

# הדירקטוריון וניהול סיכונים בתאגידים ציבוריים

ד"ר משה ברקת

פברואר 2010

# סדר הדברים

1. מבוא - משבר, רגולציה וניהול סיכונים
2. סיכונים פיננסיים (גלאי, IFRS 7, STRESS)
3. סיכוני נזילות, חדלות פירעון וחלוקת דיבידנד
4. סיכוני דיווח ובקורות פנימיות
5. ממשל תאגידי ושכר בכירים בניהול סיכונים
6. מה הסיכון הבא?

# סדר הדברים

1. מבוא - משבר, רגולציה וניהול סיכונים

2. סיכונים פיננסיים (גלאי, IFRS 7, STRESS)

3. סיכוני נזילות, חדלות פירעון וחלוקת דיבידנד

4. סיכוני דיווח ובקורות פנימיות

5. ממשל תאגידי ושכר בכירים בניהול סיכונים

6. מה הסיכון הבא?

# משבר, רגולציה וניהול סיכונים

## Aftershock - עודף רגולציה

אשליית הרגולציה 📌

מנגנוני שוק 📌

שכר ועונש, אכיפה, תועלת חברתית, מידע, צורך בשקיפות 📌

## תפקיד הדירקטוריון

מפקח ובקר סיכונים מול קובע מדיניות ומוביל עסקי 📌



# GE - דירקטוריון וניהול סיכונים



imagination at work

The primary role of GE's Board of Directors is to oversee how management serves the interests of **shareowners and other stakeholders**. To do this, GE's Directors have adopted **corporate governance principles aimed at ensuring that the Board is independent and fully informed on the key risks and strategic issues facing GE**. GE has met its goal to have two-thirds of its Board be independent under a strict definition of independence. Today, 13 of GE's 16 Directors are independent.

# GE - דירקטוריון וניהול סיכונים



imagination at work

The Board focuses on the areas that are important to shareowners — **strategy, risk management, leadership development, and regulatory matters** — and in 2008, received briefings on a variety of issues including **U.S. and global tax policy, environmental risk management, healthcare costs, liquidity and credit risk, global project and product execution, CSA portfolio management and commitment, the impact of changing public policy on core markets around the world, and privacy and copyright protection.**

