

וועדות ביקורת אקטיביות - צו השעה

מאת: איציק נפתלין, שותף ודוד זילברמן

החל מתחילת המאה, וגם קודם לכן, המשברים הכלכליים העולמיים, התאפיינו בכשלי דיווח ובקרה מהותיים בחברות גדולות אשר באו לידי ביטוי, בין השאר, בפרסום דוחות כספיים כוזבים. המשבר אשר הוביל באופן ישיר להתמוטטות ענק של חברות כדוגמת אנרון ווולרדקום, היעלמות פירמת רואי חשבון ארתור אנדרסן הענקית, התאדותם של מיליוני משרות ומקומות עבודה בארה"ב, הפסדים של מיליארדי דולרים רבים לבעלי מניות הוסתרו באמצעות דוחות כספיים כוזבים. גם המשבר הכלכלי האחרון שהחל בארה"ב בשנים 2007 ו-2008, מקורו בחוסר פיקוח ותיאבון בלתי מוגבל ובלתי מרוסן לסיכון של מנהלים בחברות ובגופים פיננסיים ענקיים. בעקבות וכפועל יוצא של משברים אלו, עלתה קריאה לחיזוק מהיר ואפקטיבי של מנגנוני הפיקוח והבקרה הפנים ארגוניים.

בתגובה חוקק חוק סרבנס אוקסלי (SOX), שבו נקבעו כללים ליישום מערך בקרה פנימית יעיל על הדיווח הכספי בחברות הנסחרות בארה"ב. חלק ניכר מהתקנות שנקבעו, התייחסו לשיפור וחיזוק מעמדן וסמכותן של וועדות הביקורת בחברות. בעקבות החידושים כאמור בארה"ב, החלו מדינות שונות כדוגמת קנדה ומדינות שונות באירופה, באימוץ תקנות ודרישות דומות. גם הרגולטורים השונים במדינת היהודים, כדוגמת: רשות החברות הממשלתיות, המפקח על הבנקים, המונה על שוק ההון הביטוח והחיסכון במשרד האוצר ולאחרונה אף הרשות לניירות ערך, "לא נשארו אדישים" להתפתחויות מעבר לים, והחלו באימוץ תקנות והנחיות דומות לגופים הפועלים תחת פיקוחם, כדוגמת: הנחיות SOX (מלא או חלקי), אימוץ הצורך בהפקת "דוחות ברנע", המלצות "וועדת גושן" בסגנון אמץ או גלה וכו'. כל זאת על מנת לשפר את חיזוק הממשל התאגידי, הנחלת נורמות אתיות מחייבות, גיבוש מנגנוני בקרה, דיווח וגילוי משופרים ומיסוד מנגנונים יעילים ואפקטיביים לאישור לעסקאות ופעולות רגישות. גם תיקון 16 לחוק החברות שאושר לאחרונה, מתייחס באריכות לכללי פעולה שמטרתם שיפור הממשל התאגידי בכלל, ובהתנהלות הדירקטוריון וועדת הביקורת בפרט.

הצד השווה בכל ההנחיות הנ"ל, הוא שבכולן וועדת הביקורת וחבריה אמורים לשחק תפקיד ראשי ומרכזי בחיי החברה. הגדלת הסמכויות והדרישות מחברי וועדת הביקורת מחד והאחריות

הרובצת לפתחם מאידך, גדלו משמעותית. לא עוד "בורקסים ומיץ תפוזים", "חסל סדר עריכת דיונים לפרוטוקול" כפי שהיה מקובל בחלק מהחברות בעבר. וועדת הביקורת תתפוס נתח גדול יותר ויותר בחיי החברה, תקבל אחריות רבה יותר למתרחש בחברה ולהתוויית מדיניות של פיקוח ובקרה במובן הרחב ביותר בחברה. לסיכום, הרגולטור רואה לנגד עיניו כמודל נורמטיבי וועדת ביקורת יוזמת ופרואקטיבית אשר מעורה בחיי החברה, מעורבת בגיבוש מדיניותה, משולבת בעיצוב תהליכי בקרה על התנהלותם של נושאים רגישים וחשובים, ומדווחת על אירועים מהותיים בסמוך למועד התרחשותם.

לאור ההתפתחויות האחרונות בסמכויותיהן ואחריותן של וועדות הביקורת בעולם ובישראל, אנו עורכים כעת משאל בקרב עשרות חברי וועדות ביקורת פעילים בחברות שונות בישראל, אשר יתייחס לנושאים העומדים ברום עולמו של חבר וועדה, תוך השוואה לסקרים דומים שנערכו בקרב חברי וועדות ביקורת בחברות בעולם המערבי, כולל ארה"ב ומדינות אירופה המפותחות. עד איסוף מלוא נתוני הסקר, להלן נתוני סקרים בינלאומיים רלוונטיים שנערכו על ידי NACD (Audit Committee Institute):

כפי שעולה ממצאי הסקרים הבינלאומיים, חלק ניכר מחברי וועדות הביקורת חשים חוסר שביעות רצון מתפקוד החברות שבפיקוחם, החברים מרגישים צורך לדרוש וליזום דיונים בנושאים חשובים, תחומי פעילותם בחברות השונות אינם מוגדרים ומוסדרים כראוי.

להלן מספר דוגמאות:

- לשאלה המתייחסת לאיכות ניהול הסיכונים בחברה בה הם מכהנים כחברי וועדת ביקורת השיבו כ-41 אחוזים מהנשאלים כי האתגר הגדול ביותר עימו הם מתמודדים, הוא אי זיהוי ואי גידור סיכונים המאפיינים את פעילות החברה. כ-30 אחוזים אחרים טענו כי הם מתקשים בהבנת הקשר בין האסטרטגיה העסקית של החברה, לסיכונים האינהרנטיים הגלומים בה.
- לשאלה האם אתה מרוצה מדרך ניהול הסיכונים על ידי ההנהלה, ומכישוריה לזהות את התפתחותם של סיכונים חדשים, רק כ-30 אחוזים מהמשיבים הביעו שביעות רצון.

