



Fahn Kanne

Grant Thornton

וועדות ביקורת אקטיביות - תיקוני חקיקה אחרונים

מוגש באדיבות פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ



וועדות ביקורת אקטיביות – תיקוני חקיקה אחרונים

לדירקטורים חברי ועדות ביקורת שלום,

בשנים האחרונות, גם בארץ וגם בעולם, חל שינוי מהותי באשר לרמת האחריות של הדירקטורים בחברות הציבוריות. ישנה דרישה מהדירקטוריון ומוועדת הביקורת לרמת מעורבות גבוהה יותר בנעשה בחברה. הדבר בא לידי ביטוי בשורה של חקוקים, כגון דוח ברנע, המלצות וועדת גושן, ISOX בחברות ציבוריות בישראל, ולאחרונה תיקון 16 לחוק החברות בנושא ייעול הממשל התאגידי. תיקון זה כולל שינויים בחוק החברות שמטרתם ייעול וחיזוק הממשל התאגידי בישראל והתאמתו למציאות הישראלית ולעקרונות הנהוגים בתחום זה בעולם. התיקון מרחיב בצורה משמעותית את אחריות הדירקטורים לצד מתן כלים שיאפשרו לדירקטוריון לבצע את עבודתו נאמנה. התיקון הוגדר על ידי רבים כמהפכה בממשל התאגידי בישראל. ר"ח דורון כהן, מציג בדפים הקרובים את עיקרי תיקון 16 ומייעץ לחברי ועדות ביקורת כיצד יש ליישמו.

תיקון 16 מטפל גם בנושא שכר הבכירים, אשר מעסיק את המערכת הכלכלית בישראל ובעולם כולו. המשבר הכלכלי האחרון והצורך בהתערבות הממשל בארה"ב בחילוצם של תאגידים שעמדו על סף פשיטת רגל, גרמו לגל של ביקורת ציבורית על שכרם של הבכירים בתאגידים אלו. תיקון 16 קבע כללים חדשים, אולם התיקון לחוק החברות המוצע על ידי וועדת נאמן באשר לשכר הבכירים יטיל על וועדות ביקורת אחריות ועומסים חדשים. עם חיקוקו, יהא על וועדת הביקורת להחליט על מדיניות תגמול לארגון ולאשר כל הסכם שכר עם נושא משרה. בדפים הבאים אציג את עיקרי התיקון באשר לשכר בכירים, המלצות וועדת נאמן, וטיפים לדירקטור כיצד לנהוג להבא בדיון ואישור נושא עדין אך חשוב זה.

הרגולטור רואה לנגד עיניו כמודל נורמטיבי וועדת ביקורת יוזמת ופרו אקטיבית אשר מעורה בחיי החברה, מעורבת בגיבוש מדיניותה ומשולבת במערך הבקרה הארגוני. לאור ההתפתחויות האחרונות בסמכויותיהן ואחריותן של וועדות הביקורת בעולם ובישראל, אנו עורכים כעת משאל בקרב עשרות חברי וועדות ביקורת פעילים בחברות שונות בישראל, תוך השוואה לסקרים דומים שנערכו בקרב חברי וועדות ביקורת בחברות בעולם המערבי.

איציג נפתלין, שותף, מציג מסקנות אשר עולות מסקרים אלו ואשר יכולות לסייע לדירקטורים בישראל.

הטיפול בנושא מעילות בחברות עבר אבולוציה: בתחילה, חברות הסתפקו בפיטורי המועל. בהמשך, החברות הבינו כי יתכן ולא כל

המעילה התגלתה, ולכן יש צורך בחקירתה לעומק. עם הבשלת התובנה באשר לצורך בפעולה יזומה למניעת מעילות, התפתח השימוש בסקר סיכוני מעילות. אולם גם סקר כזה העומד בפני עצמו אינו מספק כיום, ונדרש מהחברות לנקוט במדיניות מניעת מעילות כוללת. תפיסה זו אומצה על ידי חוק סרביינס אוקסלי והיא כיום סטנדרט מקובל. שי מדינה, שותף ביקורת חקירתית, מציג בדפים הבאים תפיסה זו וכיצד יש לעשות בה שימוש מועיל ויעיל.

בברכה,



יוסי גינזור, ר"ח
מנכ"ל

פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ Grant Thornton Israel

תוכן עניינים

04	קפיצת מדרגה באחריות הדירקטורים - תיקון מס' 16 לחוק החברות
07	הגבלת שכר בכירים והתיקון הצפוי לחוק החברות
10	וועדות ביקורת אקטיביות - צו השעה
12	אחריות הדירקטורים ומימוש באמצעות תוכנית למניעת מעילות
14	אודות פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ
15	תמיד לשירותך...

Big decisions follow you around.

התיקון לחוק פועל לחיזוק אי התלות של הדירקטורים

החקיקה החדשה, מטילה על הדירקטורים משקל כבד של אחריות תוך מתן כלים למימוש אחריות זו (כגון שיפור עצמאותם).

התיקון לחוק מציב אתגר לא פשוט לדירקטורים ומאלץ אותם להיות מעורבים הרבה יותר, אקטיביים וערניים בכל הנוגע לפיקוח על המתרחש בחברה.

תפקידו של הדירקטור הופך להיות קשה יותר מעת לעת עם התגברות החקיקה בתחומי פעילותו. יחד עם זאת, באמצעות שימוש בכללים שנציג להלן, ניתן לצמצם את החשיפות העומדות בפניו.



Fahn Kanne

Grant Thornton

Audit • Tax • Advisory

קפיצת מדרגה באחריות הדירקטורים - תיקון מס' 16 לחוק החברות

מאת: רו"ח דורון כהן, שותף ואביבית גרונו, רו"ח

- כיום בו נדרשים שליש מקולותיהם של בעלי המניות שאינם בעלי השליטה בחברה.
- ניתן למנות דירקטורים חיצוניים, אם סך קולות המתנגדים לא עלה על שני אחוזים מכלל זכויות ההצבעה בחברה.
- בחברה ציבורית לא יכהנו כדירקטורים נושאי משרה הכפופים למנכ"ל.
- בחברה ציבורית שאין בה בעל שליטה, ולכן מי שמכוון את פעילותה הם נושאי המשרה, לא ימונה כדירקטור חיצוני מי שיש לו זיקה ליושב ראש הדירקטוריון, או לדירקטור שהוא גם בעל מניות מהותי, או למנכ"ל או לסמנכ"ל הכספים.
- כהונתו של דירקטור חיצוני שקיבל תמורה נוספת על הגמול שהוא רשאי לקבל, תפקע או תופסק.
- אדם שכהן כדירקטור חיצוני בחברה הציבורית. לא ימונה לנושא משרה בחברה הציבורית, לא יועסק כעובד ולא יספק שירותים מקצועיים בתמורה, אלא אם חלפו שנתיים מתום כהונתו כדירקטור חיצוני בחברה.
- החברה תוכל להאריך את הכהונה של דירקטור חיצוני בשלוש שנים נוספות, כלומר לתקופה שלא תעלה על תשע שנים, וזאת לעומת מקסימום של 6 שנים כיום.

