

היחידה לשירות ה-רקטוריון

כל מה שצריך לדעת לקראת
ישיבת הדירקטוריון הבאה...

רבעון שלישי, 2014

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.

בוּעַר עַל סַדֵר הַיּוֹם

סרןן לאַזוֹר "הַיְחִידָה לַשִּׁירוֹת
הַדִּירֶקְטוֹרִי" בַּאֲחֵר
בְּרִיטְמַן אֶלְמַגּוֹר זֶהָר
Deloitte



אומדני הנהלה על שולחן הניתוחים של הדירקטוריון

אומדני הנהלה היו מאז ומעולם מאבני התווך בליבת העסקים של החברה והדיווח הכספי שלה. שגיאה או אי דיוק באומדנים עשויים להביא לשינוי משמעותי בתוצאותיה הכספיות של החברה. לאור זאת אמדני הנהלה עומדים במוקד הפיקוח של הדירקטוריון או של הוועדה לאישור הדוחות הכספיים מטעמו.

המורכבות בפיקוח על אומדני הנהלה נובעת, בין השאר, מהעובדה שלצורך חישוב האומדן נדרש לא מעט ניסיון, ידע ספציפי ושיקול דעת נכון. במסגרת תהליך הפיקוח של הדירקטוריון עליהם להבין את תהליך בניית האומדן, לבחון ניתוחי רגישות, להבין באם המידע נבחן בעקביות ועוד. על מנת לסייע לדירקטוריונים בפיקוח על אומדני הנהלה, להלן המלצתנו לשאלות שעל הדירקטוריון לבחון המבוססות על מתודולוגיה מובנית של Deloitte.

ניתוח אומדן



להלן פירוט השלבים:

1. אילו אומדנים קיימים בדוחות הכספיים? לאילו אומדנים קיימת התייחסות בביאור בדבר אומדנים קריטיים?

מה יכול להשתבש: כשל בתובנה כי האומדן הינו משמעותי בגלל התייחסות לסכום האומדן בלבד

2. האם המידע בבסיס האומדן הינו שלם ומהימין? אילו בדיקות בוצעו על מנת לבדוק את נאותות האומדן? על ידי מי בוצעו בדיקות אלה? האם נשקל שימוש במומחה?

מה יכול להשתבש: אומדן מתבסס על מידע מוטעה, חוסר מיומנות (של מומחה או הנהלה) לבצע או לבדוק את האומדן, חוסר בהשגת הבנה מעמיקה כיצד נבנה האומדן

3. מהם המאפיינים (inputs) העיקריים עליהם מתבסס האומדן? כיצד השינויים ב- inputs משפיעים על גובה האומדן? מהן ההשלכות?

מה יכול להשתבש: שינויים קלים ב- inputs עיקריים מביאים להטיה משמעותית של אומדן

4. האם תחזיות שניתנו בעבר התממשו? מהי המסקנה לגבי יכולת

ההנהלה לבצע תחזיות מהימנות?

מה יכול להשתבש: מענה לא מספק לראיות לכך שאין ביכולת החברה לבצע אומדן מהימן

5. האם מאפייני האומדן עקביים מול מאפיינים של אומדנים אחרים (כגון הנחות לגבי התחזיות המשמשות לצורך מספר אומדנים)?

מה יכול להשתבש: שימוש בהנחות שונות לבניית אומדנים שונים, מקום בו הנחות אלה אמורות להיות זהות (לדוגמה - הנחות מסוימות בתחזית תזרים שונות מהנחות מקבילות בבחינת נכסי מיסים נדחים)

ניתוח מגמות ויחסים פיננסיים מצביע על סתירה להנחות הבסיס עליהן מתבסס האומדן (למשל ניתוח שיעור שינוי בהכנסות ורווחיות גולמית מול הפרשה למלאי איטי)

6. האם נבחנו אירועים ונסיבות עד מועד אישור הדוחות הכספיים לעניין ההשלכות האפשריות שלהם על מדידת האומדן?