# הדירקטוריון וניהול סיכונים - כללי

התחשבות בסיכונים בקביעת אסטרטגיה ויעדים

👉 קביעת רמות סיכון

👉 יעדי ביצוע מותאמי סיכון

קביעת מדיניות ניהול סיכונים

👉 מניעת ומיזעור סיכונים

👉 פונקציות, תהליכים ומנגנוני בקרה

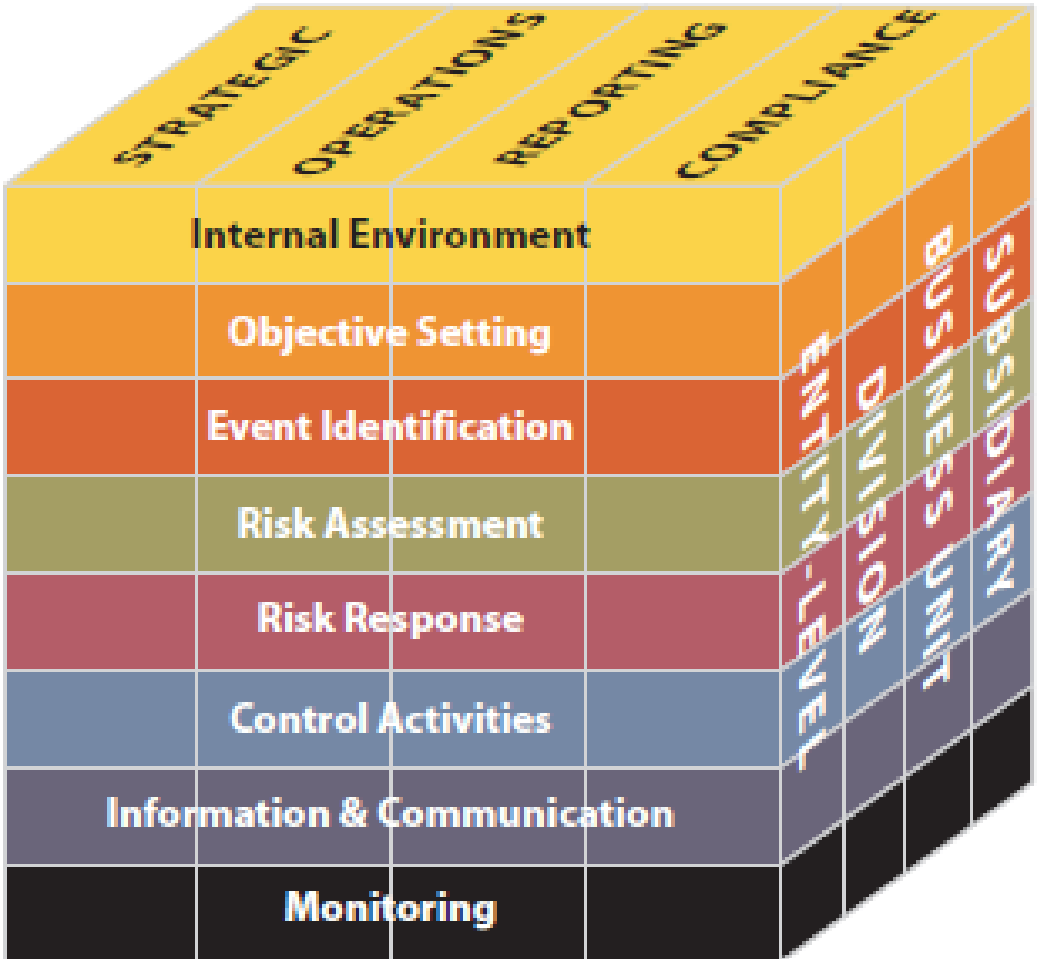
מעקב ופיקוח אחר ניהול הסיכונים בפועל

גילוי אודות הסיכונים

התמודדות עם התממשות סיכונים

👉 תכניות חירום וניהול משברים

# Enterprise Risk Management (COSO)



# סיכונים עיקריים

- סיכון שוק
- סיכון אשראי וחדלות פירעון
- סיכון נזילות
- סיכון תפעולי (לרבות מעילות ותרמיות, מערכות מידע, בטיחות, אחריות מוצר, סיכון ביטוחי ועוד)
- סיכונים רגולטוריים ומשפטיים (לרבות סיכון דיווח, הגבלים עסקיים, הלבנת הון, מיסוי ועוד)
- סיכון תדמיתי

# סדר הדברים

1. מבוא - משבר, רגולציה וניהול סיכונים

2. סיכונים פיננסיים (גלאי, IFRS 7, STRESS)

3. סיכוני נזילות, חדלות פירעון וחלוקת דיבידנד

4. סיכוני דיווח ובקורות פנימיות

5. ממשל תאגידי ושכר בכירים בניהול סיכונים

6. מה הסיכון הבא?

## סיכונים פיננסיים – גלאי א, גלאי 2

- ❑ דוח הדירקטוריון - תאור החשיפה לסיכוני שוק ודרכי ניהולם, לרבות מדיניות התאגיד והפיקוח על מימושה
- ❑ מאזן הצמדה, חשיפות מטבע, הצמדה, ריבית, מחיר
- ❑ חישוב "השווי ההוגן" - פריטים מאזניים וחוץ מאזניים
- ☞ התחייבויות ונכסים פיננסיים, מלאי, נגזרים משובצים
- ☞ התקשרויות והזמנות, נגזרים פיננסיים
- ❑ ניתוח רגישות לשינוי ב"שווי ההוגן" כתוצאה משינוי יומי במחירי השוק של "הפרמטרים הרלבנטיים"
- ☞ שיעור של 5%, 10% ו"מקרי קיצון" (Stress test) המביאים בחשבון שינוי יומי חריג בפרמטרים הרלבנטיים ב- 10 השנים האחרונות

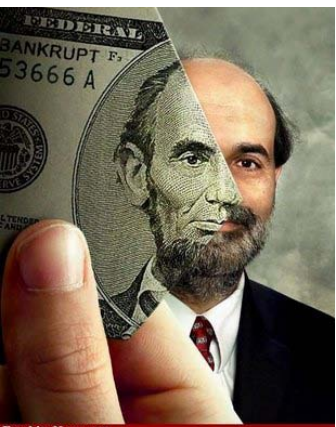
# סיכונים פיננסיים – IFRS 7

□ IFRS 7 דורש גילוי בדבר טיבם והיקפם של סיכונים הנובעים ממכשירים פיננסיים

גילויים איכותיים לכל סוג של סיכון וכיצד סיכונים אלו מנוהלים



גילויים כמותיים אודות חשיפות לכל סוג של סיכון תוך הפרדה בין סיכון אשראי, סיכון נזילות וסיכון שוק (כולל ניתוחי רגישות)



