

# וועדות ביקורת אקטיביות – צו השעה



איציק נפתלין  
מרץ 2011

# רקע כללי משברים וקטסטרופות במספרים

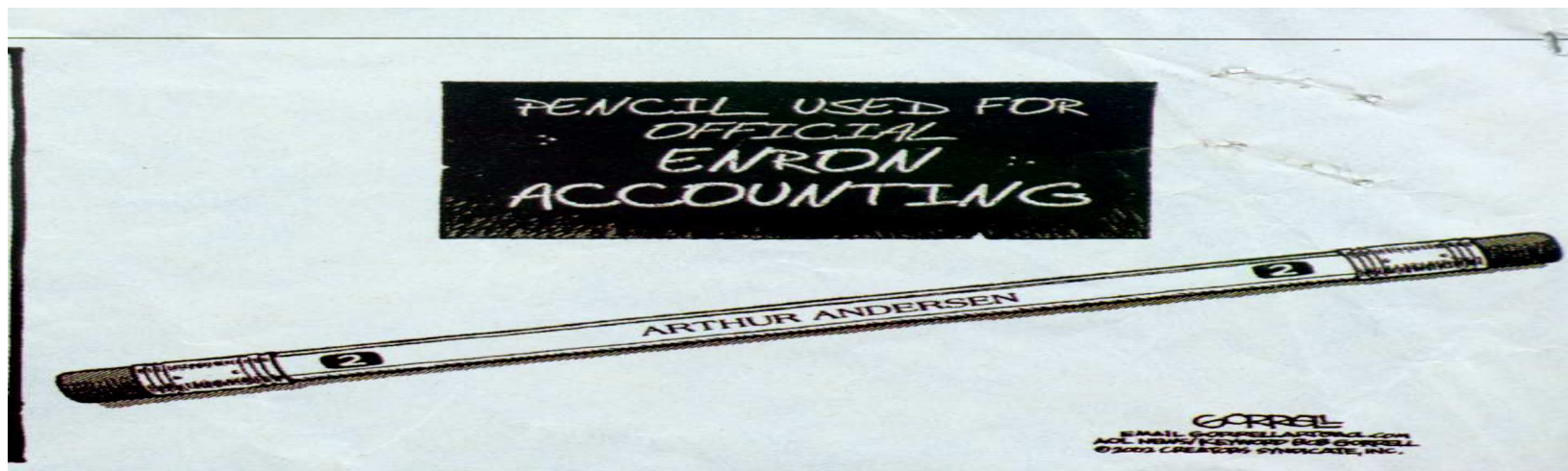
משבר "בועת ההייטק" בתחילת המילניום הנוכחי התאפיין בכשלי דיווח ובקרה, אשר באו לידי ביטוי בפרסום דוחות כספיים כוזבים ומגמתיים. כשלים אלה, בין היתר, הובילו להתמוטטויות ענק של חברות וארגונים גדולים.

