיימת חשיבות בחידוד תהליכי דיווח מיידים שכן יש להדגיש באילו מקרים פרסום שזכה מצריך את מעורבות הדירקטוריון או את אישורו.



בקרת העל של הדירקטוריון ופיקוחו על פעילות החברה חשובים כפליים לאור העובדה שמרבית החברות שיוכלו לעבור לדיווח פעמיים בשנה הן אותן החברות שבהן מתקיים פטור מתהליך הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי (ISOX). כתוצאה מכך, "יורחק" הדירקטוריון עוד יותר מחשיפה לליקויים בבקרה הפנימית, מה שיצמצם את הנגישות שלו למידע על תהליכי הבקרה בחברה ויקשה עליו לפקח אפקטיבית על הדיווח הכספי הנאות.

מציאות זו יוצרת אתגרים חדשים בפיקוח הדירקטוריון על פעילות החברה ועל הדיווח הכספי שלה, על אף שאחריותו בנושא לא מצטמצמת. לאור זאת, מומלץ מאוד להקדיש זמן לחשיבה ובנייה מחדש של מנגנון פיקוח אפקטיבי, שיפצה על תדירות מפגשי דירקטוריון נמוכה משמעותית העלולה להיווצר בחברות מסוימות.



## נושאים לדיון בישיבה:

- מומלץ לקיים דיון ייעודי לנושא מנגנוני הפיקוח של הדירקטוריון לאור ההקלות שהחברה מיישמת. על הדיון להיות ממוקד לאזורי הסיכון הרלוונטיים של החברה ובהתאם לתחום פעילותה.



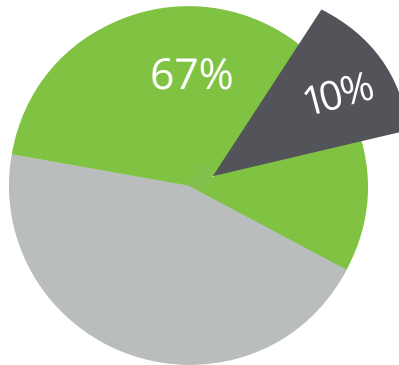
# חם על סדר היום



תם, מה הוא אומר? - "טכנולוגיה היא רק בהי" טק. זה לא בשבילנו!"

סקר חדש בקרב מנכ"לים של חברות Fortune500 מעלה כי 67% מהם מגדירים את חברתם כחברת טכנולוגיה. בהתחשב בכך שהמדד הרשמי מצביע על כך שרק 10% מחברות אלו משתייכות לענף הטכנולוגי, ברור כי המהפכה הטכנולוגית כבר כאן. מאחר ונראה כי היתרון התחרותי של חברות בעשור הקרוב טמון במינוף Big Data לקידום מטרות הארגון, ועדת הביקורת צריכה להיות הראשונה להניף את הדגל בנושא. כבר היום חשופים חברי הוועדה למאגרי מידע פיננסיים ותפעוליים של הארגון, במסגרת עבודת הפיקוח על הכנת הדוחות הכספיים וניתוחים פיננסיים תומכים. המדרגה הבאה היא להכיר את הפוטנציאל הטמון במידע הלא פיננסי - דוגמת העדפות צרכנים או ניטור שעות פעילותם - ולנצלם להשגת יתרון תחרותי.