מה יכול להשתבש: אירועים ונסיבות עד למועד אישור הדוחות בעלי השפעה על האומדן לא הובאו בחשבון וגרמו להטיית האומדן

7. האם הגילויים בדוחות הכספיים מספקים מידע למשתמשי הדוחות בהיקף שהינו מספק על מנת להבין את מידת דיוק האומדן, רגישותו לשינויים שונים, ואופן מדידתו?

מה יכול להשתבש: הגילוי בדוחות כספיים אינו משקף חוסר ודאויות עיקריות הטמונות באומדן

חם על סדר היום

זה קורה גם במשפחות הכי טובות

אירועי הונאות ומעילות שהתפרסמו לאחרונה בחברות מובילות במשק הפגיעו מנהלים ודירקטורים רבים. התופעה מפתיעה בעיקר על רקע של טענות על רגולציה "חונקת" ופיקוח הדוק, העלאת אחריות אישית מצד המנהלים והדירקטורים ויישום מערכות מידע מתקדמות. יתרה מזאת, חלק מאירועי ההונאות ומעילות התבצעו בדרך "פשוטה" ולא מתוחכמת. למרות זאת, עדיין קיימות חברות רבות שמאמינות ש"להן זה לא יקרה"... כי הרי "אצלנו יש רק אנשים טובים", "האיש עובד כאן כבר 30 שנה ולא קרה כלום", ועוד ועוד ציטטות מובחרות להשקטת הדאגות. חשוב להבין שאירוע מעילה או הונאה אינו "עוד אירוע כשל טכני" אלא טומן בחובו מרכיבים פסיכולוגיים וסביבתיים רבים. בשפה המקצועית נוהג לנתח את הסיכונים בקשר עם מעילות והונאות באמצעות "משולש ההונאה" שלהלן:

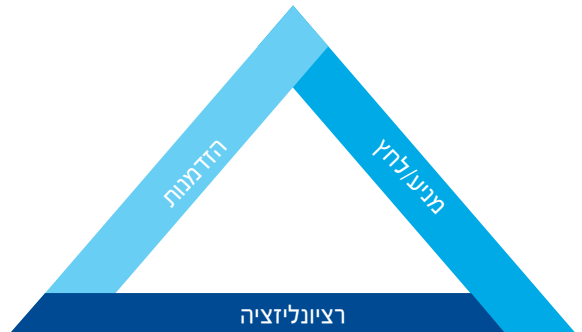
מוקדי משולש ההונאה

מניע/לחץ - מצב עובדתי או נפשי בו נמצא המועל אשר "דוחפים" אותו לבצע את המעילה במקום בו קיימת הזדמנות

הזדמנות - "פרצה הקוראת לגנב". כשל או העדר בקרה על ביצוע פעולות המועל. יכולת "לסגור מעגל" (לדוגמא לבצע רישום בספרי החברה, לבטל אותו ולבצע תשלום).

רציונליזציה - הצדקה, ההסבר אותו מספק המועל (בדרך כלל לעצמו) למה המעילה מוצדקת. למשל כי סייעה לו לצאת מחובות, עזרה למשפחתו וכו'.

* אין חובה שכל שלושת המרכיבים יתקיימו על מנת ליצור סיכון להונאה.



נושאים לדיון בישיבה:

- האם בחברה בה אתה מכהן כדירקטור בוצע סקר הונאות ומעילות?
- האם מוקדי הסיכון שהועלו בסקר טופלו והבקרה סביבם הודקה?
- האם תכנית העבודה של מבקר הפנים מופנית בחלקה לבדיקות סביב סיכוני הונאות/מעילות? (או האם בדוחות בנושאים שונים מסומנים סיכונים וממצאים המקימים סיכון להונאה או מעילה)
- האם מתקיים דיון תקופתי בוועדת הביקורת סביב הנושאים הקשורים להונאות פוטנציאליות?
- האם נבדקה רלוונטיות של מוקדי סיכון של מעילה שהתרחשו בחברות הציבוריות לאחרונה?