## להלן כמה דוגמאות להתמוטטות ומשמעותן:

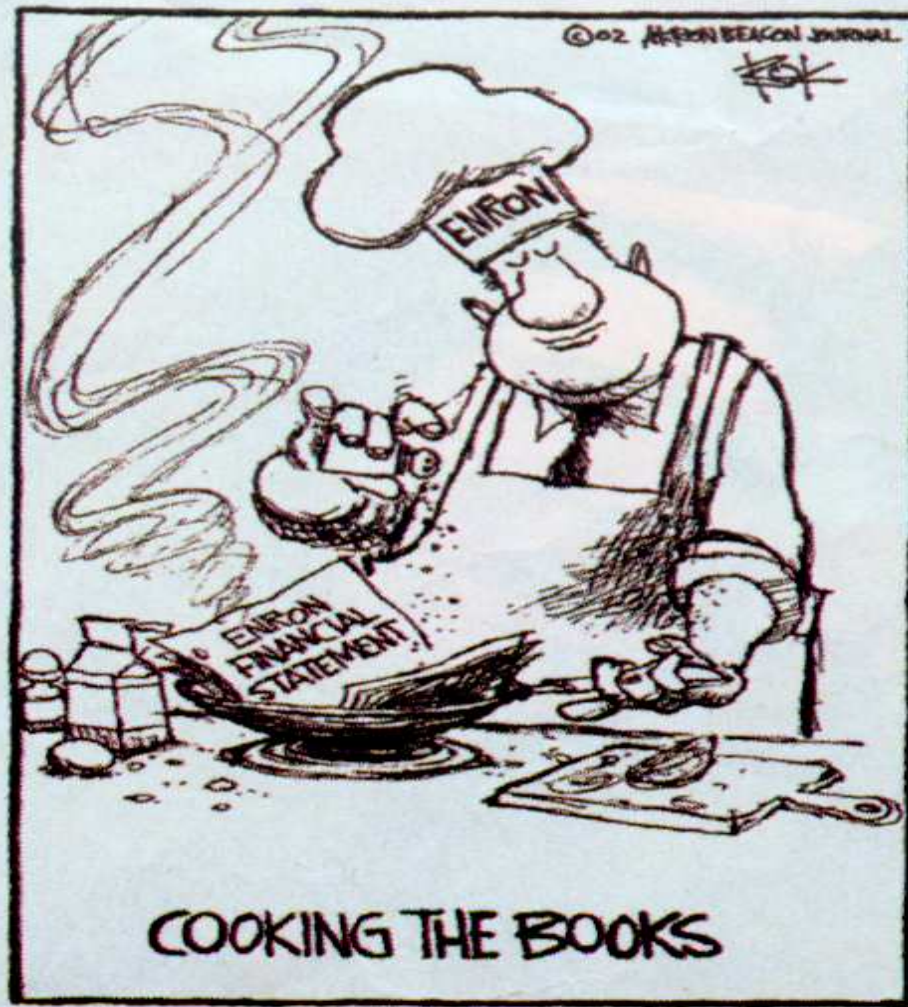
שם החברה	הפסד לבעלי המניות	אובדן מקומות עבודה
Worldcom	179 מיליארד	17,000
Enron	66 מיליארד	6,100
Global Crossing	27 מיליארד	8,700
Waste Management	20 מיליארד	11,000
Sunbeam	4 מיליארד	1,700

# מחיקות "משני" צידי העפרון

כחלק מהתמוטטויות הנ"ל "נעלמה" ענקית ראיית החשבון, פירמת "ארתור אנדרסן" אשר נתנה ידה לדיווחים כוזבים ומגמתיים של החברות.



# "בישול" דוחות ודיווחים



# משבר – Subprime / משבר האשראי העולמי רקע כללי

- משבר האשראי אשר החל בארה"ב בשנת 2007 זלג בשנים 2008 - 2009 ליתר מדינות העולם.
- נקודת השפל - ספטמבר 2008 – קריסת בנק ההשקעות ליהמן ברדרס.
- המשבר הוביל לערעור יציבותן של כלכלות רוב מדינות העולם, שהבולטות בהן: איסלנד, יוון, אירלנד, פורטוגל, הונגריה וכו'.
- המשבר דרש התערבויות חסרות תקדים של ממשלות ובנקים מרכזיים להצלתם של מוסדות פיננסיים, חברות ענק ובנקים "גדולים מכדי ליפול".

## משבר – Subprime / משבר האשראי העולמי פעולות חריגות וחסרות תקדים

המשבר העלה צורך בחילוץ מוסדות וחברות על ידי  
ממשלות ובנקים מרכזיים, כדוגמת:

- ענק הרכב האמריקני GM
- חילוץ ענק הביטוח האמריקני AIG
- הלאמת בנק RBS על ממשלת בריטניה
- לחץ של הממשל שהוביל לרכישת בנק ההשקעות "מריל לינץ"  
על ידי בנק "אוף אמריקה"
- מתן ערבויות ממשלתיות לפיקדונות הציבור הרחב בבנקים  
ובמוסדות פיננסיים פרטיים, על מנת למנוע משיכה היסטורית של  
פיקדונות, עד כדי הפיכת המוסדות הנ"ל לחדלי פירעון.