- לשאלה האם וועדת הביקורת מעורבת בדיונים רלוונטיים לקביעת רמת התיאבון לסיכון (risk appetite) של החברה, רק 8 אחוזים מהמשיבים השיבו כי וועדות הביקורת קיימו דיונים לשם קביעת רמת התיאבון לסיכון. כ-45 אחוזים השיבו כי הוועדות בהם הם חברים דנות בנושאים אלו בצורה כללית ובלתי פורמאלית, ואילו כ-15 אחוזים נוספים טענו כי הוועדות בהשתתפותם לא דנו בנושא מעולם.
 - לשאלה האם וועדות הביקורת בהם הם חברים, מבססות וממקדות את תוכנית הביקורת הפנימית על סיכונים מהותיים (תפעוליים, פיננסיים, בקרות ציות לחוקים ותקנות רגולציה וכדו'), כ-37 אחוזים ענו בשלילה מלאה או חלקית.
 - לשאלה האם נערכות פגישות מקדימות של חברי וועדת ביקורת עם מבקרי החברה החיצוניים והפנימיים, על מנת לדון בנושאי בקרה טרם קיום דיונים וקבלת החלטות בישיבות וועדות הביקורת הרשמיות. כ-31 אחוזים השיבו בשלילה, למרות שהם סבורים ששיבות מקדימות כאמור, עשויות לתרום משמעותית לאיכות הדיונים וההחלטות המתקבלות בנושאים הרלוונטיים בחברה.
 - לשאלה האם אתה מרוצה מאיכות הבקורות הקיימות בחברה בנושאי סיכונים מערך המחשוב ומערכות המידע (בקרות IT) אשר מקבלות חשיבות הולכת וגוברת בחיי החברה השוטפים, רק כ-45 אחוזים מהנשאלים הביעו שביעות רצון מהמתרחש בנושא זה בחברתם.
 - לשאלה האם אתה שבע רצון מאיכות הבקורות הקיימות בחברה בנושאי סיכונים מעילות והונאות, כ-34 אחוזים מהנשאלים הביעו שביעות רצון נמוכה או חוסר שביעות רצון מהמתרחש בנושא זה בחברתם.
- נוכח הממצאים הנ"ל, מתקבל הרושם שחברי וועדות ביקורת רבים בעולם המערבי הפנימו את סמכויותיהם ואחריותם האישית הגוברת למיסוד ושיפור מערך הבקרה הפנים ארגוני, אך הדרך למימוש עדיין ארוכה.
- כאמור, סמכות ואחריות נוספת זו באה לידי ביטוי בשורה ארוכה של מטלות, אשר מוטלות לפתחם "חדשות לבקרים". מטלות אלו כוללות את מיסודו וקיומו של מערך ניהול סיכונים פעיל ואפקטיבי בחברה, התוויית מדיניות כוללת של מערך הבקרה הפנימי בחברה, הפעלה פעילה ויעילה של פונקציית המבקר הפנימי, הקצאת משאבים נאותים לפעילותו של המבקר הפנימי באופן שיתאים וישקף את צורכי הביקורת של החברה, פיקוח על פרויקטי בקרה שוטפים ותקופתיים, כדוגמת: פרויקטי SOX ופרויקטי ניהול סיכונים, הבטחת מנגנון בקרה הולם לאישור עסקאות והתקשרויות עם בעלי עניין, קבלת חוות דעת נוספות ממומחים חיצוניים בנושאים קריטיים לחברה וכו'.
- לאור הנ"ל, אנו קוראים לחברי וועדות הביקורת לגלות יוזמה ומעורבות בקביעת מדיניותה של החברה בכל הנוגע לתחומי אחריותם, כדוגמת:**
- העלאת נושאים מהותיים לדיון שלא הועלו ע"י ההנהלה.

- יזום פגישה עם מנהלים בכירים להכרה טובה יותר של העסק.
- יזום פגישות עם גורמי הבקרה החיצוניים כדוגמת המבקרים הפנימיים והחיצוניים הפעילים בחברה, על מנת לעמוד על נאותות התנהלות מערך הבקרה בחברה.
- דרישה להכשרת דירקטורים בנושאים הרלוונטיים לתפקידם ולתפקודם.
- זימון מעת לעת של מומחים חיצוניים לוועדה על מנת לשמוע חוות דעת אובייקטיבית בנושאים העומדים לדיון.
- הגדלת המשאבים המושקעים בבקרה, לעיתים אף מעבר למשאבים עליהם המליצה ההנהלה.
- העלאת רמת מעורבותם בקביעת אסטרטגיית ניהול סיכונים בחברה.
- הגדלת מעורבות בתחומי מפתח בבקרה כגון: מערכות IT, ומניעת מעילות.
- קבלת חומר רקע מוקדם ואיכותי טרם ניהול דיונים מעמיקים בנושאים חשובים.

"הרגולטור רואה לנגד עיניו כמודל נורמטיבי וועדת ביקורת יוזמת ופרואקטיבית אשר מעורה בחיי החברה, מעורבת בגיבוש מדיניותה, משולבת בבקרה על התנהלותם של נושאים רגישים וחשובים ומדווחת על אירועים מהותיים בסמוך למועד התרחשותם."



איציק נפתלין, שותף פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