

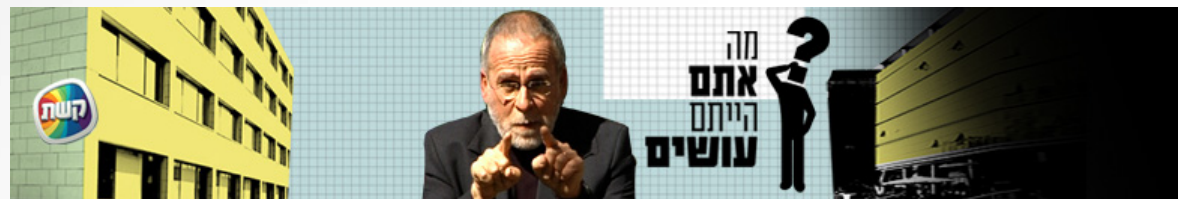
איך נמנע את הטעות הבאה

כנס דירקטורים , 4 ביוני 2015



הדירקטור הסביר

- מתוך הפרומו לתכנית – ניקלעתם לסיטואציה חשודה – מה הייתם עושים ?
- דירקטורים הינם חלק משומרי הסף של החברה ולכן צריכים להפעיל "ספקנות מיקצועית
- "אנשי ה"לא נעים לי" יתקשו להיות דירקטורים מעורבים



נורות האזהרה שלא מתוך הדוחות הכספיים

ולמה נשים לב????

- כדירקטורים עלינו להיות עירניים למידע הסובב אותנו בקשר עם החברה מכל מקור שהוא
- עלינו להיות אקטיביים בהשגת המידע – קריאת חומר, שיחות, העלאת שאלות, כינוס ישיבות ללימוד
- מקורות המידע לא קשים להשגה והכלים קיימים – צריך להשתמש בהם



הטעות של וורן באפט – חשדות ובעיות בודקים וממצים

וורן באפט במכתב השנתי למשקיעים

"כשאתה רואה ג'וק במטבח, דע שבקרוב תפגוש את הקרובים שלו"
המיליארדר וגורו ההשקעות בחר בדרך ציורית כדי לתאר את הדרך לזהות בעיות בחברות
בהן הוא השקיע.

באפט ניצל את הבמה גם כדי להכות על חטא, ולהסביר את ההשקעה הכושלת שעשתה
ברקשייר הת'אוויי ברשת המרכולים הבריטית טסקו. "ב-2013 התעצבנתי על הנהלת טסקו
ומכרתי מניות ברווח של 43 מיליון דולר. אבל התברר שהתמהמהתי יותר מדי עם מכירת יתר
המניות", כתב באפט. "במהלך 2014 הבעיות של טסקו העמיקו במהירות, שווי החברה צלל
ורווחיה הצטמצמו. בעולם העסקים חדשות רעות באות בדרך כלל ברצף. אם אתה רואה ג'וק
במטבח שלך, סביר להניח שבקרוב תפגוש גם את הקרובים שלו", כתב באפט, שהודה כי
ההשקעה בטסקו עלתה בהפסד של 444 מיליון דולר.



מקרה א.דורי, ההיה או חלמנו חלום?

חברת דורי בנייה הדהימה את המשקיעים כשדיווחה על הפסדי ענק של למעלה מ-445 מליוני ש"ח, לאור סטייה מהותית באומדני העלויות וההכנסות הצפויות של פרויקטים בביצועה של החברה, לעומת אומדני הפרויקטים. כתוצאה מכך בוצע הליך בדיקות ואימות של נתונים על ידי הנהלת החברה, הוקמה ועדה מיוחדת של הדירקטוריון ואף מונה מפקח חיצוני על ידה.



מקרה א.דורי, ההיה או חלמנו חלום?

דו"ח חמור על דורי בנייה: התנהלות פסולה, ויתור על מנגנוני בקרה הכרחיים

8 חודשים לאחר חשיפת הסטייה בדוחות הכספיים של החברה - בהיקף של למעלה מ-400 מיליון שקל - מתפרסמות היום מסקנות הבודק המיוחד: חברת הבנייה ניהלה את ענייניה באופן לקוי, תוך תחלופה גבוהה של מנהלים ובעלי תפקידים, מוסר תשלומים נמוך לספקים וצמיחה מהירה שלא לוותה בהתאמת המנגנונים הפנימיים של החברה



,12.03.15
16:00

ראיון עם חיים כצמן - הבעלים

אולי הייתם צריכים להישאר במה שאתם מבינים, מרכזים מסחריים, ולא להיכנס לתחומים אחרים, כמו תחום הבנייה למגורים.