יחסי הגומלין בין הדירקטוריון להנהלה

- התיקון לחוק פועל להגברת יכולת הפיקוח של הדירקטוריון על הנהלת החברה, לרבות התייחסות לקביעת שכר הבכירים, והתייחסות למתן כלים שיאפשרו לדירקטוריון לבצע את עבודתו כנדרש כדלקמן:
- דירקטוריון של חברה ציבורית יקיים אחת לרבעון לפחות, דיון בנושא תפקוד המנכ"ל ונושאי המשרה הכפופים לו ללא נוכחותם.
- אם מצאה וועדת הביקורת ליקוי בניהול עסקי החברה, עליה לקיים ישיבה אחת לפחות בנוכחות המבקר הפנימי או רואה החשבון המבקר, ללא נוכחות נושאי המשרה שאינם חברים בוועדה.

ברבות מהחברות הציבוריות בישראל, בעבר הלא רחוק, נתפס דירקטוריון החברה כגוף המתכנס אחת לרבעון, מקבל דיווח מהנהלה ומאשר נושאים העומדים על סדר היום ומובאים אף הם על ידי ההנהלה. פעמים רבות בהן עלתה לשולחן הדירקטוריון סוגיה מהותית להצבעה, עיני הדירקטורים הופנו לבעל השליטה והוא זה שהתווה את הדרך. חשוב לזכור שבעל השליטה הוא זה שמינה את הדירקטורים ובכוחו להחליט על המשך כהונתם. בחלק מהמקרים לדירקטורים לא היה את הידע וההכשרה המתאימה למילוי תפקידם. במקרים אחרים, ניכר כי החומר הרב אשר נשלח לדירקטורים לקראת הישיבה, נשאר סגור בתיבת הדואר האלקטרוני.

בשנים האחרונות, גם בארץ וגם בעולם, חל שינוי מהותי באשר לרמת האחריות של הדירקטורים בחברות הציבוריות. ישנה דרישה מהדירקטוריון ומוועדת הביקורת לרמת מעורבות גבוהה יותר בנעשה בחברה. להערכתנו, מגמה זו נמשכת ואף מתחזקת. לצד יישום התקנות בדבר אפקטיביות הבקורות על הדיווח הכספי בחברות ציבוריות בישראל, (ISOX) בתאריך ה- 7.3.11 פורסם תיקון 16 לחוק החברות (תיקון 12 במקור), בנושא ייעול הממשל התאגידי.

התיקון לחוק כולל שינויים בחוק החברות שמטרתם ייעול וחיזוק הממשל התאגידי בישראל והתאמתו למציאות הישראלית ולעקרונות הנהוגים בתחום זה בעולם.

התיקון לחוק מרחיב בצורה משמעותית את אחריות הדירקטורים לצד מתן כלים שיאפשרו לדירקטוריון לבצע את עבודתו נאמנה. התיקון הוגדר על ידי רבים כמהפכה בממשל התאגידי בישראל.

עיקרי התיקון לחוק

חיזוק אי התלות של הדירקטורים

על מנת שדירקטור יוכל למלא את תפקידו ולפקח באופן יעיל על הנהלת החברה, יש חשיבות רבה לעצמאותו. התיקון לחוק פועל לחיזוק אי התלות של הדירקטורים. בין היתר כולל התיקון הנחיות כדוגמת:

- דירקטור חייב להפעיל שיקול דעת עצמאי בעת ההצבעה בדירקטוריון ובוועדותיו ולא לפעול לפי הנחיותיו של אדם אחר.
- דירקטור חיצוני יבחר ברוב קולות מקרב בעלי המניות שהשתתפו בהצבעה ושאינם בעלי שליטה. זאת לעומת המצב

- וועדת הביקורת נדרשת לפחות אחת לרבעון, לדון בליקויים בניהול העסקי של החברה, בנוכחות המבקר הפנימי ורואה החשבון המבקר, ללא נוכחותם של נושאי משרה בחברה.
- דירקטוריון החברה ידון במדיניות הגמול לנושאי המשרה שאינם דירקטורים.
- וועדת הביקורת תדון במדיניות הגמול לדירקטורים והמלצותיה יועברו לאסיפה הכללית.
- אישור תנאי השכר של נושאי משרה בחברות ציבוריות, מחייב אישור מראש של וועדת הביקורת והדירקטוריון, גם אם לא מדובר בעסקה חריגה.
- החלטות או המלצות שנדרש לגביהם אישור הדירקטוריון, יובאו לידיעתם של הדירקטורים זמן סביר לפני הדיון בדירקטוריון.

השתתפות בתוכנית הכשרת דירקטורים

מינוי כדירקטור גורר אחריו חובות ומחויבויות נרחבות, האחריות המוטלת על הדירקטורים גבוהה. שלא כמו בעבר, ולאור הרגולציות השונות, לא ניתן להבין לעומק את הדיווחים הפיננסים ללא הכשרה מתאימה. כמו כן, תנאי בסיסי לקבלת החלטות מושכלות הינו היכרות עם פעילות החברה לרבות הסביבה העסקית, השוק, חוקים ורגולציה רלוונטיים וכו'. הציפייה, בעקבות התיקון, היא שלדירקטור תהיה ההכשרה והידע הנדרש לצורך ביצוע תפקידו.

התיקון קובע כי לא ימונה ולא יכהן בחברה ציבורית מי שאין לו הכישרון הדרושים לשם ביצוע התפקיד, וכי נדרש מהדירקטורים להכיר את עסקי החברה שבה הם מכהנים, את סמכויותיהם, זכויותיהם וחובותיהם. בנוסף על החברה לדאוג לעריכת תכניות הכשרה לדירקטורים חדשים ולעריכת תכניות העשרה לדירקטורים מכהנים.

עצמאות וועדת הביקורת ואחריותה על פעילות הביקורת הפנימית בחברה

וועדת הביקורת פועלת כגוף מבקר, ומפקחת בין היתר על פעילות התאגיד והתנהלותו הכספית. בין היתר, וועדת הביקורת אחראית על תוכנית עבודת המבקר הפנימי, דיון בדוחות הביקורת ומעקב אחר יישום הליקויים. התיקון לחוק פועל לחיזוק כוחה ועצמאותה של וועדת הביקורת, מדגיש את חשיבות הביקורת הפנימית ומנסה למנוע מצב בו לא יוקצו למבקר הפנימי של החברה משאבים מספקים או שהמבקר הפנימי לא ימלא את תפקידו כראוי, כדלהלן:

- התיקון לחוק מסמיך את וועדת הביקורת לבחון את מערך הבקרה הפנימית של החברה ואת אופן תפקודו של המבקר הפנימי. על וועדת הביקורת להבטיח כי עומדים לרשות המבקר הפנימי משאבים מספקים וכלים הנחוצים לו לצורך מילוי תפקידו.
- משקלם היחסי של הדירקטורים בוועדת הביקורת, שאינם תלויים בבעל השליטה יגדל, כך שרוב חבריה ובהם יושב ראש הוועדה יהיו דירקטורים בלתי תלויים. כמו כן, קבלת החלטות בוועדת ביקורת תתאפשר על ידי רוב של דירקטורים המכהנים בוועדה ורוב של דירקטורים בלתי תלויים, מבין הדירקטורים

שנכחו בעת קבלת ההחלטה, ובהם דירקטור חיצוני אחד לפחות.