אחוז החברות  
המגדירות עצמן  
כחברות טכנולוגיה

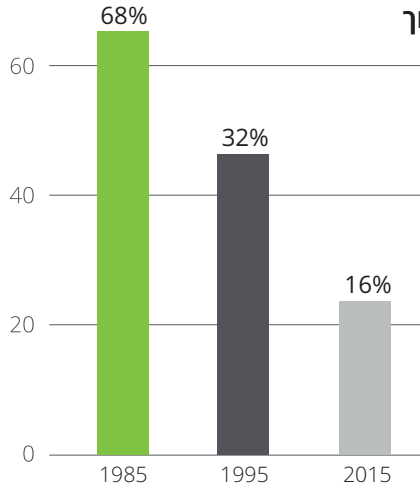


אחוז החברות המוגדרות  
כחברות טכנולוגיה לפי  
המדד הרשמי

במציאות של היום, דירקטורים צריכים להשקיע אנרגיה בהכרה ותייעול מערכות מבוססות Big Data לפחות כמו שהם משקיעים בסעיפי הדו"ח הכספי של החברה. על מנת להדגים זאת, יש להכיר את הנתון הבא: בשנת 1985, נכסים מוחשיים היוו 68% מסך הנכסים של חברות Fortune 500. בשנת 1995 שיעור זה ירד ל-32% וב-2015 הוא כבר עמד על 16% בלבד. כיום, כ-80% משווי חברה ממוצעת מונע על ידי נכסיה הבלתי מוחשיים. שינוי דרמטי זה מחייב את הדירקטוריון להפנות משאבים לעיסוק משמעותי בנכסיה הבלתי מוחשיים של החברה, לרבות Big Data, בכדי להשיא את ערכה של החברה ולייצר יתרון תחרותי.

## אחוז הנכסים המוחשיים מתוך סך הנכסים של החברה:

\*כיום כ-80% משווי חברה ממוצעת מונע על ידי נכסיה הבלתי מוחשיים



פרקטיקות איסוף וניתוח מידע משתכללות בקצב מסחרר ומאפשרות לכל חברה, גם אם אינה טכנולוגית, להפיק מהמידע שברשותה תובנות עסקיות רלוונטיות לקידום מטרותיה האסטרטגיות. כך למשל, היום חברות מסוגלות לחזות אירועים עתידיים, דוגמת פגיעה בשרשרת אספקה, באמצעות ניתוח אירועי עבר או לשלב סנסורים במערכות הייצור שיאספו נתונים על איכות המוצרים בזמן אמת. יכולות כאלו ורבות אחרות הופכות בכל עת לנכס אמיתי של החברה ביחס למתחריה.



### נושאים לדין בישיבה:

- האם הדירקטוריון מבין את משמעות המושג Big Data? האם דרושה הכשרה בנושא לחברי הדירקטוריון?
- מהו המידע הרלוונטי לארגון וכיצד הוא נאסף ומנותח?
- באילו תחומים תובנות מבוססות מידע היו יוצרות יתרון תחרותי לארגון? כיצד ניתן להגיע למידע זה?

### פינת הדירקטוריון האפקטיבי:

דירקטוריון של חברת נדל"ן מובילה יזם יום עיון לחבריו אשר עוסק בסוגיות כגון חדשנות, Big Data, בינה מלאכותית, רובוטיקה ועוד, מתוך הבנה כי אלה הנושאים שעשויים להיות רלוונטיים לחברה בעתיד הקרוב והרחוק. יוזמה זו מדגימה לא רק את הרצון של הדירקטורים להבין בסוגיות שישפיעו על הכלכלה ועל פעילות החברה מזווית הראייה של **פיתוח כישורים**, אלא גם הפנינו **עצמות** בבחירת הנושאים שעל סדר יומם.



# מתחמים

## על סדר היום

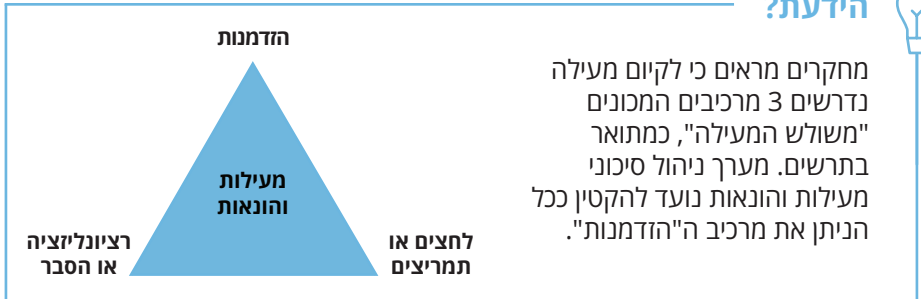


חכם, מה הוא אומר? - "יותר קל למנוע מעילה מאשר להתאושש ממנה"

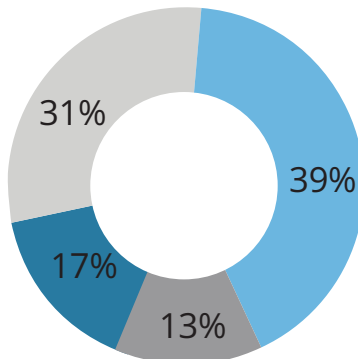
### תקן COSO חדש בנושא ניהול סיכוני הונאות ומעילות