מתחמם על סדר היום

מיזוגים ורכישות - מבט על מפת העולם

מובאים בזאת עיקרי הממצאים ממחקר שערכה Deloitte בקרב למעלה מ- 2,500 חברות בארה"ב בכדי לאמוד את הציפיות, הניסיון שלהן והתוכניות העתידיות שלהן בתחום המיזוגים ורכישות לשנתיים הקרובות (2014-2015).

- 84% מהמנהלים צופים כי קצב ביצוע העסקאות בתחום ה-M&A יגדל או לא ישתנה בשנתיים הקרובות
- אנו נמצאים בתקופה בה מספר גורמים חשובים התכנסו בכדי ליצור סביבה אידיאלית למיזוגים ורכישות:
 - כמות המזומנים הפנויים של החברות נמצאת בשיאה- 59% מהחברות ציינו כי כמות המזומנים שלהם גדלה בשנים האחרונות
 - עליות במניות של החברות הנסחרות בארה"ב מאפשרות לחברות מטבע הון (Equity Currency) חזק יותר
 - שערי ריבית נמוכים
- 21% מהחברות מעריכות כי יבצעו בתקופה הנ"ל לפחות עסקה אחת גדולה ומשמעותית, 33% מעריכות שיבצעו עסקאות אסטרטגיות קטנות ו-25% מהחברות מעריכות כי יבצעו עסקאות כתגובה להזדמנויות בשוק
- 59% מהחברות צופות כי יבצעו עסקת M&A מחוץ לארצם ו-75% מקרנות הפרייבט אקוויטי גם כן מעריכות שיבצעו השקעות בחו"ל
- תחומי הפעילות בהם החברות צופות את רמת פעילות המיזוגים והרכישות הגבוהה ביותר הם טכנולוגיה, בריאות, אנרגיה ופיננסיים

הדירקטוריון הינו האורגן האחראי על הפיקוח על ביצוע עסקאות ה-M&A במסגרת תפקידו הפיקוחי על ההנהלה. כפי שניתן לראות מתוצאות הסקר לעיל, מספר עסקאות ה-M&A צפוי לעלות ולפיקח יגדלו האתגרים העומדים בפני ההנהלה והדירקטוריון כאורגן פיקוחי. בהתאם, במסגרת הפיקוח ובחינת החלטות מיזוגים ורכישות מומלץ לדירקטורים לבחון בין היתר נושאים כגון:

- השיקולים למיזוג
- מוניטין הגוף המתמזג
- בחינת סינרגיה לחברה
- דרכי מימון
- ניתוחי רגישות לתוכנית העסקית של המיזוג
- נדקים פוטנציאליים



האירועים שלנו עבורכם

בימים אלה יצא לדרך מחזור שני של "קורס הכשרה חשבונאית ופיננסית לדירקטורים" הכולל נושאים מגוונים כגון קריאת דוחות כספיים בעידן ה-IFRS, יסודות מימון חברה, הערכות שווי, תזרים מזומנים, הטבות לעובדים, מכשירים פיננסיים, עסק חי, פסיקה אחרונה וסוגיות מיוחדות באחריות דירקטורים, Best practices לדירקטוריון וטרנדים בממשל תאגידי.

אנו מברכים את בוגרי המחזור הראשון ומאחלים הצלחה לחברי המחזור השני.

מעוניינים להצטרף להכשרה?

מחזור שלישי צפוי להיפתח בחודש ינואר 2015
לקבלת אג'נדה ופרטים הנכם מוזמנים לפנות לעדי סיגלר
בטלפון 03-6085304 או במייל asigler@deloitte.co.il



נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדיון
בניוזטרים הבאים



למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם היחידה לשירות הדירקטוריון:



רו"ח אירנה בן יקר
שותפה,

מנהלת היחידה לשירות הדירקטוריון

04-8607339 | 04-8607329

ibenyakar@deloitte.co.il

ידידותי לסביבה



לקבלת הניוזלטר והתכנים של היחידה
לשירות הדירקטוריון בדוא"ל, ניתן ליצור
קשר בכתובת board@deloitte.co.il
או בטלפון 03-6085304

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.