"קודם כול, צריך לזכור שגודלה של א. דורי מזערי באופן יחסי להיקף עסקינו. אבל בדיעבד את בוודאי צודקת, אף על פי שיש לי נימוקים לעונש. בזמנו חשבתי שיכול להיות לא רע לקבוצה להיות שותפים עם אדם שיודע ושיש לו יכולות ביצוע. גם לא שיערנו שנצטרך בהמשך לנהל את זה בעצמנו. הלקחים שאני לומד מהעניין הזה, הם יותר התרכזות והתמקדות עסקית, וגם להביא יותר אנשים בעלי יכולת לעזור. למשל, דורי סגל סיים את תפקידו כמנכ"ל פירסט קפיטל (החברה הבת הקנדית של גזית גלוב) ויהיה יותר פנוי עכשיו, בתפקידו החדש כסגן יו"ר גזית גלוב, לטפל ולפקח על העסקים שלנו.

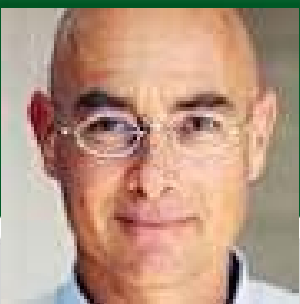


מקרה טלדור – היה או חלמנו חלום ?

- **מסתמן: תביעה נגזרת ב-49 מ' ש' נגד טלדור בגין הטעות בדו"חות הכספיים**
- **טלדור פרסמה במשך שבע שנים דיווחים כספיים שגויים, תוך ניפוח ערך המלאי שלה ל-49 מיליון שקל**



דה מרקר מרץ 2014



הסיוט של כל דירקטור – טעויות, תרמיות ומעשים בלתי חוקיים

פסגות וילין לפידות הגישו ייצוגית נגד טלדור ב-28 מ' ש'

השערורייה החשבונאית בטלדור מגיעה לבית המשפט: "כל משקיע סביר שהיה יודע כי ההון העצמי נמוך בכ-30% מההון שדווח, לא היה רוכש את המניה" בטלדור, שבשליטת חברת ההשקעות DBSI של יוסי בן-שלום וברק דותן (72.3%), התגלו לפני כ-3 חודשים **אי-התאמות** בהיקף של 49 מיליון שקל בדוחות החברה, שנוצרו בשנים 2007-2013. הגילוי גרם מחיקה של כ-30% מההון העצמי של החברה, והסב למשקיעים בה נזק של כ-22% מהשקעתם. רשות ניירות ערך פתחה בחקירה, ושני בכירים בחטיבת השירותים המנוהלים - המנהל יוסי פחימה ומנהלת הכספים מירב גת - **פוטר**.

14.5.2014 גלובס

מקרה טלדור – היה או חלמנו חלום ?

- "תיקון מהותי זה של הדוחות הכספיים מלמד על רשלנות של כל הגורמים המבקרים והמפקחים כמו גם העושים במלאכה בכל הקשור לפיקוח על דו"חות טלדור, בדיקת המלאי והערכים המוצגים במאזן ובדו"ח רווח והפסד. במשך 7 שנים קיבלו נושאי משרה רבים בטלדור **תקבולים** המבוססים על תוצאותיה הכספיות, שהתגלו כיום ככאלה שאינן תואמות את המציאות".

דה מרקר מרץ 2014

אפריקה תעשיות: חשד שמנכ"ל נגב המפוטר מעל במיליוני שקלים

בהודעה ששחררה לבורסה בסוף מרץ 2015 כתבה הנהלת אפריקה: "החברה מודיעה בזה, כי בעקבות פנייה להנהלת החברה שהתקבלה בימים האחרונים מגורם בקבוצת החברה, בקשר עם חששות לאי סדרים ברישום ההכנסות של אחת מחברות הבת בבעלותה המלאה (בעקיפין) של החברה, הפועלת בתחום עיצוב הבית, פתחה הנהלת החברה בבדיקה מיידית של הנושא, בין היתר, בסיועו של המבקר הפנימי. יש לשים לב כי מדובר במקרה שלא נחשף על ידי מנגנוני החברה של הארגון אלא באמצעות פנייה יזומה של גורם בקבוצה.

