

The background of the slide features a close-up photograph of laboratory glassware. In the foreground, a round-bottom flask contains a bright orange liquid, with measurement markings for 50, 75, and 100 visible. Behind it, a larger Erlenmeyer flask contains a pale yellow liquid, with markings for 100, 150, and 200. The lighting is bright, creating highlights on the glass surfaces.

Deloitte.

היחידה לשירות ה-Dרקטוריון

כל מה שצריך לדעת לקראת
ישיבת הדירקטוריון הבאה...

רבעון רביעי, 2014

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

בווער על סדר היום

כל סיום הוא גם התחלה חדשה

בימים אלה נערכות ישיבות שנתיות של הדירקטוריון וועדותיו לסיכום שנת 2014. זוהי הזדמנות טובה להתחיל ולחשוב על שנת 2015 ולתכנן את שנת הפעילות הבאה של הדירקטוריון, מתוך מטרה להביא למיצוי תפקידו כמפקח ולתמוך במכלול הנושאים שבאחריותו, וזאת מעבר לאלו הנובעים באופן ישיר מרגולציה. בהזדמנות זאת, נזכיר כי תפקידי הוועדה לאישור הדוחות הכספיים הם:

נושא	דגשים
הערכות ואומדנים שנעשו בקשר עם הדוחות הכספיים	<p>לגבי אומדנים אשר יזוהו, מומלץ לוודא כי חברי הוועדה הניחו את דעתם לגבי:</p> <ul style="list-style-type: none">• נאותות תהליכי בניית אומדן, לרבות שימוש החברה במומחים חיצוניים• רגישות האומדן לשינויים והשפעות אפשריות של שינויים אלה על היבטים שונים של מצבה העסקי של החברה• נאותות גילויי בהקשר לאומדנים, לרבות גורמים של אי וודאות, בדוחות הכספיים
הבקורות הפנימיים הקשורות בדיווח הכספי	<p>מומלץ כי הוועדה תקיים דיון ותניח את דעתה כי ההנהלה ביצעה את הפעולות הנדרשות בתחום הבקרה הפנימית וכי ניתן מענה בבקרה לסיכונים עיקריים אשר רלוונטיים לדיווח כספי וגילוי. במסגרת זו, יש לקחת בחשבון סממנים אשר עשויים להצביע על קיום ליקויים בבקרה (כגון, גילוי טעויות, נושאים אליהם מתייחס מבקר פנימי בדוחותיו וכד'). נדגיש כי הנושא רלוונטי גם לחברות אשר לא מיישמות את תקנות ה-ISOX.</p>
שלמות ונאותות הגילוי בדוחות הכספיים	<p>מומלץ כי הוועדה תתמקד בין היתר ב:</p> <ul style="list-style-type: none">• נאותות הגילויים הקשורים להערכות ואומדנים משמעותיים• נאותות גילויים בנושא מצב עסקי של חברה• נאותות גילויים סביב עסקאות משמעותיות או כאלה שאינן במהלך העסקים הרגיל, ועסקאות עם צדדים קשורים ובעלי עניין



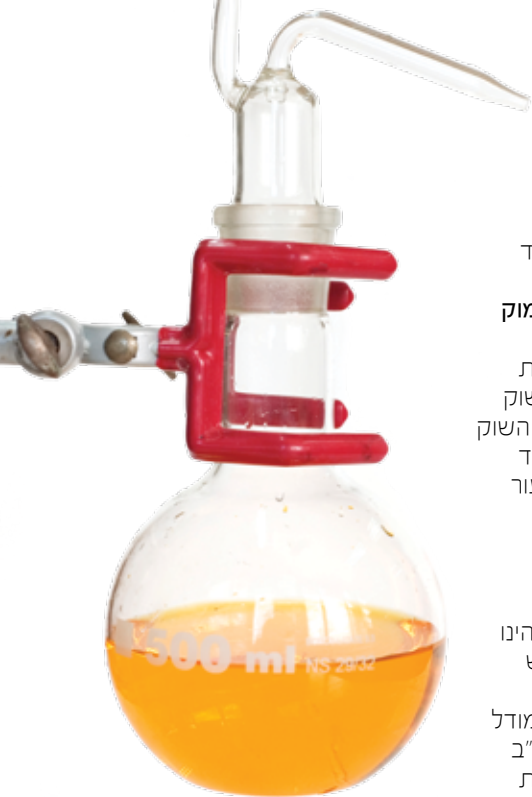
התיקונים העיקריים הינם:

- תיקון IFRS8 (מגזרים) - התיקון דורש, בין היתר, לכלול בדוחות הכספיים גילוי לגבי שיקול הדעת שיישמה ההנהלה בעת קיבוץ מגזרי פעילות לצורך הצגתם כמגזרי ברי דיווח, לרבות תיאור תמציתי של מגזרי הפעילות שקובצו והנושאים שהוערכו על מנת לקבוע האם מגזרי הפעילות דומים במאפייניהם הכלכליים. התיקונים ייושמו למפרע לתקופות דיווח שנתיות המתחילות ביום 1 ביולי 2014, או לאחריו (כלומר, יישום בדוחות שנתיים לשנת 2015).
- הרחבת הגדרת צירוף עסקים והוספת הוראות ייחודיות לתאגידים נעדרי פעילות בהתייחס לדוחות פרופורמה
- שינוי מבחני צירוף דוחות כספיים ביניים של חברות כלולות מהותיות
- הרחבת דרישות הגילוי של מידע כספי תמציתי בגין חברות כלולות ועסקאות משותפות בדוחות כספיים ביניים
- תיקון הגדרת הערכת שווי מהותית
- הקלה בדרישות חתימה מחדש על דוחות כספיים בגין אישור דוח דירקטוריון מתוקן

נושא	דגשים
המדיניות החשבונאית שאומצה והטיפול החשבונאי שיושם בעניינים המהותיים של התאגיד	מומלץ כי הוועדה תקיים דיון אשר יכלול ניתוח של חלופות טיפול חשבונאי (היכן שהנושא רלוונטי) ותניח את דעתה לגבי בחירת הטיפול החשבונאי - על מנת לוודא כי הבחירה שבוצעה משקפת באופן מיטבי את המהות הכלכלית של העסקאות
הערכות שווי, לרבות ההנחות והאומדנים שבבסיסן, שעליהן נסמכים הנתונים בדוחות הכספיים	מומלץ כי הוועדה תסקור את הערכות השווי התומכות ביתרות או גיליים אשר נכללו בדוח ותניח את דעתה בין היתר בנושאים הבאים: <ul style="list-style-type: none"> • הצורך בצירוף הערכות השווי • גיליים בהקשר להערכות השווי אשר ניתנו בדוחות הכספיים ובמידע האחר • במקרה של שימוש במומחה חיצוני לצורך הכנת הערכת השווי: <ul style="list-style-type: none"> ◦ וידוא כי מעריך השווי נתן את הסכמתו לצירוף הערכת השווי ◦ דיון באי הסכמות, ככל שהיו, בין מעריך השווי להנהלת החברה ◦ דיון עם ההנהלה לגבי בקרות שיישמה לבדיקת המידע שהועבר למעריך השווי ולבדיקת הערכת השווי שבוצעה

על מנת לסייע לכם להתמקד בנושאים הבעורים שעל סדר היום המקצועי לישיבות השנתיות הקרובות, ריכזנו את הרשימה שלהלן:

- **תיקון תקנות נירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים) התש"ל - 1970:** התיקונים נכנסו לתוקף עם פרסומם ברשומות ולכן הם חלים באופן מידי. תשומת לבכם נדרשת לתיקונים אשר עשויים לדרוש מתן גילויים נוספים בדוחות הכספיים.



