

השימוש בממשל תאגידי להחזרת השליטה לדירקטוריון

מאת: רו"ח ויקטור אליהו, שותף

■ התפלגות הכנסות לפי קווי מוצר, מגזרים, סניפים/חברות בת וכו'.

2. דרוש את קיומו של מערך ביקורת פנים אפקטיבי - קיום

מערך ביקורת פנים יעיל ואפקטיבי עם קו ישיר לועדת הביקורת של החברה, יכול לתרום רבות לחיזוק הבקרה הארגונית. זכור כי המבקר הפנימי הוא הגורם האובייקטיבי היחיד המזרים אליך נתונים מתוך החברה:

■ מנה מבקר מנוסה עם ניסיון ויכולות בכל תחומי הביקורת העיקריים (ביקורת פנים, ביקורת מערכות מידע, ביקורת חקירתית מונעת).

■ דרוש כי המבקר יבצע סקר סיכונים בקרה שסייע בהקצאת משאבי הביקורת בתהליכים עתירי סיכון.

■ קבע תקציב ביקורת הולם שיאפשר קיום מערך ביקורת פנים יעיל ואפקטיבי.

■ קיים קו תקשורת ישיר עם המבקר והקפד על זימונו לכל ישיבות ועדת הביקורת.

■ דרוש לערוך תוכנית רב שנתית למניעת מעשי הונאות ומעילות.

■ קבל דיווח על יישום המלצות המבקר.

3. הגבר את האתיקה הארגונית - השערוריות החשבונאיות של

השנים האחרונות העצימו את הצורך בהגברת האתיקה בארגון והביאו לפיתוח מתודולוגיות של הגברת האתיקה באמצעות כתיבת קוד אתי ופרסומו ברבים. קוד אתי טוב נכתב תוך שיתוף נציגים של כל דרגי העובדים בארגון וכולל את בראש ובראשונה התחייבות של הארגון ועובדיו לפעול בצורה אתית וחוקית. על הקוד אתי לכלול התייחסות לנקודות הבאות:

■ איסור על הימצאות בניגוד עניינים עם החברה.

■ מינוי קצין ציות/קצין אתיקה ארגוני - מדובר במנהל בכיר בחברה שתפקידו לאכוף את הוראות הקוד ולשמש כתובת לעובדים בנושאי אתיקה וניגוד עניינים.

■ הקמת "קו חם" (Whistle blower) - ייתכנו מקרים בהם לעובד יש חשש שמנהלים בחברה שלו פועלים בצורה לא חוקית או לא אתית (או שהוא יודע בוודאות על פעילות כזו).

עובדים רבים יחששו להתלונן על מנהל בכיר, מה גם שלפעמים הבעיה מגיעה גם לדרגים הגבוהים ביותר

בחברה. ה"קו החם" יהיה קו ישיר ליו"ר ועדת הביקורת (או לדירקטור חיצוני אחר). על הקו החם להיות כתובת דואר

בתקופה האחרונה אנו עדים למקרים רבים בהן חברות נתונות לביקורת ציבורית ורגולטורית עקב התנהגות, לכאורה, לא נאותה של מנהליהן, אישור תכניות תגמול מופלגות, בונוסים נאים במנותק מהמשבר הכלכלי ועוד. בכל המקרים שמניתי, עולה השאלה: **"היכן היה הדירקטוריון בזמן שהנהלות החברות עשו בהן כבשלהן?"**

מסתמן אפוא, כי תמו הימים בהם דירקטורים יכלו להסתפק בהגעה לישיבות רבעוניות, לקבל סקירה של התוצאות הכספיות מהמנכ"ל ולאשר את הדוחות הכספיים.

הרשויות הרגולטריות בארץ (כגון: הרשות לניירות ערך, הממונה על שוק ההון, המפקח על הבנקים ורשות החברות הממשלתיות) ובחול"ל (כגון: ה-SEC ורשות ניירות הערך הבריטית) אימצו בשנים האחרונות גישה, המאמצת את עקרונות הממשל התאגידי (Corporate Governance). חוק סרביינס אוקסלי האמריקאי, המלצות ועדת גושן, תקן 5 של ה-PCAOB (AS-5), הנחיות ה-SEC להנהלות חברות הנסחרות בארה"ב, ה-Combined Code הבריטי, נותנות דגש ומקנות משקל רב למערך בקורת העל והשלטון התאגידי. לאחרונה פרסמה הרשות לניירות ערך טיוטת תקנה המאמצת את הוראות סעיף 404 לחוק סרביינס אוקסלי וקבעה כי חלק מרכזי ביישום התקנה הינו מיפוי של מערך בקורת העל ובדיקה של האפקטיביות שלו.

כל אלה, מחייבות דירקטוריונים לגבש ולאמץ כלים חדשים בבואם לפקח על החברות עליהן הופקדו. מפורטים להלן מספר כלים אותם יכול כל דירקטור לאמץ, בכדי שיספקו לו רמת ביטחון סבירה, ביצוע עבודתו:

1. קבל מהנהלת החברה דוחות אנליטיים תקופתיים - מדובר

בדוחות שייתנו תמונה מספרית של מרכיבי מפתח בפעילות החברה, כגון:

■ תקציב מול ביצוע - כולל ניתוח חריגות בפועל וחריגות צפויות.