- מי שמועסק או נותן שירותים לבעל השליטה לא יהיה חבר בוועדת הביקורת.
- יושב ראש וועדת הביקורת יהיה דירקטור חיצוני. בנוסף התיקון מבהיר כי מי שאינו רשאי להיות חבר בוועדת הביקורת אינו רשאי להיות משקיף בוועדה. מטרת הסעיף לאפשר דיון חופשי בלא לחצים על ידי מי שאינו רשאי להיות חבר הוועדה.
- וועדת הביקורת נדרשת לקיים אחת לשנה, ישיבה אחת לפחות עם המבקר הפנימי של החברה או רואה החשבון המבקר, בלא נוכחות נושאי משרה שאינם חברי הוועדה כדי לדון בליקויים שהתגלו.

אישור עסקאות עם בעלי עניין

עסקאות עם בעלי עניין ובעלי שליטה, הינו נושא בעל רגישות ציבורית. ההגבלות החלות על עסקאות עם בעלי עניין ובעלי שליטה, נגזרות מחובת האמונים של נושאי המשרה בחברה. לצד הדרישה שדירקטורים יהיו עצמאיים ובלתי תלויים ולצד האיסור לפעול לפי הנחיותיו של אדם אחר, כך גם מכביד החוק על תהליך אישור עסקאות עם בעלי עניין.

- חוק החברות קובע כי עסקה של חברה ציבורית עם נושא משרה, שמוגדרת כעסקה חריגה, טעונה אישור וועדת הביקורת ואישור דירקטוריון. במקרה שעסקה כאמור אינה חריגה, אישור הדירקטוריון מספק. התיקון לחוק מוסיף כי לפני אישור של כל עסקה של חברה ציבורית עם נושא משרה, יש לערוך דיון בוועדת הביקורת כדי לקבוע אם מדובר בעסקה חריגה, ולקבוע את אופן אישורה.
- כאשר מדובר בהתקשרות של החברה הציבורית עם בעל השליטה או קרובו בעסקאות בעלות אופי מתמשך נדרש אישור מחדש של העסקה כל שלוש שנים.
- בנוסף לקביעה בחוק החברות כי דירקטור לא יהיה נוכח בישיבת דירקטוריון או וועדת הביקורת בנושא אישור עסקה שיש לו עניין אישי בה, וכן לא ישתתף בהצבעה לגביה, התיקון לחוק מוסיף כי האיסור האמור יחול לגבי כל מי שיש לו עניין אישי באישור עסקה, ולא לגבי דירקטורים בלבד. כלומר, גם בעל שליטה שאינו נושא משרה, לא יהיה נוכח בדיון בנוגע להתקשרות עמו.

תלונות עובדים

התיקון לחוק מכוון לכך שיהיה קשר ישיר של וועדת הביקורת עם העובדים וקובע כי על וועדת הביקורת לקבוע הסדרים לגבי אופן הטיפול בתלונות של עובדי החברה, בקשר לליקויים בניהול עסקיה ולגבי ההגנה שתינתן לעובדים שמתלוננים. לדוגמא על וועדת הביקורת לדאוג להימצאותו של גורם בחברה שניתן יהיה לדווח לו על מעשים בלתי כשירים או בלתי אתיים בארגון (Whistleblower).

חברות המיישמות את חוק סרביינס אוקסלי, כבר אוכפות קיום סעיף זה, כעת הסעיף הפך למנדטורי.

הטלת עיצום כספי בידי רשות ניירות ערך

בעבר אכיפת הוראות החוק הייתה מיושמת בין השאר באמצעות התביעה הנגזרת והתביעה הייצוגית. התיקון לחוק מוסיף ומסמך את רשות ניירות ערך להטיל קנס כספי על הפרת הוראות כדוגמת:

- בחברה לא מכהנת וועדת ביקורת במשך למעלה מ-60 יום.
- בחברה לא מכהן מנכ"ל למשך למעלה מ-60 יום.
- בחברה לא מכהן מבקר פנימי למשך למעלה מ-60 יום.
- בחברה לא מכהן דירקטור חיצוני בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית.
- בחברה שבמועד מינוי דירקטור חיצוני כל חברי הדירקטוריון שלה הם בני מין אחד לא מונה דירקטור חיצוני בן המין השני.

10 טיפים לדירקטורים כיצד להתמודד עם הרחבת האחריות

בעקבות התיקון לחוק, רמות הסיכון שנוטל על עצמו דירקטור, עומדות להפוך מהותיות יותר ולהתעצם. בחרנו להציג בפניכם מספר טיפים העשויים לסייע בהתמודדות:

- **פעל להבנת עסקי התאגיד**, בין היתר השתתף בהשתלמויות שהחברה מציעה לנושאי המשרה והבן את הסיכונים מולם ניצבת החברה, באמצעות עיון בסקר הסיכונים שבוצע בחברה.
- **היה אקטיבי** - שאל, הטל ספק, התעקש לקבל הסבר מספק. כוון את שאלותיך לקשת רחבה של גורמים, הנהלת החברה, רואה החשבון המבקר הפנימי והיועץ המשפטי.
- **דרוש קבלת החומר המקצועי זמן סביר לפני הדיון**, סקור את המסמכים, שאל שאלות לפני הישיבה.
- **השתתף בתוכנית הכשרת דירקטורים** - על מנת להבין טוב יותר את תפקידך וחובותיך.
- **הפעל שיקול דעת עצמאי** והימנע מקבלת הנחיות מאדם אחר.
- **השתמש בחוות דעתם של יועצים** - דרישת חוות דעת מקצועית חיצונית תאפשר את הרחבת בסיס הידע שלך ותסייע לך לקבל החלטה מושכלת.
- **בדוק האם היקף הביקורת הפנימית בארגון מספק**, בחן האם למבקר הפנימי משאבים מספקים לביצוע עבודתו, והאם תקציב הביקורת תואם את גודל החברה. בנוסף, וודא כי ליקויים שהועלו בדוחות הביקורת הפנימית נדונו וטופלו באופן נאות.
- **וודא כי מבוצע בחברה סקר סיכונים אחת לתקופה**, וודא כי מוקדי הסיכון שאותרו בסקר הסיכונים מטופלים על ידי ההנהלה ונכללים בתוכנית העבודה של המבקר הפנימי.
- **ודא כי לחברה מדיניות Anti-fraud** - ודא כי החברה פועלת למניעת מעילות באופן אקטיבי, באמצעות קוד אתי, קו חם, סקר סיכוני מעילות וביקורת חקירתית מונעת.
- **וודא קיום פוליסות ביטוח נושאי משרה מספקות**, וודא כי גבול השיפוי העליון גבוה דיו, התייעץ עם יועץ ביטוח לפני החתימה, בחן את סבירות ההחלטה בפוליסת הביטוח.

לסיכום, המציאות החדשה, מטילה על הדירקטורים משקל כבד של אחריות תוך הדגשת עצמאותם. התיקון לחוק מציב אתגר לא פשוט לדירקטורים ומאלץ אותם להיות מעורבים הרבה יותר, אקטיביים ועירניים בכל הנוגע לפיקוח על המתרחש בחברה. תפקידו של הדירקטור הופך להיות קשה יותר מעת לעת עם התגברות החקיקה בתחומי פעילותו. יחד עם זאת, באמצעות שימוש בכללים שהוצגו לעיל, ניתן לצמצם במידה ניכרת את החשיפות העומדות בפניו.