## משבר הסאב פריים במספרים

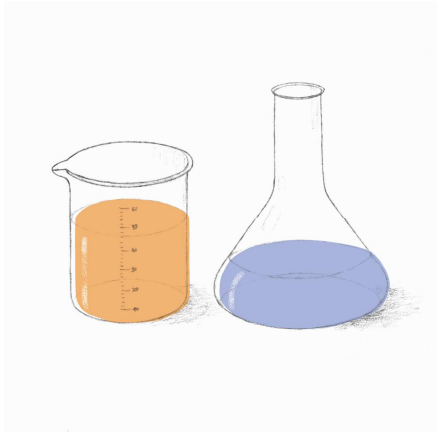
- 613 מיליארד דולר - היקף חובות ליהמן ברדרס
- 85 מיליארד דולר - הסיוע שקלטה AIG מהממשל האמריקאי
- מדד דאו גונס:
- 10/2007 – 14,164 נקודות, 10/2008 - 7,773 נקודות.
- 400 מיליארד אירו - עלות חילוץ הבנקים בגרמניה
- 320 מיליארד אירו - עלות חילוץ הבנקים בצרפת
- העלות הישירה של חילוץ הבנקים והחברות על ידי הממשל האמריקני והממשלה הבריטית הסתכמה בכ-10,000 דולר, ובכ-50,000 דולר בהתאמה **לכל אזרח.**

## משבר האשראי במספרים בישראל

- תשואות שליליות של כ- **20%** ויותר בקופות הגמל ובביטוחי המנהלים
- הפסדי חברת אפריקה ישראל ב- 2008 - **4.8 מיליארד ₪**
- מדד ת"א 100 סיים את שנת 2008 בירידה של **51%**
- מדד ת"א נדל"ן סיים את שנת 2008 בירידה של **80%**
- הפסדי בנק פועלים בשנת 2008 – **1.4 מיליארד ₪**.
- חברות מהגדולות במשק (חברה לישראל, אפריקה ישראל, אזורים, סקורפיו וכו') **נזקקו להסדרי חובות ול"תספורות"**.

# איפה הדירקטוריון וועדת הביקורת?

מומחים רבים ברחבי העולם תולים את יסודות משבר האשראי בתיאבון בלתי מרוסן של מנהלי החברות לגידול ברווחי החברות, תוך כדי ניהול לקוי ו/או התעלמות כוללת מהסיכונים הגלומים בפעילותם. **דבר אשר בא לידי ביטוי ברכישה מופרזת של נכסים "רעילים".**



## איפה הדירקטוריון וועדת הביקורת?

כאמור, נטילת סיכונים בלתי מרוסנת על ידי ההנהלות הובילה למשבר העולמי. נשאלת השאלה איפה היו ומה חלקם של גופי הבקרה בחברות השונות בכל אותן צמתים של קבלת החלטות בנושאים הרלוונטיים, כדוגמת:

- קביעת רמת הסיכון הרצויה של חברה
- מעורבות במערך זיהוי וניהול הסיכונים בחברה
- מיסוד, פיקוח ומעורבות בפעילויות בקרה וביקורת בחברה
- קבלת דיווחים וחווות דעת אובייקטיביות ממומחים חיצוניים וכו'.

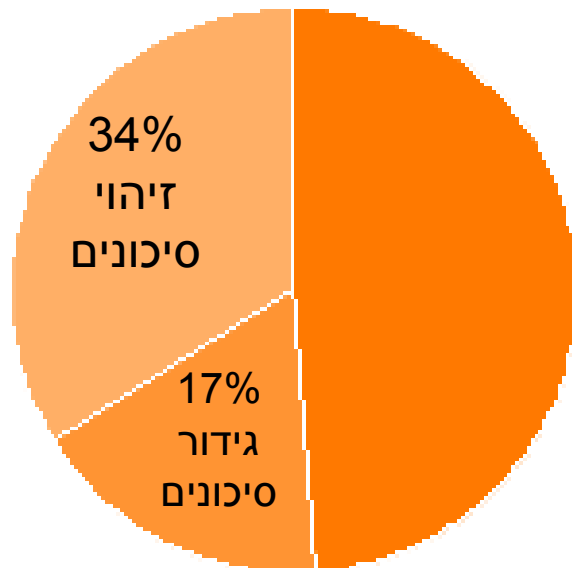
על השאלות הנ"ל וכדוגמתן, ניסינו לענות באמצעות עיון  
בסקרים רלוונטיים שנערכו בעולם, ותוך השוואת תוצאותיהם  
לסקר דומה שאנו עורכים בקרב חברי וועדת ביקורת בישראל.

להלן ממצאינו.....