גלובס מרץ 2015



מסע הקניות של אבי מוטולה מגיע לרשות ניירות ערך

את ממצאי החקירה שעומדים בלב התלונה לרשות ני"ע אפשר לחלק באופן גס לשלושה חלקים: הוצאות אישיות של מוטולה, טובות הנאה שנתן לעובדים בכירים - סמנכ"ל הכספים אביהו איבשיץ ומנהלת משאבי האנוש מירי בן יוסף - ואישור תשלומים חריגים לעובדים:

- כרטיס האשראי של החברה שימש ככרטיס אישי
- קניית תכשיטים יקרים ושכירות דירה במלון דירות
- סיווג ההוצאות בדרך לא נכונה – חופשות פרטיות נרשמו כהדרכות
- רכישת ציוד עבור ביתו הפרטי של מוטולה
- טיפולי שיניים לעובדים
- קניית שעון אישי ב25,000 שח וסיווגו כמתנה ללקוח
- שיפוץ ביתם של הורי בת זוגו מכספי החברה

**זאת בנוסף לחשד לטיפול
בחשבוניות המנופחות שנרשמו
כהכנסות בטרם עת בהיקף של כ-
70 מיליון ש"ח**

כלכליסט מאי 2015



מיתוסים- למה רוב התרמיות מתגלות במקרה

1. אנשים טובים לא גונבים.
2. הסכומים לא מהותיים.
3. התרמיות לא מתגלות.
4. מיתוס - תרמית מוסתרת היטב.
5. מיתוס – שומרי הסף לא יכולים לעשות יותר לגילוי תרמית.

מיתוסים- איך נתגבר עליהם

- 1. שלב ראשון-תהליך מובנה של הערכת סיכונים ניהולי לצורך מניעת וחשיפת טעויות
 - זוהו סוגי הסיכונים לטעויות בדיווח הכספי ("סקר סיכונים").
 - הסיכונים יוחסו למצבים שעשויים להתרחש ברמת המצגים.
 - נעשתה בחינת דרגת כל אחד מהסיכונים (לרבות האם הם עשויים להביא לידי הצגה מוטעית בדיווח הכספי).
 - נשקלה הסבירות לכך שהסיכונים יביאו לידי הצגה מוטעית בדיווח הכספי.
 - האם היה שינוי שליטה , או שינוי ניהולי משמעותי? עובדה שעלולה לשנות את הערכת הסיכונים.

מיתוסים- איך נתגבר עליהם

- 1. **שלב ראשון-תהליך מובנה של הערכת סיכונים לצורך חשיפת טעויות- המשך**
 - ההנהלה-
- **המוניטין של ההנהלה והתנהלותה האישית**
- **האם החברה פועלת בענף המאופיין באי ודאות רבה (כגון: ענפי הנדל"ן וההיי טק) וכתוצאה מכך קיימת אי ודאות רבה באומדנים מהותיים?**
- **האם פעילויות החברה ממוקמות או מתנהלות מעבר לגבולות בינלאומיים בתחומי שיפוט שבהם קיימות סביבה עסקית ותרבויות שונות? מי הגורם שמטפל בפעילויות אלו וכיצד הן מטופלות?**
- **האם בוצעו במהלך התקופה עסקאות מורכבות במידה רבה או בלתי רגילות? כיצד הן טופלו?**
- **מהי הערכת ההנהלה את הסיכון שהדוחות הכספיים יוצגו באופן מוטעה מהותית כתוצאה מטעות?**
- **אילו צעדים נוקטת הנהלת החברה לצורך זיהוי סיכונים לטעויות? מה האופי, ההיקף, והעיתוי בהערכת הסיכונים? מהי תגובתה לסיכונים אלה?**
- **האם יש לחברה ידע בקשר לטעויות קיימות בדיווחים, לרבות בדוחות הכספיים?**