“התיקון לחוק מרחיב בצורה משמעותית את אחריות הדירקטורים לצד מתן כלים שיאפשרו לדירקטוריון לבצע את עבודתו נאמנה. התיקון הוגדר על ידי רבים כמהפכה בממשל התאגידי בישראל.”



דורון כהן, רו"ח, שותף פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ

הגבלת שכר בכירים והתיקון הצפוי לחוק החברות

מאת: רו"ח יוסי גינוסר, מנכ"ל ועומר בבלי

בכספם של משלמי המיסים לתמיכה בחברות שביצועי מנהליהן עומדים ביחס הפוך למשכורות ולבונוסים השמנים אותם הם נטלו לעצמם.

פערי השכר בין המנהלים לעובדים גדלו פי 11 ב-50 שנה האחרונות. אם מנהל בארה"ב הרוויח לפני 50 שנה פי 24 מאשר עובדיו, כיום פער זה עומד על 275. על פי דוח ה-OECD האחרון, מבין חברות הארגון, ישראל נמצאת במקום החמישי לפני הסוף ב'מדד ג'ני' - המדד לאי השוויון בהכנסות, ובמקום האחרון במדד העוני.

ההתלבטות האם נכון להגביל את השכר, בשוק חופשי

ההתלבטות האם נכון להגביל שכר בשוק חופשי נובעת בראשון ובראשונה מהשקפת עולם כללית הנוגעת לתפיסתנו את הכלכלה והחברה. הליברליזם המצדד בשוק חופשי וקפיטליסטי יראה בכל התערבות ממשלתית אסון לכלכלה ולחברה, הן מן הבחינה המוסרית והן מן הבחינה התועלתנית. מן הבחינה המוסרית-חירויות הפרט ובכללן הזכות הקניינית הן הבסיס לכל חברה וכל התערבות ממשלתית פוגעת בזכות זו ויש לצמצמה. מן הבחינה התועלתנית-הממשלה בהתערבותה יוצרת עיוותים וכשלי שוק בשל חוסר יעילותה המובנה. לדעתם, היד הנעלמה בשוק יודעת לטפל בכשלים על-פי כללי ההיצע והביקוש. כך גם לגבי חברה המשלמת שכר מופרז למנהליה- הביקוש למניותיה ירד וכך גם ערכה, ירד דירוגי האשראי שלה וכך גם יכולתה להנפיק אג"ח, יופעל עליה לחץ חברתי באמצעות כתבות בעיתונות ועוד. התערבות ממשלתית אינה יעילה וגורמת לתוצאות הפוכות. דוגמא לכך, לטענתם, ניתן למצוא בהחלטת הרשות לני"ע לפרסם את חמשת מקבלי השכר הגבוהים בכל חברה ציבורית, דבר שנועד להרתיע ולצמצם את העלייה בשכרם. התוצאה הייתה הפוכה- גידול חד בשכרם של מנהלים, אולי בשל הרצון להיות ממובילי טבלאות השכר במשק. דוגמא נוספת היא קביעת תקרת שכר המוכרת כהוצאה לצרכי מס לעובד בארה"ב בגובה מיליון דולר. כתוצאה מכך חברות רבות עברו לשלם למנהליהן את שכרם דרך אופציות ובונוסים המוכרים כהוצאה וכך עקפו את ההגבלה. מנגד עומדת תפיסת העולם הסוציאליסטית שמעמידה את זכויות האדם ובפרט את הזכות לשוויון ולכבוד כהצדקה מוסרית להתערבות ממשלתית. ע"פ תפיסה זו, ביסודו של השוק החופשי עומד כשל של סיפוק צרכים חברתיים בסיסיים וכי ללא התערבות, השוק יישלט ע"י בעלי ההון, מונופולים וקרטלים

בתחילת 2010 הודיעה חברת בזק על מתן מענקים כספיים לבכירי החברה שהסתכמו בקרוב ל-10 מיליון ₪ והוו למעלה מ-100% משכרם השנתי של הבכירים.

החברה פרסמה כי הדח"צ יצחק אידלמן התנגד לתשלום המענקים כיוון שנקבעה בעבר נוסחא שאושרה ע"י הדירקטוריון, על-פיה אמורים היו להתחשב הבונוסים. לטענתו, הבכירים לא הגיעו לסף הנדרש בנוסחא ולפיכך אין מקום לאשר מענק מקסימאלי. כמו-כן, ב-31.12.09 אושרו לאותם בכירים מענקי-שימור בגובה 9 חודשי שכר הנותנים ביטוי הולם להערכת הדירקטוריון אותם ולכן אין טעם בתשלום נוסף. הרשות לני"ע אמנם לא התערבה בהחלטת החברה, שהתקבלה כחוק, אולם החברה זכתה בביקורת שלילית באמצעי התקשורת.

AIG חברת הביטוח הבינלאומית עמדה לפני כינוס נכסים וניצלה באמצעות סיוע ממשלתי אמריקאי בגובה 170 מיליארד דולר במסגרת תוכנית הסיוע TARP. לאחר אישור הסיוע הודיעה החברה על חלוקת בונוסים לבכירים בחברה בגובה 165 מיליון דולר דבר שעורר תרעומת ציבורית רבה בארה"ב. החברה טענה להגנתה כי הבונוסים הובטחו לעובדים ולמנהלים בחוזי העסקתם וכי היא מחויבת לשלם ע"פ החוק.

בימים אלו קנסה רשות ני"ע את חברת אל-על על 1.5 מיליון דולר ובעל השליטה בה, איזי בורוביץ, הגיש את התפטרותו מדירקטוריון החברה, בעקבות דוח בדיקה של רשות ני"ע שמצא פגמים בהליך אישור מענקי שכר לבכירי החברה. מן הבדיקה עולה כי בשנת 2005 אישר הדירקטוריון הסכם שכר למנכ"ל החברה (לשעבר) חיים רומנו הכולל קבלת בונוס שנתי המבוסס על הרווח הנקי של החברה. כחודש לאחר מכן, וללא אישור הדירקטוריון, שונו תנאי ההסכם לקבלת בונוס שנתי המבוסס על בסיס EBITDA כתוצאה מכך, בין השנים 2005-2009 שולמו למנכ"ל החברה לשעבר, תשלומי יתר בגובה 4.7 מיליון דולר. חברת אל-על הודיעה כי היא "תאמץ תוכנית אכיפה פנימית" למנוע הישנות המקרה.

אירועים כמו השלושה שתוארו לעיל, מתפרסמים בעיתונות הכלכלית באופן תדיר. נושא שכר הבכירים מעסיק את המערכת הכלכלית לא רק בישראל, כי אם בעולם כולו. המשבר הכלכלי האחרון והצורך בהתערבות הממשל בארה"ב בחילוצם של תאגידים שעמדו על סף פשיטת רגל, גרמו לגל של ביקורת ציבורית על שכרם של הבכירים בתאגידים אלו. חלק מן הדיון הנוקב נסב סביב השאלה האם בכלל צודק ומוסרי להשתמש

הוציבור הוא זה שייפגע. לדבריהם, הגידול החד בשכר הבכירים הוא כשל שוק נוסף המצריך התערבות המחוקק והרגולטור. הכשל נובע מכך שלבעלי השליטה יש כח אדיר לבצע בחברה כראות עיניהם ללא מגבלה אמיתית מצד הציבור. הכשל מעמיק עוד יותר במקרה של החזקה בשרשרת, בו בשל מבנה ההחזקה, בעל השליטה מחזיק באחוז נמוך משל הציבור, אך הוא זה שקובע את עלויות השכר. מכיוון שבעל המניות מקבל רק חלק קטן מהרווח, גם חלקו בעלויות השכר המופרזות נמוך וחשוב לו יותר לחזק את שליטתו בחברה באמצעות חיזוק המנהלים מטעמו. לדעתם יש לחוקק חוק המגביל את תקרת שכר המנהלים לפי סכום מסוים או לפי מכפלת שכר העובד המרוויח את השכר הנמוך יותר בחברה. דוגמא לכך היא הצעת החוק (שנדחתה) של ח"כ יחימוביץ וכך להגבלת שכר הבכירים לעד פי 50 מגובה שכר העובד הנמוך ביותר.