# סדר הדברים

1. משבר, רגולציה וניהול סיכונים

2. סיכונים פיננסיים (גלאי, IFRS 7, STRESS)

3. סיכוני נזילות, חדלות פירעון וחלוקת דיבידנד

4. סיכוני דיווח ובקורות פנימיות

5. ממשל תאגידי ושכר בכירים בניהול סיכונים

6. מה הסיכון הבא?

# סיכוני נזילות וחדלות פירעון

- ❑ "קבע הדירקטוריון כי קיום גירעון בהון החוזר או תזרים מזומנים שלילי מתמשך מפעילות שוטפת אינו מצביע על בעיית נזילות, יפרט את הבחינה שביצע ואת הנימוקים להחלטתו" תקנה 10(ב)
- ❑ התמודדות הדירקטוריון עם סיכון חדלות הפירעון בשוטף (במובחן מחלוקה)
  - 👉 התקיימות סימני אזהרה
  - 👉 חובת דיון אקטיבית של הדירקטוריון
  - 👉 דוח תזרים מזומנים חזוי בצירוף הסברי הדירקטוריון חלף לקיחת אחריות לכושר פירעון

# חלוקת דיבידנד – מבחן יכולת הפירעון

התחזקות המבחן הכלכלי על פני החשבונאי

👉 השפעת IFRS והמשבר הפיננסי

👉 חידוד האחריות האישית (בחלוקה)

הנחיית הרשות בדבר חלוקת דיבידנד

👉 אופן יישום מבחן יכולת הפירעון

👉 דגש על תזרים מזומנים חזוי

👉 לרבות מבחן נזילות

👉 "במהלך העסקים הרגיל"?

# סדר הדברים

1. משבר, רגולציה וניהול סיכונים
2. סיכונים פיננסיים (גלאי, IFRS 7, STRESS)
3. סיכוני נזילות, חדלות פירעון וחלוקת דיבידנד
4. סיכוני דיווח ובקורות פנימיות
5. ממשל תאגידי ושכר בכירים בניהול סיכונים
6. מה הסיכון הבא?

# סיכוני דיווח ובקורות פנימיות

הליך אישור הדוחות הכספיים

בקרת העל 

ועדת מאזן (תיקון 10 לחוק החברות) 

דוח הדירקטוריון והנהלת התאגיד על  
אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח  
הכספי והגילוי

חיזוק מערך הבקורות הפנימיות בתאגיד 

# מתוך המלצות "דוח ועדת גושן"

## סעיף 2.7

"על ועדת הביקורת לסייע לדירקטוריון לסקור ולבחון את הבקורות הפנימיות הקשורות בדיווח הכספי, וכן את כלל מערך הבקרה הפנימית וניהול הסיכונים..."

"הנהלת החברה אחראית לזיהוי, הערכה, ניהול ופיקוח אחר סיכונים...ודיווח על פעולות אלו לדירקטוריון."

## סעיף 2.9

"על ועדת הביקורת לסקור ולאשר כל התייחסות בדוח התקופתי הנוגעת לנושא הבקרה הפנימית וניהול הסיכונים..."

# הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית

- המנהלים נדרשים להשיג רמה סבירה של ביטחון כי הסיכון שבהגעה למסקנה לפיה הבקרה הפנימית היא אפקטיבית, כאשר קיימת חולשה מהותית (או יותר) בבקרה הפנימית, הוא נמוך.

- מתווה הרשות - מודל מבוסס סיכונים. לאור סיכוני הדיווח הייחודיים לפירמה.

– מתרכז בבחינת ארבעה אלמנטים:

1. בקרות ברמת הארגון (ELC).

2. תהליך סגירת הדוחות הכספיים.

3. בקרות כלליות על מערכות המידע (ITGC).