מיתוסים- איך נתגבר עליהם

- 1. **שלב ראשון-תהליך מובנה של הערכת סיכונים לצורך חשיפת טעויות-המשך**
 - **אנשי הכספים**
 - אילו אנשי מקצוע מעורבים בעריכת הדוחות הכספיים? מה הידע והניסיון שלהם? האם קיימות מגבלות חריגות על פעילות האחראים על עריכת הדוחות הכספיים (כגון: מגבלות חמורות בכוח אדם)?
 - **האם מבקר הפנים, הדירקטורים ואחרים שומעים גם הדרג הפחות בכיר של הכספים?**
 - האם תהליך עריכת הדוחות הכספיים מנוהל על ידי אדם אחד או קבוצה קטנה ללא הנהגת בקורות מפצות?
 - האם קיימת תחלופה גבוהה של עובדים בתחומי החשבונאות, בקרה פנימית או טכנולוגיית מידע?
 - **האם קיימים יחסים שליליים בין הנהלת החברה לאנשי הכספים**, המעורבים בתהליך עריכת הדוחות הכספיים? במידה וכן - מה מהות הויכוחים?
 - האם קיימים **תמריצים** או לחצים העשויים להשפיע על עבודת אנשי הכספיים (כגון: תוכנית תגמול לעובדים וקבלת הטבות)?
 - אילו נהלים קיימים במטרה למנוע טעויות בדיווחים? האם קיימת הפרדה נאותה של תפקידים ובדיקות בלתי תלויות? האם מבוצע ניהול מספק של רישומים? האם קיימת מערכת נאותה של הרשאות ואישורים לעסקאות? האם קיימים אמצעי הגנה פיזיים על מזומנים, השקעות, מלאי ורכוש קבוע? האם מבוצע תיעוד נאות ובמועד של עסקאות? האם קיימות בקורות מספקות על גישה לרישומים ממוכנים? האם קיים מעקב אחר עקיפת בקורות קיימות?
 - מה תהליך **הפיקוח** שנעשה על ידי בקרת העל על תהליך הדיווח הכספי ועל הבקרה הפנימית? האם וכיצד מבוצע מעקב על בקורות, לרבות בקורות ממוכנות ובקורות על דיווח כספי?
-

מיתוסים - איך נתגבר עליהם

- 1. **שלב ראשון -תהליך מובנה של הערכת סיכונים לצורך חשיפת טעויות-המשך**
 - תקינה חשבונאית
 - מה מידת **מעורבות ההנהלה** בקביעת מדיניות חשבונאית ואומדנים מהותיים? האם מדובר בהשתתפות **'מופרזת'** של גורמי הנהלה שלא מתחום הכספים?
 - האם נעשות בדיקות **סבירות או מבחני רגישות** על ידי שומרי הסף?
 - האם נכנסה לתוקף תקינה חדשה? כיצד נערכה החברה ליישומה? האם התעוררו שאלות או בעיות במסגרת התהליך?
 - עד כמה הדוחות הכספיים מבוססים על אומדנים או על שיקול דעת סובייקטיבי או אי ודאות שקיים קושי לאמתן?
 - האם נעשו שינויים תכופים באומדנים בחשבונאות שלא נראה שהם נובעים משינויים בנסיבות?
 - האם קיימת היסטוריה של קיום וגילוי טעויות בעריכת הדוחות הכספיים? ובמידה וכן – האם וכיצד טופלו הליקויים שהתגלו?
 - אילו **הנחות מהותיות** מהוות בסיס לאומדנים מהותיים? האם הנחות אלו סבירות? האם ההנחות רגישות לשינויים מהירים, כמו שינויים בטכנולוגיה, התיישנות מוצרים או שיעורי ריבית? האם נדרשת מעורבות מומחה חיצוני במסגרת התהליך? האם נעשה שימוש במומחים חיצוניים? כיצד נבחנו המוניטין והניסיון שלהם?
 - האם קיימות סיבות בגינן הנהלת החברה עשויה להיות 'מקובעת' בהנחות מסוימות?
 - האם הדוחות הכספיים כוללים נתונים לגביהם קיימת **צמיחה מהירה או חריגה**?
 - האם הרווחיות **חריגה** במיוחד בהשוואה לחברות אחרות בענף?
 - האם במהלך התקופה **בוצעו תנועות כספיות, אשר אינן ניתנות להסבר שגרתי? שימוש בביקורת מערכות ממוחשבות**

מיתוסים- איך נתגבר עליהם

- 1. **שלב ראשון -תהליך מובנה של הערכת סיכונים לצורך חשיפת טעויות-המשך**
 - רואה החשבון
- האם קיימים **חילוקי דעות**, או היו קיימים בעבר, בין הנהלת החברה לרואי החשבון בנושאי חשבונאות, ביקורת או דיווח? במידה וכן – מה מהות חילוקי הדעות? כיצד הם נפתרו, אם בכלל?
- האם קיימות דרישות בלתי סבירות כמו **אילוצי זמן בלתי סבירים** בנוגע להשלמת הליך עריכה וביקורת הדוחות הכספיים?
- האם במהלך הביקורת התעוררו נסיבות שעשויות להצביע על אפשרות שיתכן שהדוחות הכספיים כוללים הצגה מוטעית מהותית?
- האם במהלך הביקורת התגלה חוסר תקינות ברשומות החשבון, כגון: עסקאות שלא קיבלו ביטוי באופן מלא או בעיתוי הנכון או שנרשמו באופן בלתי נאות?
- האם במהלך הביקורת נחשפו ראיות מנוגדות או חסרות, כגון: **מסמכים חסרים**, קיום פריטים משמעותיים לא מוסברים או קיום אי התאמות חריגות בין רשומות חשבונות לבין אישורים שהתקבלו?
- האם לדעת רואה החשבון החברה נוקטת **במדיניות חשבונאית מנוגדת** לנורמות ענפיות?