מחזיקי הגישה הליברלית וגם מחזיקי הגישה החברתית, נחרדו עם פרוץ המשבר הכלכלי האחרון מעוצמתו ומגודל הנזק שגרם. נוצרה הבנה משותפת שקיים בשוק ההון כשל שכוחות השוק אינם יכולים לתקנו בעצמם, והוא כשל הסוכן (Agency Problem). כשל זה נובע מניגוד אינטרסים טבעי בין בעל המניות ובין המנהלים, אשר אמורים להיות שלוחיו. המנהלים לעיתים מקדמים אינטרסים אישיים, בניגוד לדעתו של בעל המניות. הדירקטורים, אמורים להיות סוכניו של בעל המניות ואמורים לפעול לטובתו, אולם מכיוון שבחירתם תלויה לא מעט בהנהלה, הם נזהרים מלפגוע בשכרה של ההנהלה. הדבר כמובן הינו בניגוד לחובת הנאמנות שלהם לחברה, אולם הם מתוגמלים על כך במענקים שמנים ובבחירה חוזרת לתפקיד.

התמודדות עם הבעיה בחו"ל באמצעות "אמץ או הסבר" ובאמצעות חקיקה

ככלל, במדינות רבות בהן התמודדו עם הבעיה, יש "הסדרה רכה" של סוגיית שכר הבכירים בחברות ציבוריות. **להלן כמה**

מהפתרונות שאומצו במדינות השונות:

1. הנחיית "אמץ או גלה" היא אחת הדרכים בה בחרו מדינות רבות ובכלל זה ארה"ב לפקח על החברות ועל ראשיהן. "אמץ או גלה" קורא לחברות להחליט האם הן מאמצות מדיניות שאינה מחויבת ע"פ החוק אך היא מהווה סטנדרט מומלץ. לחליפין החברה יכולה שלא לאמץ מדיניות זו, אך עליה לפרסם גילוי והבהרה לכך. זו היא דרך ביניים בין המצדדים בהתערבות רגולטורית למתנגדים לה. מחד הרגולטור לא כופה את דעתו על התאגיד, אולם מנגד הוא מחייבו לפרסם שלא אימץ את הסטנדרט המומלץ, בתקווה שהשוק יידע לתמחר את הבעייתיות בהתנהגות זו.

2. תקנות הרשות לני"ע האמריקאית (SEC) מטילות על החברות האמריקאיות חובת גילוי מורחבת של תנאי השכר של המנהלים הבכירים, ובכלל זה: טבלאות התגמול של 5 המנהלים הבכירים, שווי האופציות שנתנו להם, מדיניות התגמול ויישומה, והקשר בין ביצועי התאגיד לתגמול. לאחר

המשבר האחרון נוספו חובות גילוי ובהן מדיניות התגמול לגבי כלל העובדים בהקשר של נטילת סיכונים, וציון השווי ההוגן המלא של כל המניות והאופציות הניתנות למנהלים בעת הענקתן.

3. Say on Pay - הדירקטורים הם כאמור שלוחיהם של בעלי המניות. הם גם אלו שאמורים להחליט באשר לשכר בכירים. יחד עם זאת, על מנת לאפשר לבעלי המניות להגיד את דעתם, באופן שלא יחייב את הדירקטורים, פותח מנגנון Say on Pay המאפשר לבעלי מניות לאשר באסיפת בעלי המניות את גובה שכר המנהלים. זוהי אמירה לא מחייבת המוסרת לדירקטורים מה שולחיהם סבורים.

4. שיפור עצמאותם של הגורמים הקובעים את שכר הבכירים- המחוקקים הגיעו למסקנה כי הדירקטורים לעיתים אינם פועלים בחופשיות ובעצמאות, כתוצאה מניגודי עניינים. מטרת גישה זו הינה לשפר את עצמאותם ואי תלותם של הדירקטורים.

5. דיני המס- בארה"ב למשל, נקבע שתגמול בכיר בסכום של יותר ממיליון דולר לשנה אינו מוכר לצרכי המס. כאמור, חיקוק זה גרר אחריו שרשרת של פתרונות יצירתיים מצד מנהלים ויועציהם המשפטיים שנועדו לעקפו.

6. מנגנוני תגמול ארוכי טווח- הבעיה של רבים ממנגנוני התגמול הייתה שהיא עודדה את המנהלים להעדיף יעדי רווחיות קצרי טווח על יעדים ארוכי טווח. כתוצאה מכך, נטו מנהלים לקחת סיכונים לא מחושבים. במידה והסיכונים שנטלו הצליחו, הרי הבונוסים הרקיעו שחקים, במידה ולא, לא נקנסו המנהלים על הפסדי החברות. מטרת מנגנונים חדשים אלו הינה להתאים את תגמול המנהלים לרווחיות החברה ולהתנות את התמריצים בהשגת יעדים ארוכי טווח.

7. הגבלה ישירה של שכר המנהלים- הגבלה כזו קיימת כיום בסין בלבד, וגם היא מתייחסת לחברות ממשלתיות בלבד.

הפתרון המוצע בישראל ע"פ וועדת נאמן ותיקון מס' 12

מטרת טיוטת תיקון מספר 12 לחוק החברות, הינה לחזק את הממשל התאגידי בחברות ציבוריות ונוגעת בשכר הבכירים רק בשני סעיפים.

סעיף 7(א) ו-1(ב) לתוספת הראשונה (תיקון סעיף 19 (א2)) -

(א) דירקטוריון חברה ציבורית יקבע את מדיניות התגמול לנושאי משרה שאינם דירקטורים וועדת הביקורת תמליץ לאסיפה הכללית על מדיניות התגמול לדירקטורים. (ב) מדיניות התגמול לנושאי משרה בחברה ציבורית תקבע או תומלץ לפי סעיף קטן (א) כך שיהיה בה כדי לקדם את השגת מטרות החברה תכנית העבודה שלה ומדיניותה.

סעיף 270 - התקשרות של חברה עם נושא משרה בה שאינו דירקטור, באשר לתנאי כהונתו, לרבות מתן פטור, ביטוח, התחייבות לשיפוי או שיפוי לפי היתר לשיפוי, לנושא משרה קרי- כל התקשרות עם נושא משרה טעונה אישור וועדת הביקורת. זאת

תציג את תמונת מצב השכר בארגון תוך מיפוי הפערים בין בעלי שכר גבוה ונמוך והשוואתם לחברות מקבילות בענף.