מערך ניהול הסיכונים בחברה הינו תהליך מתמשך של זיהוי, תיוג, הערכה, מדידה, התאמת מענה ובחינת האפקטיביות של המענה לסיכון. אל כל אלו מתווספות פעולות רבות אחרות התואמות את אופי הפעילות והתהליכים הייחודיים של כל חברה. מערך ניהול הסיכונים כולל בדרך כלל התייחסות ספציפית לסיכוני הונאות ומעילות, בהתאם לחשיבות שמייחסת כל חברה לנושא זה. לאחרונה התפרסם תקן COSO חדש המפרט את המנגנון המומלץ לניהול סיכוני הונאות ומעילות.

### הידעת?



על פי סקר עדכני (2016) של ארגון מומחים בתחום הונאות ומעילות (ACFE), קרוב ל-40% מהמעילות בכלל הארגונים מתגלות כתוצאה מדיווח - דבר הממחיש את חשיבות הטמעת מנגנוני דיווח אנונימי בארגון.



- דיווח אנונימי מתוך החברה
- ביקורת פנים
- סקירת הנהלה
- אחר

# על פי התקן, על מנת לקיים מערך אפקטיבי לניהול סיכוני הונאות ומעילות, יש לקיים 5 עקרונות כמתואר להלן:

## סביבת בקרה

# 01

הארגון מקיים ומתקשר תכנית לניהול סיכוני הונאות ומעילות שכוללת את ציפיות הדירקטוריון וההנהלה הבכירה ומחויבותם ליושרה וערכים אתיים בכל הקשור לניהול סיכוני הונאות ומעילות.

## הערכת סיכונים

# 02

הארגון מקיים סקר מקיף לאיתור סיכוני מעילות והונאות לזיהוי תרחישי מעילות והונאות הרלוונטיים לארגון, הערכת סבירותם והשפעתם, זיהוי פעילויות בקרה קיימות להתמודדות עם הסיכונים שזוהו והטמעת פעולות להתמודדות עם הסיכון השירי.

## פעילויות בקרה

# 03

הארגון בוחר, מפתח ומיישם בקרות מונעות ומגלות להתמודדות עם מעילות והונאות שקורות או כאלה שלא מתגלות בזמן.

## תקשורת ומידע

# 04

הארגון מקיים תהליך דיווח על מנת לאסוף מידע על מעילות פוטנציאליות ומיישם תהליך מובנה לתחקיר ומיגור של הסוגיות שעלו.

## פעילויות פיקוח

# 05

הארגון מקיים הערכות תקופתיות לחמשת העקרונות של התכנית לניהול סיכוני מעילות והונאות, מוודא שכל אחד מהעקרונות מתקיים ומיושם וכן מתקשר פערים לגבי התכנית לגורמים האחראיים על תיקונם.



### נושאים לדיון בישיבה:

- מעילה או הונאה יכולה להתרחש בכל ארגון. עד כמה נושא זה מקבל את תשומת לב הדירקטוריון בו הנך מכהנת/ כדירקטור/ית?
- מתי לאחרונה נעשה סקר סיכונים לאיתור סיכוני הונאות ומעילות בארגון?
- האם קיימת מודעות לנושא מניעה וגילוי של הונאות ומעילות בארגון בו הנך מכהנת/ כדירקטור/ית?
- האם יעילות מנגנוני הדיווח האנונימי בארגון נבדקה לאחרונה?

# היחידה לשירות הדירקטוריון



נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדיון בניוולטרים הבאים.  
למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם היחידה לשירות הדירקטוריון:

רו"ח אירנה בן יקר

שותפה,

מנהלת היחידה לשירות הדירקטוריון

052-5838634

ibenyakar@deloitte.co.il



## ידידותי לסביבה

לקבלת הניוולטר והתכנים של היחידה לשירות הדירקטוריון בדוא"ל, ניתן ליצור קשר עם  
נעם תל-ורד בכתובת ntel-vered@deloitte.co.il או בטלפון 073-3994170



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](http://www.deloitte.co.il)

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

© 2017 Brightman Almagor Zohar & Co. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.