מיתוסים- איך נתגבר עליהם

• 2. שלב שני- האם ניתן מענה הולם לסיכונים שהוערכו

- קיום מערכת נהלים רלוונטית ועדכנית תוך ביצוע פיקוח על ביצועה, איוש בעלי תפקידים מתאימים, בחינה שוטפת של דיווחים שונים ועוד. תקשורת שוטפת ושקופה מול הנהלת החברה
- אם הנהלת החברה אינה שותפה לתהליך וחשיבותו יש בכך כדי לפגום משמעותית ביעילותו. הבעת זלזול או קוצר רוח לעבודת מבקר הפנים ואו למסקנות סקר הסיכונים והשלכותיו תהווה סמן שלילי לעובדי החברה שמצדם לא יקפידו על יישום הנהלים והתוצאה לא תרחק להגיע

"חשבנו שלפזית יש בעל עשיר שמממן את אורח החיים שלה"

פזית ולד



- רישום מוזר שמצאה במקרה חשבת בחברה, מירב אשורי, שינה את התוכניות של ולד. אשורי שאלה את ולד לגבי פעולה שבוצעה בספק בשם רז בימוי והפקה, שאותו לא הכירה. בתחילה חשבה אשורי כי ולד, שנחשבה לעובדת מקצועית וחרוצה, ביצעה טעות טכנית בלבד, אלא שתגובתה הלחוצה והמתחמקת והסתלקותה המהירה של ולד ממשרדי החברה בתואנה כי אחד משלושת ילדיה (חצי שנה, 5 ו-7) חולה, עוררו חשד שמדובר במשהו גדול יותר.
- מכאן הדברים התקדמו במהירות: מנהלי אגף הכספים בחברה החלו בבדיקה יסודית יותר שבמהלכה התגלה כי הספק רז בימוי והפקה אינו מוכר בחברה ואינו מספק לה שירותים או מוצרים כלשהם. בהמשך הוזעקו גם רואי חשבון חקירתיים ממשרד בר לב ושות'. מהתמונה שהתגלתה באותו ערב ובימים שלאחר מכן עולה כי מאז שנת 2000 משכה ולד לכאורה סכומי עתק מהחברה.

"חשבנו שלפזית יש בעל עשיר שמממן את אורח החיים שלה"

פזית ולד



- בשנים הראשונות איתרה ולד, הממונה בחברה על ביצוע תשלומים לספקים, כרטיסי ספק בהם נרשמה יתרת זכות במשך תקופה ארוכה. על פי החשד, שינתה את שמות הספקים והוציאה צ'קים לפקודתם, כולל זיוף חתימת מורשי החתימה ב־yes ובראשם מנהל הכספים אורן ברגמן.
- בסוף 2002 השתנה מעט דפוס הפעולה של ולד, לטענת yes, והיא הקימה ספק חדש לגמרי במערכת, בשם רז בימיו והפקה, שבו נרשמו 800 פקודות יומן, כולן על ידה. בדיקת משרד הרו"ח החקירת גילתה בפח האשפה שבפינת העבודה של ולד צ'קים מזויפים שנזרקו, לכאורה בשל אי־שביעות רצון מרמת הזיוף. לפי החשד, ולד העבירה יתרות זכות שנצברו אצל ספקים רדומים במערכת לספק החדש שהקימה והוציאה צ'קים בסכומים של עד 90 אלף שקל שהופקדו בחשבונה, ולאחר מכן הועברו לחשבונות של אמה ובעלה או נמשכו בכרטיס אשראי ובמזומן.