2. בקשו את דעת אסיפת בעלי המניות לגבי המדיניות המוצעת.
3. בקשו מהנהלת החברה להציג את רשימת נושאי המשרה הקיימים, תפקידם, השכלתם, כישוריהם ורכיבי שכרם. הטבלה שתוכן תציג את הפערים בין הסכמי השכר הקיימים ובין השכר, הנדרש על פי מדיניות השכר המוצעת. כמו כן, בקשו לדעת מה מונע מהנהלה לסגור פערים אלו.
4. קיימו דיון בוועדת הביקורת במדיניות השכר המוצעת. רצוי להזמין מומחה שכר, במידה ועולות סוגיות סבוכות הדורשות ידע אשר אינו מצוי בחברה.
5. הנחו את הנהלת החברה כי להבא ברצונכם להיות מעורבים בכל שינוי שכר לנושאי משרה. הדבר כולל אופציות, בונוסים חד פעמים, שינוי רכיבים, שינוי נוסחי הסכמים וכו'.

“לאור התיקון המוצע בוועדת נאמן, תפקידה של וועדת הביקורת צפוי להיות קשה יותר ובעל אחריות רבה יותר. מעתה היא על ועדת הביקורת להחליט על מדיניות תגמול לארגון ולאשר כל הסכם שכר עם נושא משרה.”



יוסי גינוסר, ר"ח, מנכ"ל
פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ

בניגוד למצב כיום בה רק עסקה חריגה עם נושא משרה טעונה אישור וועדת הביקורת.

הוועדה בראשות שר המשפטים, יעקוב נאמן ובהשתתפות יצחק הרצוג, בנימין בן אליעזר ופרופ' יוג'ין קנדל המליצה על שורה של צעדים להגבלת שכר הבכירים. צעדים אלו אומצו על ידי משרד המשפטים והרשות לניירות ערך. צפוי כי בקרוב תאשר וועדת השרים לענייני חקיקה את הצעת החוק לקראת אישורה בכנסת. הצעת החוק כוללת שורה של הנחיות ובהן:

בכל חברה ציבורית תיקבע מדיניות גמול לנושאי משרה. מדיניות הגמול תקבע כך שיהיה בה כדי לקדם את השגת מטרות החברה, תכנית העבודה שלה ומדיניותה, באייה ארוכת טווח ותוך התחשבות בניהול הסיכונים של החברה. המדיניות תקבע תוך תשומת לב ליחס בין השכר הממוצע בחברה לבין שכר ההנהלה הבכירה והשפעת פערי השכר על יחסי העבודה בחברה. בנוסחים ומענקים יינתנו על בסיס ראייה ארוכת טווח וע"פ קריטריונים הניתנים למדידה באופן אובייקטיבי. יקבע גג לרכיבי שכר משתנה.

על מדיניות התגמול להיבדק לפחות אחת ל-3 שנים.

מדיניות הגמול תקבע על ידי וועדת הביקורת והדירקטוריון ולאחר מכן תובא להליך ייחודי של אישור ובחינה באסיפה הכללית. קרי-להחלטת האסיפה הכללית תהיה משמעות מייעצת. הדירקטוריון באישור וועדת הביקורת יוכל אמנם להתעלם ממנה, אך רק לאחר שבחנו בין היתר את התנגדות בעלי המניות.

כאשר יידרש אישור תגמול נושא משרה, הדבר יעשה בהתאם למדיניות הגמול שנקבעה. בין השאר, יילקחו בחשבון גם פרמטרים כגון: השכלתו, כישוריו, מומחיותו והישגיו של נושא המשרה, הסכמי תגמול קודמים שנחתמו עימו, והיחס בין גמולו לגמול של יתר עובדי החברה.

הביקורת על ההצעה

הביקורת מגיעה בעיקר מן הצד הדורש התערבות ממשלתית. לטעמם מדובר במעט מדי ומאוחר מדי. לטענתם, כל עוד אין לאסיפה הכללית שיניים, לא נראה כי המצב ישתנה. זאת ועוד גם פרמטרים כגון: השכלתו, כישוריו, מומחיותו והישגיו של נושא המשרה, הסכמי תגמול קודמים שנחתמו עמו, והיחס בין גמולו לגמול של יתר עובדי החברה.

טיפים לחברי וועדת ביקורת כיצד לנהוג להבא באישור שכר בכירים

לאור התיקון המוצע בוועדת נאמן תפקידה של וועדת הביקורת צפוי להיות קשה יותר ובעל אחריות רבה יותר. כאמור, מעתה היא על וועדת הביקורת להחליט על מדיניות תגמול לארגון ולאשר כל הסכם שכר עם נושא משרה.

להלן כמה טיפים לחברי וועדות ביקורת. מומלץ לאמץ טיפים אלו, גם לפני אישור הצעות החוק:

1. בקשו מהנהלת החברה להציע מדיניות שכר, בהתאם לפרמטרים המוצעים בהצעת החוק. המדיניות אמורה להיות מנומקת, ברת מדידה, מבוססת על ביצועים בטווח הארוך,

וועדות ביקורת אקטיביות - צו השעה

מאת: איציק נפתלין, שותף דוד זילברמן

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.

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 להתמוטטויות 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

- 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 וועדות בהם הם חברים דנות בנושאים אלו בצורה כללית ובלתי פורמאלית, ואילו כ-15 אחוזים נוספים טענו כי וועדות 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 ליד 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 צרכי 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

אחריות הדירקטורים ומימושה באמצעות תוכנית למניעת מעילות

מאת: רו"ח שי מדינה, שותף, מנהל מחלקת ביקורת חקירתית

הפיקוח מצידם, יצרו אווירה של הפקרות אשר אפשרה למנהלים למעול בכספי הבנק. עד לאותה הפרשה נחשב תפקידו של דירקטור כתפקיד "כבוד", כפי שאף צוין על ידי אחד מהדירקטורים בבנק.

תפקוד הדירקטורים, ולפיכך גם עמידתם בחובת הזהירות, תלויה רבות במידע אשר מועבר אליהם על ידי הנהלת החברה. דרישה מצד הדירקטורים כי יעשה שימוש על ידי הנהלה בכלי בקרה אובייקטיביים ומקצועיים עשוי לפתור בעיה זו. כלי עיקרי בסיוע לאיתור החשיפות הקיימות בארגון הינו סקר סיכונים מעילות. סקר זה נועד לאתר את החשיפות של הארגון לסוגים שונים של מעילות ולהמליץ על הדרכים למניעתן ועל אמצעים לחיזוק מערך הבקרה הפנימית. סקר חשיפה להונאות ומעילות מאפשר צמצום החשיפות למעילות תוך השקעת משאבים סבירים וזאת באמצעות תהליך מובנה של זיהוי התהליכים בהם רמת הסיכון גבוהה והתמקדות בהם. הסקר מהווה כלי ניהולי אפקטיבי לניהול סיכונים המעילה והבקורות המוצבות לצורכי מניעה בחברה.