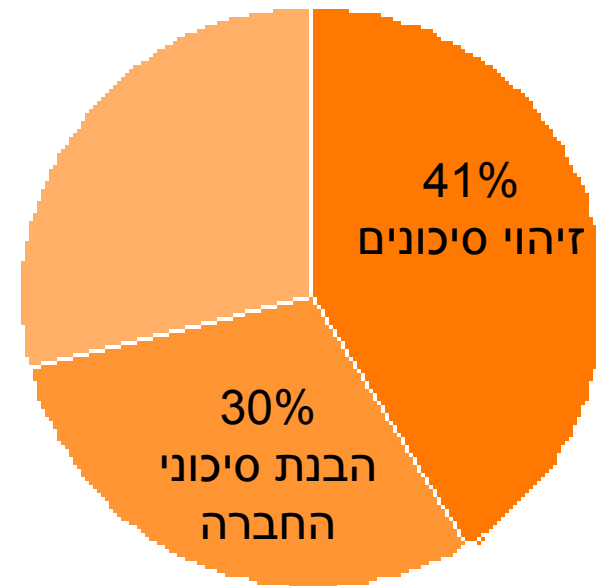
# שאלה 1 – איכות ניהול הסיכונים

איזה היבטים של ניהול סיכונים מציבים את האתגר הגדול ביותר לחברתך?

## בארץ



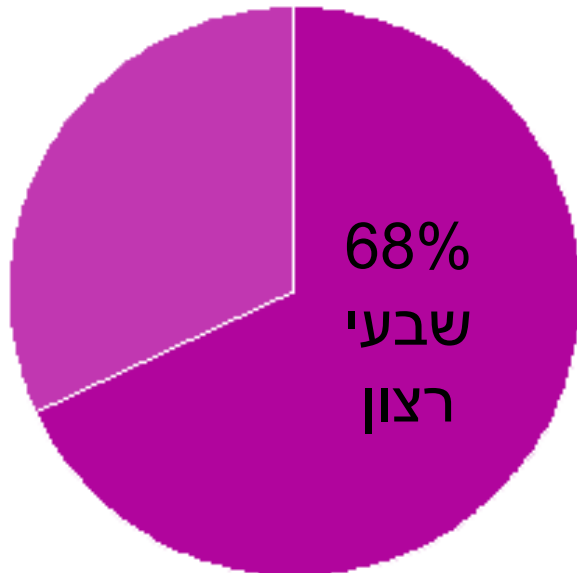
## בעולם



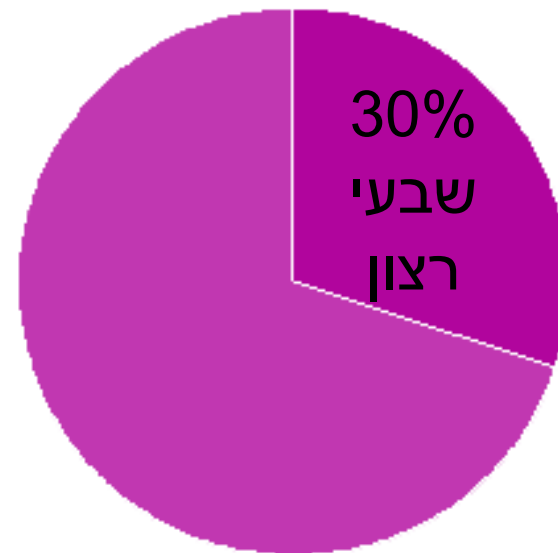
## שאלה 2 – ניהול וזיהוי סיכונים חדשים

האם אתה מרוצה מדרך ניהול הסיכונים על ידי ההנהלה, ומכישוריה לזהות את התפתחותם של סיכונים חדשים?