- הוספת הנחיות בהקשר לסיום חובות דיווח של תאגיד מדווח
- **עמדת סגל רשות ניירות ערך בדבר: קיומו של שוק עמוק באגרות חוב קונצרניות באיכות גבוהה בישראל.**
על פי העמדה, מחויבות בגין הטבות לעובדים בדוחות הכספיים של החברות תהווה בהתאם לתשואות השוק על אגרות חוב קונצרניות, חלף היוונון על פי תשואות השוק על אגרות חוב ממשלתיות, כפי שהיה נהוג עד למועד פרסום עמדת סגל הרשות, דבר שיביא לעליה בשיעור ההיוון ולקטיון בגובה המחויבות של החברות.
- **בקרה פנימית - במהלך שנת 2013 פרסם COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) את מודל הבקרה הפנימית המעודכן COSO Integrated Framework 2013, אשר הינו המודל המוביל למבנה בקרה פנימית בארגון ומשמש בסיס לפעילויות ניהול סיכונים, ביקורת פנים, ציות רגולטורי ועוד. COSO מעודד את הארגונים לעבור למודל החדש עד סוף 2014, ועבור חברות שנסחרות בארה"ב המלצה זו אף חזקה יותר, שכן חברות שלא יישמו את המודל יידרשו על ידי ה-SEC לתת על כך גילוי בדוחות 2014.**
- **תגמול נושאי משרה - על ועדת התגמול לבחון על בסיס שנתי לכל הפחות, את הסבירות וההוגנות של תגמול נושאי המשרה על מנת לתמוך בגילוי התקופתי בדוח הדירקטוריון לעניין זה. הכלי העיקרי העומד לשימוש ועדת התגמול על מנת לתמוך בסבירות התגמול, הינו סקר שוק השוואתי המבוסס על קריטריונים רלוונטיים של בחירת קבוצת המדגם (Peer Group).**

חם על סדר היום



המחקר מסיק כי שלושת הזרדים הבולטים לסיכון המוניטין הינם:

- בטחון פיזי, אבטחת מידע ואיומי סייבר
- מוצרים ושירותים - בטיחות המוצר /או השירות, מוצרים שנויים במחלוקת, סוגיות סביבה ובריאות
- סוגיות אתיקה ויושרה - שחיתות, שוחד, מעילות והונאות

"לוקח עשרים שנה כדי לבנות מוניטין וחמש דקות כדי להרוס אותו"
(וורן באפט)

סקר חדש על הסיכון המאיים מכולם

במחקר שנערך השנה על ידי Deloitte העולמית עולה כי **סיכון המוניטין** הינו הסיכון המאיים ביותר על העסקים בעולם המודרני. כ-90% מהבכירים הנשאלים, שמייצגים את כל ענפי העסקים מסביב לעולם, הצביעו על סיכון המוניטין כסיכון מספר אחד מבחינת עצמת הנזק הטמון בו. אותם נשאלים הצביעו על סיכון המוניטין כמושא תשומת לב במסגרת הקמת מערכי ניהול הסיכונים בחברות אותן הם מייצגים. כמו כן, סיכון המוניטין זוהה כסיכון בעל קשר ומושפע מסיכונים רבים אחרים, אשר בראש רשימת הסיכונים "המשפיעים" נמצאים סיכוני הונאה, שחיתות, שוחד וסיכוני אתיקה נוספים. לפיכך, על סיכונים כאמור המהווים טריגר לסיכון המוניטין, להיות מנוהלים בצורה אקטיבית.



מהן אם כך, חמשת ההשפעות ההרסניות המובילות של קרות אירוע סיכון מוניטין:

- אבדן רווחים/הכנסות
- אבדן ערך מותג
- חקירת רגולטור
- אבדן לקוחות
- פגיעה מהותית בשווי שוק

נושאים לדיון בישיבה:

- האם אתה מודע לפרטי סיכון המוניטין הרלוונטי לחברה בה הינך מכהן כדירקטור, בהתאם לענף פעילותה, מאפייני הפעילות, וקיום הזרדים כאמור לעיל?
- האם סיכון המוניטין הינו סיכון מנוהל בחברה בה הינך דירקטור? האם הוערכו הסבירות וההשפעה של הסיכון והוצעו תכניות מפורטות לניהולו?
- מתי בפעם האחרונה הנושא נדון במסגרת ישיבת הדירקטוריון והאם מתבצע מעקב אקטיבי אחר ניהול הסיכון על ידי ההנהלה?