"חשבנו שלפזית יש בעל עשיר שמממן את אורח החיים שלה"

פזית ולד



- שום דבר בביוגרפיה של ולד לא מתקשר לחשדות המופנים כלפיה היום, חוץ מפרט קטן, לכאורה זניח. "במהלך התיכון פזית עשתה שינוי תדמית קיצוני", נזכרת חברתה. "היא הורידה 30 ק"ג בדיאטה רצחנית והחלה להתעסק הרבה יותר בטיפוח ובאופנה.
- "תמיד היתה לה חיבה לשמלות, נעליים, תכשיטים ושעונים, וזה משהו שרק גבר בעקבות שינוי התדמית". ב־yes חושדים שהחיבה הזאת למותגי יוקרה, שהובילה למסעות שופינג במאות אלפי שקלים בכיכר המדינה, ביחד עם הרצון לחיות חיי מותרות פזרניים וראוותניים שכללו גם נסיעות תכופות לחו"ל - הם שהובילה את ולד לבצע את מעילת הענק ולבזבז ככל הנראה את חלק הארי של הכסף שגנבה.
- עם זאת, נראה שגם ב־yes מבינים שחלק גדול מהכסף הגנוב כבר לא נמצא ברשות ולד. אחת הבדיקות שביצעה החברה היתה מול חנות מעצבים יוקרתית בכיכר המדינה, שמשרתת את הנשים העשירות בישראל. בחנות סיפרו כי ולד היתה הרוכשת מספר שתיים שלהם לאורך השנים האחרונות.

השוק יודע לפני כולם...

תשואות איגרות החוב

לעיתים , גם ללא פרסום דיווח מיידי ספציפי עלולה להתרחש תופעה של עלייה בשיעור תשואת האג"ח לתשואה דו ספרתית , בבחינת - כוחות הבורסה מקדימים את הנולד... תשואות כאלו מעידות על אובדן אימון של נושי החברה ביכולת החברה לפרוע את התחייבויותיה במועדן , ולעיתים אף מנבאות את הסד החוב שבדרך. ייטיב דירקטור בחברה שאיגרות החוב שלה נסחרות להיות עירני לתופעה שכזו ולפעול כראוי בעת התרחשותה.



סיכום- נקודות לתשומת לב שלא מתוך הדוחות הכספיים

1. שימוש בכלי ניהול סיכונים ובקרה, לצורך כך הדירקטור יכול להסתייע בגורמים חיצוניים אובייקטיבים שסייעו לו בקביעה כאמור.
2. מידע מהעיתונות
3. צמיחה מהירה ללא שינוי ניהולי
4. אנליזות חיצוניות, דירוג של חברות דירוג
5. דוח מבקר המדינה בחברה ממשלתית, או דוח מבקר פנים בחברה ציבורית או פרטית משמעותית
6. ערכי ניירות הערך בבורסה (תשואות איגרות החוב)
7. חילופי אנשי מפתח
8. תלונות ספקים ואו שינוי תנאי אשראי שלהם (לדוגמא מעבר לבסיסי מזומן), לקוחות,
9. דרישות, מכתבים או חקירות של רגולטורים, או חוות דעת על אי עמידה בהוראות חוק
10. אובדן שוק ראשי, נציגות, סוכנות, בלעדיות, פטנט
11. סכסוכי עבודה
12. הפרת התניות פיננסיות, קשיים בגיוס
13. התקשרויות לא סבירות, או לא הגיוניות, עיסקאות עם בעלי שליטה
14. קיום תלות בפרויקט, מוצר, אדם
15. חקיקה חדשה שפוגעת התחום בו החברה פועלת
16. שינוי שליטה והשלכתו על העסק
17. סכסוכים בדירקטוריון – אידיבי, קבוצת אלון

הרשימה אינה סגורה ואינה מחליפה מחשבה ושיקול דעת

לסיכום, על הדירקטור להשתמש בכלים שעומדים לרשותו כדי לוודא בקיאות במערכות הארגון האחריות על ניהול סיכונים ובקרה ולוודא שהן מתפקדות. לצורך כך הדירקטור יכול להסתייע בגורמים חיצוניים אובייקטיביים שיסייעו לו בקביעה כאמור.

פעולות אלו לא בהכרח ימנעו חשיפת טעויות בדיווח כספי, בין היתר, בשל מגבלות מובנות בבקרה הפנימית ותהליך עריכת הדיווח הכספי, כגון **כשל אנושי**, אך יישום המודל הדו שלבי שצוין, בשילוב תיעוד הפעולות שבוצעו, יסייעו, כאמור לדירקטור למלא אחר חובת אחריותו בקשר עם חשיפת טעויות בדיווחים כספיים.



אז תשאפו לצאת צדיקים !