בארץ



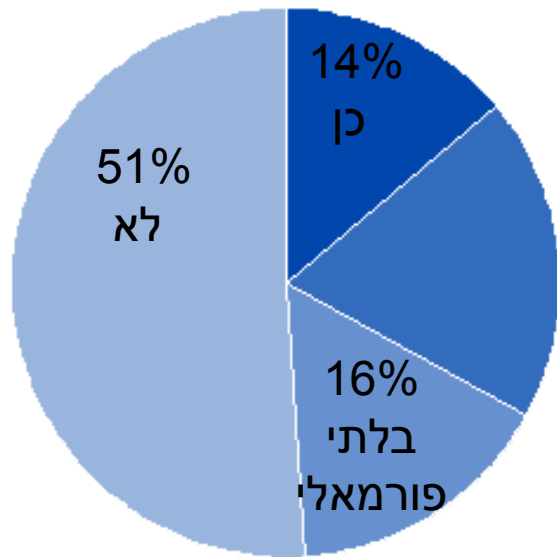
בעולם



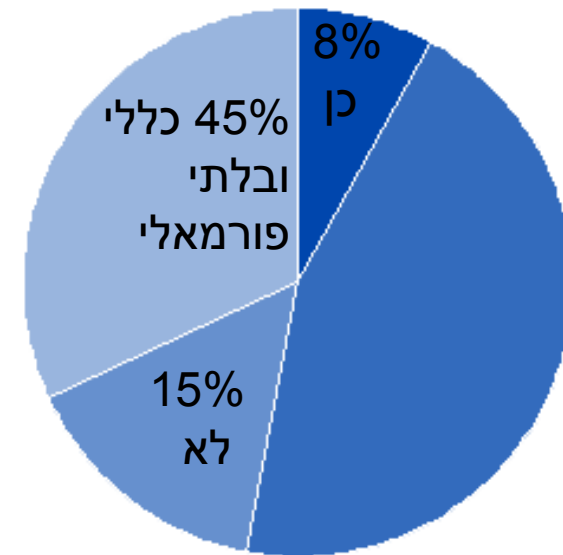
## שאלה 3 – תיאבון לסיכון

האם וועדת הביקורת בה אתה חבר, מעורבת בדיונים רלוונטיים לקביעת רמת התיאבון לסיכון (risk appetite) של החברה?

### בארץ

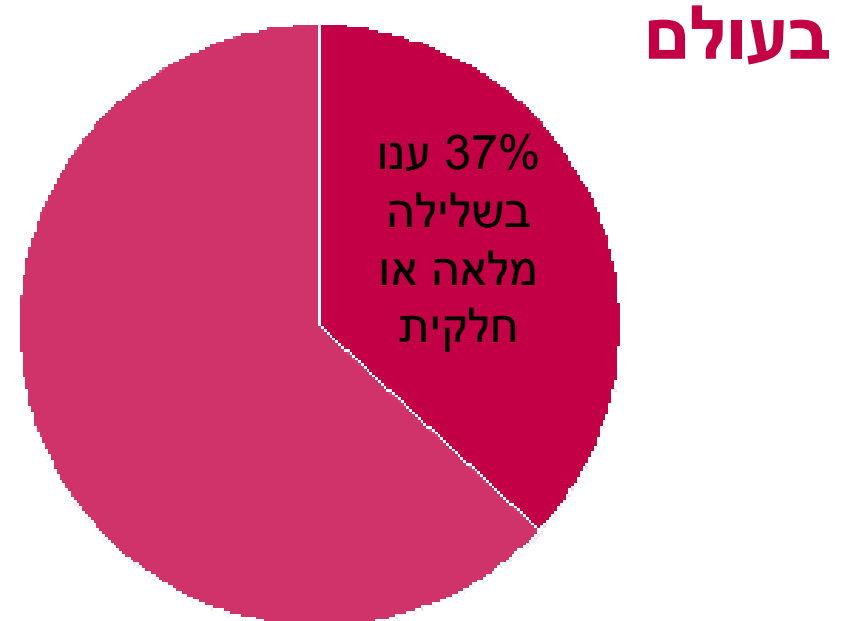
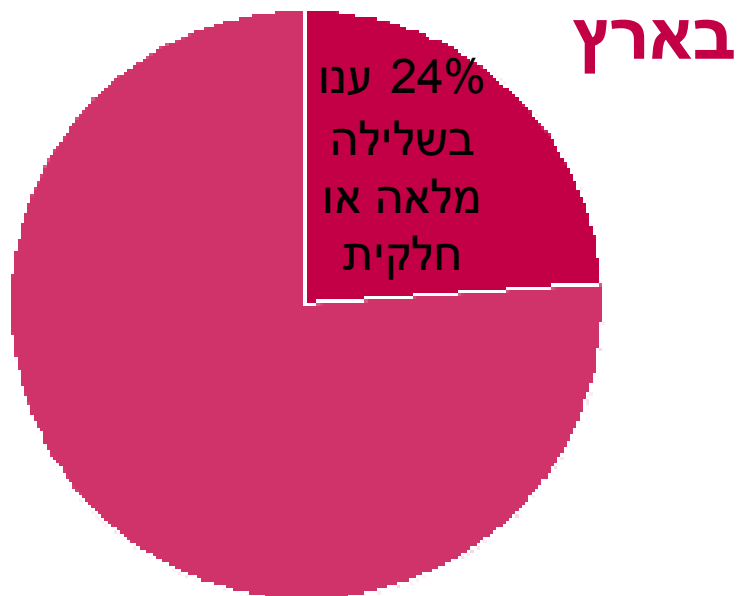