מתחמים על סדר היום

דירקטוריון כצוות או מהי כימיה עסקית?

בארגונים רבים מושקעים משאבים ניכרים בחינוך הדירקטוריון לפעילות עצמאית, המגובה בהכשרה הולמת לחבריו, חיבור לדרישות רגולטוריות, ו-Best Practice בהתנהלות המקצועית של הדירקטוריון. יחד עם זאת, תשומת לב מועטה מוקדשת בדרך כלל למרקם היחסי בין הדירקטורים והעצמת יכולותיהם האישיות והמקצועיות לטובת מטרה משותפת.

כימיה עסקית (Deloitte Business Chemistry) הינה מודל להערכה ומיצוי של עבודת צוות הנהלה או דירקטוריון, המבוסס על זיהוי סגנונותיהם העסקיים והניהוליים ובחינה של תמהיל הצוות כמורכב מבודדים בעלי סגנונות ניהול שונים.

על פי המודל קיימים 4 סגנונות ניהוליים:

Driver

מונע מלוגיקה,
מערכות סדורות
ומיקוד מדויק
במטרה

Pioneer

מעדיף מגוון
אפשרויות
מרחבות והעלאת
רעיונות חדשים



במסגרת הכלים המעשיים שקיימים כיום, יכול כל דירקטוריון לאבחן את ההרכב והתמהיל של עצמו מבחינת סגנונות הניהול והמנהיגות המצויים בידי חבריו. הדבר מומלץ הן לדירקטוריון חדש והן לדירקטוריון שעובד ביחד תקופה ומעוניין למצות את עבודתו כצוות.

בעזרת אבחון זה, שיכול להשתלב בהדרכה השנתית של הדירקטוריון, יוכלו הדירקטורים ללמוד על סגנונות הניהוליים של עצמם ושל עמיתיהם ולבחון כיצד למקסם את היכולות הקיימות בתוך הדירקטוריון. אם יסתבר, לדוגמה, שכל חברי הדירקטוריון נוטים לסגנון Driver, יהיה עליהם לבחון במי להיעזר על מנת להוסיף יכולות של סגנונות ניהול אחרים, כי המכלול אמור להיות מאוזן עם יכולות מכל הסגנונות על מנת לקדם פעילות אפקטיבית של הדירקטוריון כצוות.

היבט הסגנון הניהולי האישי המסתתר מאחורי הררי נושאים מקצועיים, רגולטוריים וריאליים אחרים, נראה לעיתים כפחות חשוב, אך המציאות מראה אחרת. אבחון הכימיה העסקית בתוך הדירקטוריון תאפשר למצות את הפוטנציאל הטמון בדירקטוריון כצוות, ישמש כלי להיכרות טובה יותר בין חבריו ויהווה קפיצת מדרגה מבחינת תפקוד אפקטיבי של הדירקטוריון.

Guardian

איש של פרטים,
בעל סגנון מאוד
פרקטי, מעדיף את
הפתרונות שנסו
והוכחו כיעילים

Integrator

מתמקד במערכות
יחסים ואוהב לראות
כיצד מתחברים
החלקים השונים
לתמונה מלאה



נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדיון
בניוזטרים הבאים



למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם היחידה לשירות הדייקטוריון:



רו"ח אירנה בן יקר
שותפה,

מנהלת היחידה לשירות הדייקטוריון

052-5838634

ibenyakar@deloitte.co.il

ידידותי לסביבה



לקבלת הניוזלטר והתכנים של היחידה
לשירות הדייקטוריון 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.

© 2015 Brightman Almagor Zohar & Co. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.