סקר סיכונים מעילות

סקר סיכונים מעילות הינו נדבך חשוב במניעת מעילות, אולם עליו להיות מתמך במספר נדבכים חשובים אחרים, כלהלן:

- **קוד אתי** - לקביעת קיום נורמות התנהגות ראויים וכתובות. הדבר מבוצע באמצעות אימוץ קוד אתי, ובקרת הטמעתו בארגון.
- **בדיקות עצמאיות על ידי הדירקטוריון** - החוק מקנה לדירקטוריון את "הזכות לקבלת מידע". כאשר קיים ספק על ידו לנכונות המידע המתקבל מהנהלת החברה, הדירקטוריון רשאי לפתוח ערוצי מידע עצמאיים דרכם יקבל מידע אובייקטיבי. ביכולתו לקבל ולעייין בכל מסמך בחברה ולבדוק את נכסיה.
- **פתיחת ערוץ מידע ישיר בין וועדת הביקורת לבין עובדי החברה בכל הנוגע לדיווחים אודות מעילות והונאות** - הדרך היעילה ביותר למניעת מעילות הינה קו חם. הקו חם הינו שכלול של תיבת התלונות המאפשרת לעובדים למסור מידע ללא צורך להזדהות.

התסריט שבו שליח מתדפק על ביתו של דירקטור ומוסר לו כתב תביעה, בו הוא נתבע באופן אישי על מעשיו בחברה, הינו איום מציאותי עבור מספר דירקטורים בשנים האחרונות.

בחקירה שניהלנו לאחרונה איתרנו מעילה בחברה, שבוצעה על ידי סמנכ"ל הכספים בחברה, בסיוע חשבת החברה. לאור העובדה כי היקף המעילה היה משמעותי ביחס לרווחי החברה ולנכסיה, נאלץ סמנכ"ל הכספים לבצע מניפולציות בדוחות הכספיים בכדי לטשטש את היקף הנזק שנגרם לחברה כתוצאה מהמעילה.

לאחר חשיפת המקרה הופנו האשמות חמורות נגד מספר גורמים, ובהם גם הדירקטורים בחברה, הקשורות, בין השאר, לעובדה כי הדירקטורים לא נקטו בצעדים אקטיביים בכדי למנוע התרחשות של מעשי מעילות והונאות חשבונאיות.

מרבית הארגונים פועלים לצמצום החשיפות בדיעבד, רק לאחר שהתרחשה מעילה. הבעיה בשלב זה היא שהנזק לארגון כבר נגרם, וברוב המקרים, לא ניתן להשיבו. מניעת מעילות דורשת, בראש ובראשונה, שינוי תפיסה בכל הנוגע להתמודדות עם החשיפות הנגרמות כתוצאה מביצוע מעילות. במקום טיפול לאחר מעשה, מומלץ לבנות תוכנית הכוללת ניתוח של כלל סיכונים המעילות וההונאות בתהליכי העבודה בארגון המיועדת לצמצום באופן אקטיבי את הסיכון לביצוע מעילה.

חובות הדירקטורים

על פי חוק החברות, מוטלות על נושאי המשרה בחברה וביניהם הדירקטורים, שתי חובות עיקריות:

1. **חובת האמון** הקובעת כי אסור לדירקטור להימצא במצב של ניגוד עניינים בין עיסוקיו הפרטיים לבין עיסוקי החברה.
2. **חובת הזהירות** - הקובעת כי דירקטור מחויב בנקיטת אמצעי זהירות סבירים בכדי למנוע נזק לחברה. המבחן הקובע לקיום חובה זו הוא מבחן הצפיות, כלומר האם "הדירקטור הסביר" היה צריך לצפות את התרחשות הנזק לחברה.

שאלת מידת אחריותם של דירקטורים בחברה נדון בפסק הדין של בית המשפט העליון בעניין בנק צפון אמריקה. חשיפת הפרשה הובילה לתביעות פליליות ותביעות אזרחיות כנגד דירקטורים בבנק, אשר אמנם לא היו שותפים פעילים בביצוע המעילה, אולם בהיעדר

לסיכום

הטיפול בנושא מעילות בחברה עבר אבולוציה: בעבר, רוב החברות הסתפקו בחקירת המעילה והסקת מסקנות בדיעבד. ההתפתחות בטיפול הייתה עריכת סקר סיכונים מעילות. אולם גם סקר כזה העומד בפני עצמו אינו מספק כיום. בלעדי שורה של צעדים, המגובים על ידי הדירקטוריון, ברמת בקרות-העל, אין די. תפיסה זו אומצה על ידי חוק סרביינס אוקסלי והיא כיום סטנדרט מקובל. על הדירקטורים להיערך לשינוי תפיסה זו ולדרוש אותה מהנהלה, הן כדי להגן על החברה, והן כדי להגן על עצמם.

” הטיפול בנושא מעילות בחברה עבר אבולוציה: בעבר, רוב החברות הסתפקו בחקירת המעילה. ההתפתחות בטיפול הייתה עריכת סקר סיכונים מעילות. אולם גם סקר כזה העומד בפני עצמו אינו מספק כיום, בלעדי שורה של צעדים המגובים על ידי הדירקטוריון, ברמת בקרות-העל, אין די.”



שי מדינה, ר"ח, שותף
מנהל מחלקת ביקורת חקירתית
פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ

- **שיפור ההרתעה** - אלמנט נוסף בתוכנית למניעת מעילות הינו יצירת הרתעה אצל מנהלי הארגון ועובדיו. הנחת העבודה הינה שככל שמנהלים ועובדים יהיו מודעים יותר לקיום בקרת-על בכל הקשור למניעת מעילות, הרי שהרצון שלהם להסתכן ולבצע מעילה בארגון ירד. הרתעה בארגון מורכבת מיצירת מודעות לכך שהארגון יטפל ביד קשה בכל מקרה של חשד למעילה, בכלל זה הגשת תלונה במשטרה ותביעה אזרחית. בנוסף, חשוב להעביר לידיעת העובדים את כל הפעולות שמתקיימות בארגון למניעת מעילות.
- **מינוי ממונה למניעת מעילות** - יש למנות גורם אחד אשר יהיה אחראי על יישום תוכנית מקיפה למניעת הונאות ומעילות. תפקידו יהיה בין היתר לקבוע מדיניות בנושא ולפעול להטמעתה בארגון. על הממונה למניעת מעילות יהיה לדווח על פעולותיו, ישירות לדירקטוריון החברה.
- **התוויית מדיניות נגד קבלת שוחד ובחינת יישומה** - בחודש יולי 2008 הוספה לחוק העונשין הישראלי עבירה של מתן שוחד לעובד ציבור של מדינה זרה, או לעובד של ארגון ציבורי בינלאומי, הקובע עונשי מאסר וקנסות לעבירה זו. על החברה ליישם מדיניות למניעת שוחד ושחיתות.
- **בחינת קיום הליך מיון עובדים טרם העסקתם** - אחת הדרכים לצמצום מעילות הינה באמצעות תהליך מיון קפדני אשר יאתר עובדים שהיו מעורבים בעבר במעילות. לאור האמור, יש להוסיף לנוהל קליטת העובדים בחברה סעיפים המתייחסים להונאות ומעילות כגון: קבלת תעודת יושר, קבלת המלצות ממעסיקים קודמים, עריכת מבחני אמינות ועוד.
- **בדיקת קיום ביטוח לחברה כנגד הפסדים** - ככלות כל הקיצין, על החברה לוודא כי כאשר אירעה מעילה, היא מבוטחת מפני הנזק שיגרם בעטייה.