4. **בחינת התהליכים המרכזיים והקריטיים לדיווח הכספי והגילוי.**

# בקורות ברמת הארגון (ELC)

- בקורות הקשורות לסביבת הבקרה: באיזו מידה הגישה וסגנון הפעילות של ההנהלה מקדמים בקרה פנימית אפקטיבית, באיזו מידה ערכי יסוד של יושר, הגינות ושקיפות, בעיקר של ההנהלה הבכירה, מתקיימים ומועברים לכלל הארגון, באיזו מידה הדירקטוריון או וועדת הביקורת מקיימים את חובת הפיקוח שלהם על הדיווח הכספי והבקרה הפנימית.
- בקורות הקשורות למוטת השליטה של ההנהלה.
- תהליך הערכת סיכוני ותוצאות פעילות התאגיד.

# תהליך סגירת הדוחות הכספיים

- בדיקות מבססות, למשל בדיקות סבירות, שהנתונים נכונים.
- פקודות סוף תקופה ואיחוד דוחות.
- קביעה ויישום של מדיניות חשבונאית.
- עריכת הדוחות, דיון בהם במוסדות המתאימים ואישורם לפרסום.
- למעשה כאן מדובר ביישום מלא של נהלי סעיף 302 ל"סוקס" בארה"ב.

# בקורות כלליות על מערכות המידע (ITGC)

- מערכות המידע מהוות חלק מהותי ובלתי נפרד בתהליך הדיווח של התאגיד.
- לכן, יש לבחון, ברמה הרוחבית, את הבקורות הכלליות על מערכות המידע בחברה.
- יש לבחון יכולת התאגיד לשמור, לאחסן ולאחזר מידע, לחסום גישה בהתאם לתפקיד בארגון וכד'.

# התהליכים הקריטיים לדיווח הכספי והגילוי

- בהתאם להערכת הסיכונים בנושאי דיווח וגילוי אשר עורכת חברה, תאתר החברה את התהליכים המרכזיים והקריטיים לדיווח הכספי והגילוי.
- מדובר בד"כ בתהליכים עסקיים שמהווים חלק מרכזי מהפעילות העסקית של התאגיד ואשר עשויה להיות להם השפעה מהותית מאוד על דוחות התאגיד, או שעקב אופיים או מורכבותם של תהליכים אלו הסיכון לטעויות בהם הוא מהותי מאוד.

# סדר הדברים

1. משבר, רגולציה וניהול סיכונים
2. סיכונים פיננסיים (גלאי, IFRS 7, STRESS)
3. סיכוני נזילות, חדלות פירעון וחלוקת דיבידנד
4. סיכוני דיווח ובקורות פנימיות
5. ממשל תאגידי ושכר בכירים בניהול סיכונים
6. מה הסיכון הבא?



# ממשל תאגידי

עסקאות עם בעלי עניין

👉 חברות אג"ח

הפרדת תפקידי הדירקטוריון וההנהלה

פעולות שאינן מובאות לאישור הדירקטוריון

👉 יו"ר ומנכ"ל

👉 זרימת המידע בין ההנהלה לדירקטוריון

עצמאות הדירקטוריון והליכי קבלת החלטות

👉 עצמאות הדירקטוריון וה

הסתמכות הציבור

👉 בסיס המידע לקבלת החלטות

על הדירקטוריון

# שכר בכירים

## מדיניות תגמול

👉 המביאה בחשבון את יעדי הפירמה (לט"א)

👉 הבטחת "תמורה הוגנת וסבירה"

**הבטחת תמריצים נכונים והתאמת תגמול לביצועים**

👉 באיזו מידה התגמול תורם לביצועי הפירמה

**הבטחת לקיחת סיכונים נאותים**


👉 סיכונים התואמים את "התיאבון לסיכון" של הפירמה ויעדיה האסטרטגיים

# סדר הדברים

1. משבר, רגולציה וניהול סיכונים
2. סיכונים פיננסיים (גלאי, IFRS 7, STRESS)
3. סיכוני נזילות, חדלות פירעון וחלוקת דיבידנד
4. סיכוני דיווח ובקורות פנימיות
5. ממשל תאגידי ושכר בכירים בניהול סיכונים
6. מה הסיכון הבא?

# מה הסיכון הבא?

## רגולציה

דרישות רגולטוריות חדשות 

עלות (עומס) הרגולציה 

## קיימות

באיזו מידה המודל העסקי בר קיימא 

## stakeholders

סיכונים סביבתיים, אחריות חברתית 

איזון בין בעלי מניות לנושים, עובדים וכו' 



# תודה רבה