■ השוואת התוצאות העסקיות וסעיפים עיקריים לתקופות קודמות.

■ התפתחות מדדי ביצוע מרכזיים (KPI's), הרלוונטיים לתחומי הפעילות של החברה, כגון ימי אשראי, ימי מלאי, יחסי נדילות וכו'.

■ שכר וכח אדם - התפתחות מצבת כח האדם (גיוסים, עזיבות, פיטורים וכו'), עלויות שכר, עלויות לעובד וכו'.

אלקטרוני או מען למשלוח מכתבים שיאפשר פניה אנונימית, כמו כן, על הדירקטוריון להבהיר לעובדים כי הם לא צריכים לחשוש מ"פעולות תגמול" ונקמה מצד מנהלים בחברה.

- חובת שמירת סודיות בכל הנוגע לענייני החברה.
- התחייבות של העובדים לנהוג בהגינות כלפי עובדים אחרים, ספקים, לקוחות, בעלי מניות וכו'.
- התחייבות לשימוש הוגן בנכסי ומשאבי החברה לצורכי עבודה בלבד.
- התחייבות למדיניות חשבונאית נאותה ודיווח תקופתי מהימן.
- קביעת מנגנון לטיפול בחריגות מהקוד האתי.
- הבהרה כי הקוד חל על כל עובדי ונציגי הארגון, בכלל זאת הסמנכ"לים, המנכ"ל והדירקטורים - ניתן לציין לדוגמא, את השאלה שהעלה אחד הדירקטורים של חברת בואינג למנהלת האתיקה הארגונית: "כיצד את מתכוונת לאכוף קוד אתיקה על 160,000 עובדי הארגון אם התפיסה היא שהמנכ"ל שלך נמצא מעל לחוק?". זאת לאחר שמנכ"ל החברה, הארי סטונסייפר, פוטר לאחר שנאשם בניהול רומן אסור עם עובדת החברה.

בארה"ב, בה חברות ציבוריות מחויבות בקוד אתי, מכוח חוק סרביינס אוקסלי, חברות רבות מפרסמות את הקוד באתר החברה ומפנות אליו את הלקוחות, הספקים ובעלי המניות שלהן. בצורה זו, הן מתחייבות בפני גורמים חיצוניים לפעול בצורה אתית וחוקית.

4. הגדר מערכי הרשאות וסמכויות המחייבים את הנהלת הארגון לקבל אישור דירקטוריון בהתקיים תנאים שיוגדרו -

- התקשרויות מעל לרף שיוגדר - קביעת הרשאות חתימה שיחייבו חתימת דירקטורים על המחאות/העברות בנקאיות/הסכמים וכו'.

- כניסה לפעילות חדשה - שוקים חדשים, קו מוצרים חדש, רכישת חברות.
- מכירת פעילויות עסקיות או החלטה על זניחת תחומים עיקריים.
- אישור גיוס בכירים (סמנכ"לים, מנהלי חברות בת) - רצוי כי לתפקידים רגישים, כגון: מנהל כספים, ייערך ראיון מקדים עם המועמדים שהגיעו לקו הגמר.
- פריצת מסגרת תקציבית מעל לרף מסוים או בתחומים שיוגדרו.

5. חזק את הקשר עם השטח -

- פגישות תקופתיות עם מנהלים בחברה - לעיתים הקשר היחיד של הדירקטורים להנהלת החברה הינו מנכ"ל החברה וסמנכ"ל הכספים. רצוי לערוך ישיבות גם עם סמנכ"לים אחרים ולקבל דיווח על תחום הפעילות שלהם.
- קבלת דיווח תקופתי מהממונה על פניות הציבור.
- עריכת ביקורים במוקדי פעילות עיקריים, כגון: מפעלים מרוחקים, חברות בת וכו'.

6. השתמש ביועצים וקבל חומר רקע לפני קבלת החלטות

חשובות - בטרם אישור פעולות בעלות השלכה על הדיווח הכספי או על הנראות בארגון, בקש חומר רקע בנושא ואל תחשוש לדרוש להתייעץ עם יועצים בלתי תלויים, כגון: עו"ד או רו"ח. לדוגמא: לפני אישור שכר של מנכ"ל או בכירים אחרים, רצוי לקבל הסבר על הסיבות לשינוי התגמול, מרכיביו ואפילו השוואה לבכירים בחברות דומות אחרות.

טוב יעשו דירקטורים אם יקדימו לזהות את המגמה של הגברת

הדגש על הממשל התאגידי, כפי שעולה מהוראות הרשות לניירות ערך והרגולטורים. נקיטת כל או חלק מהצעדים שפורטו לעיל מגבירה את הממשל התאגידי, מעצימה את בקרת העל של הארגון ויכולה לתרום לצמצום משמעותי של החשיפה של הארגון לפעולות לא חוקיות או לא כשרות.



"...תמו הימים בהם דירקטורים יכלו להסתפק בהגעה לישיבות רבעוניות, לקבל סקירה של התוצאות הכספיות מהמנכ"ל ולאשר את הדוחות הכספיים."

רו"ח ויקטור אליהו, שותף