אודות פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ

חברי הצוות הבכיר שלנו מוכרים בישראל כמומחים בתחומם, ומחזיקים בתארים מקצועיים בינלאומיים מובילים (CISA, CIA, CFE). הם מרצים בפורומים מקצועיים ואקדמיים, ומפרסמים מאמרים בעיתונות המקצועית.

הייחודיות שלנו

- אנו חלק ממשדד רואי חשבון מהגדולים בארץ, ובתחום שירותי הבקרה אנו כיום המובילים בישראל.
- היקף פעילותנו והידע שנצבר, מאפשרים לנו לקיים התמחויות מיוחדות, אשר אפשריות רק במשדד גדול ולספק שירות באיכות גבוהה.
- שיטת עבודתנו מבטיחה שירות אישי ומעורבות הצוות הבכיר בכל עבודה שאנו מבצעים.
- אנו מאמינים בהתאמת השירות ללקוח, בין היתר התאמת הצוות לצרכים.
- אנו מעניקים שירות עקבי ואחיד ללקוחות, היכן שהם פועלים בעולם.
- אנו מסייעים להתמודד עם נושאים הדורשים התמחות ספציפית למדינה (מנהגים מקומיים, חקיקה וכו') באמצעות שיתוף עובדים ממשדדי Grant Thornton המקומיים.

צוות Business Risk Services (BRS) בעולם

- 1,100 עובדי BRS בעולם
- 100 שותפים
- פרישה בלמעלה מ-56 מדינות, כולל אירופה, אסיה וצפון אמריקה, בכל הסקטורים

קשרים בינלאומיים

פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ הינה חברת בת של פאהן קנה ושות' אשר חבר ברשת העולמית Grant Thornton. Grant Thornton International הינו אחד מהארגונים המובילים המאגד בתוכו משרדים עצמאיים העוסקים בתחום ראיית חשבון וייעוץ. המשרדים החברים ברשת מספקים שירותים בתחום הביקורת החשבונאית, מסים ושירותים מיוחדים נוספים, לחברות פרטיות וציבוריות.

סיכונים הינם בלתי נמנעים אך ניתן לנהל אותם.

תחום שירותי בקרה, הדורש אובייקטיביות והתמחות מיוחדת, הפך בשנים האחרונות להיות נורמה עסקית בארץ ובעולם.

לפאהן קנה ניהול בקרה ניסיון של כ-20 שנה במתן שירותי בקרה וניהול סיכונים, באמצעות מנגנוני בקרה המתאימים במיוחד לצרכי ארגון.

אודותינו

פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ הינה חברת בת של משדד רואי החשבון פאהן קנה ושות', השישי בגודלו בארץ.

פאהן קנה ניהול בקרה הינה הגדולה והמובילה בתחום שירותי ביקורת פנימית בארץ. לחברה כ-20 שנות ניסיון במתן שירותי ביקורת פנימית וביקורת חקירתית.

במהלך השנים צברנו התמחות במתן שירות למגוון רחב של ארגונים, כגון: חברות ציבוריות הנסחרות בבורסות בישראל ובעולם, חברות פרטיות גדולות, מוסדות מדינה, מוסדות ללא כוונת רווח, חברות רב-לאומיות ועוד.

מגוון שירותים

פאהן קנה ניהול בקרה מעניקה מגוון רחב של שירותי בקרה וניהול סיכונים, לרבות:

- ביקורת פנימית
- ביקורת פנימית בבנקים ובתאגידי פיננסים
- ביקורת חקירתית
- ביקורת מערכות מידע ממוחשבות
- יישומי Sarbanes Oxley Act
- סקרי סיכונים וניהול סיכונים
- בקרת שכר ממוחשבת
- שירותי בקרה מיוחדים

צוות העובדים

בפאהן קנה ניהול בקרה כ-70 עובדים ייעודיים בעלי הכשרה מקצועית, בהם: מבקרים פנימיים, מבקרי מערכות מידע, רואי חשבון, מבקרים חקירתיים ומנתחי מערכות.

תמיד לשירותך...

שירותי בקרה וניהול סיכונים

פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ

מגדל לוינשטיין
דרך מנחם בגין 23
תל-אביב 66184

טל' 03-7106555
פקס' 03-7106550
www.gtfc.co.il

פרטי התקשרות:

דוא"ל:
Yossi.Ginossar@il.gt.com

רו"ח יוסי גינוסר, CFE, CIA

מנכ"ל, פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ Grant Thornton Israel

לרו"ח גינוסר ניסיון נרחב ורב שנים בתחומי הבקרה, ביניהם: ביקורת פנימית, הטמעת Sarbanes Oxley Act, ניהול והערכת סיכונים ועוד. כמו כן, רו"ח גינוסר מעורב בפעילות מקצועית וציבורית והינו יו"ר הוועדה לטיפול בנושאי ביקורת פנימית בלשכת רואי החשבון.



פרטי התקשרות:

דוא"ל:
Doron.Cohen@il.gt.com

רו"ח דורון כהן, CIA

שותף, פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ Grant Thornton Israel

רו"ח כהן צבר ניסיון רב במגוון תחומי הבקרה, ביניהם: ביקורת פנימית, יישום SOX, ביקורת חקירתית, בניית תהליכי בקרה, מניעת אובדן מסוגים שונים ואיתור חשיפות למעילות, חקירות חשבונאיות בהליכי פירוק וכינוס נכסים, מתן חוות דעת לבתי משפט ועוד.



פרטי התקשרות:

דוא"ל:
Eitsik.Naftalin@il.gt.com

איציק נפתלין

שותף, פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ Grant Thornton Israel

מר איציק נפתלין מעל 10 שנים במשרדנו ובעל ניסיון נרחב ורב שנים בתחומי הבקרה, הן בחברות בארץ והן בחברות בעולם, ביניהם: ביקורת פנימית, יישום SOX, בניית תהליכי בקרה, ניהול והערכת סיכונים ועוד. למר נפתלין ניסיון עשיר בשיתוף פעולה עם משרדי Grant Thornton ברחבי העולם כגון: Grant Thornton רוסיה, Grant Thornton ברזיל, Grant Thornton סין ובעיקר Grant Thornton ארה"ב ועוד.



פרטי התקשרות:

דוא"ל:
Shay.Medina@il.gt.com

רו"ח שי מדינה, CFE, LLM

שותף, מנהל מחלקת ביקורת חקירתית, פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ Grant Thornton Israel

לרו"ח מדינה ניסיון עשיר בתחום ביקורת חקירתית, מגלה ומונעת, ביניהם ניתן למנות: איתור כימות ומניעת הונאות ומעילות, מניעת הלבנת הון, סקר סיכונים מעילות, הערכה סמויה של אמינות דוחות כספיים, חקירות חשבונאיות, מתן חוות דעת מומחה בבתי משפט, ניתוח תהליכים תפעוליים ופיננסיים, חשיפת ליקויים, הערכת סיכונים כספיים, הטמעת מנגנוני בקרה ואכיפה ועוד.





www.gtfk.co.il

© Fahn Kanne Control Management Ltd. All rights reserved.
Fahn Kanne Control Management Ltd. is a subsidiary of Fahn Kanne & Co.,
the Israeli member firm within Grant Thornton International Ltd.
Grant Thornton International Ltd. (Grant Thornton International) and the
member firms are not a worldwide partnership. Services are delivered
independently by the member firms.