### בעולם



## שאלה 4 – ביקורת פנימית מבוססת סיכונים

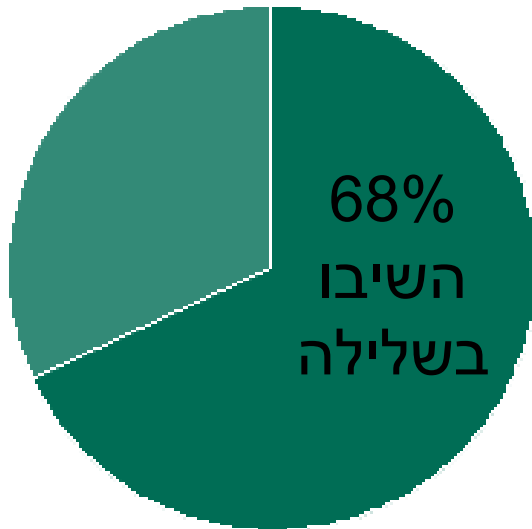
האם וועדות הביקורת בהם הם חברים, מבססות וממקדות את תוכנית הביקורת הפנימית על סיכונים מהותיים (תפעוליים, פיננסיים, בקרות ציות לחוקים ותקנות רגולציה וכדו')?



## שאלה 5 – פגישות מקדימות עם המבקרים

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?

בארץ



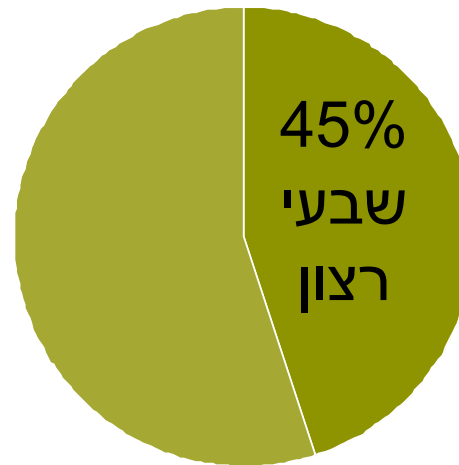
בעולם



## שאלה 6 – סיכוני מערכות מידע

האם אתה מרוצה מאיכות הבקורות הקיימות בחברה בנושאי סיכוני מערך המחשוב ומערכות המידע (בקורות IT) אשר מקבלות חשיבות הולכת וגוברת בחיי החברה השוטפים?

### בעולם

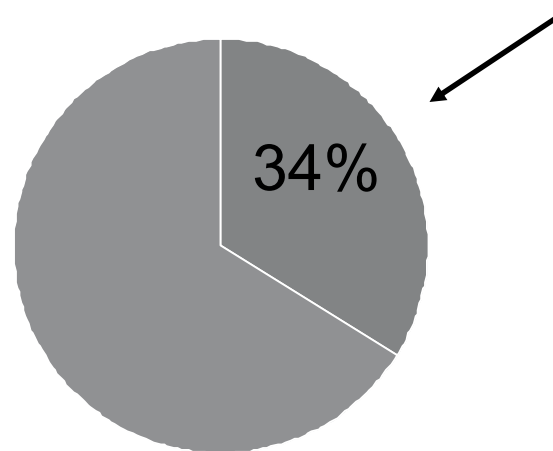


# שאלה 7 – סיכוני מעילות והונאות

האם אתה שבע רצון מאיכות הבקורות הקיימות בחברה בנושאי  
סיכוני מעילות והונאות?

בעולם

חוסר שביעות רצון



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.



- העלאת נושאים מהותיים לדין שלא הועלו ע"י ההנהלה.
- יזום פגישה עם מנהלים בכירים להכרה טובה יותר של העסק.
- יזום פגישות עם גורמי הבקרה, 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 לדין.
- הגדלת המשאבים המושקעים בבקרה, לעיתים אף מעבר למשאבים עליהם המליצה ההנהלה.

**תודה על ההקשבה**