

המעבר מחברה פרטית לממשל תאגידי של חברה ציבוריות

רו"ח דורון כהן
מבקר פנימי מוסמך (CIA)
שותף, פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ



על מה נדבר?

1 גל ההנפקות

1

2 אתגרים של חברות ציבוריות חדשות

2

3 סיכוני דירקטורים בחברות ציבוריות חדשות

3

4 טיפים לדירקטור בחברה שהונפקה לאחרונה

4

הנפקות חברות ישראליות רותח

TheMarker

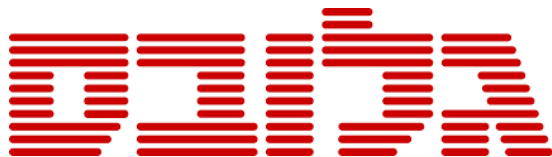
מבול של הנפקות שוטף את הבורסה - אלה המרוויחות והמפסידות הגדולות

45 חברות חדשות החלו להיסחר השנה בבורסת תל אביב, והן שוות יחדיו 25.5 מיליארד שקל ■ גל ההנפקות טומן בחובו גם לא מעט סכנות, וב-18 מהחברות רשמו המשקיעים הפסדים ■ "אם החברות שעברו את המסננת של המוסדיים אינן טובות — כולנו נסבול"

Bizportal

שיא בכמות ההנפקות בבורסה מאז 2007: 23 חברות הצטרפו לת"א ב-2020; דוראל וסנוביה מובילות בתשואה

שוק ההנפקות רותח: גיוסים בסך 3.7 מיליארד שקל לחברות בשווי מצרפי של 15 מיליארד שקל; מי ההנפקות הרווחיות ביותר, מי הגדולות, ולמה השיטה - "הצעה לא אחידה" תעלה לנו ביוקר?



הנפקה

שוק ההנפקות בת"א רותח: "לא זוכר התנפלות כזו ב-20 השנים האחרונות"

תל אביב לקראת שיא של עשור במספר הנפקות ה-IPO • פעיל בשוק החיתום: "הטרנד העיקרי הוא של הנפקת חברות אנרגיה מתחדשת וחברות טכנולוגיה, בזכות העמידות והביצועים שאותן חברות הפנינו במשבר"

כלכליסט

בתוך חודשיים וחצי: השיא של 2020
כבר נשבר עם 30 הנפקות בת"א

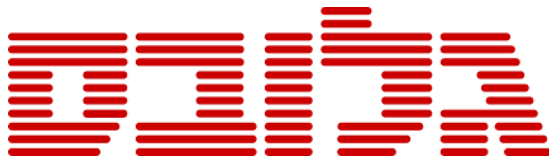
בשנה הנוכחית גויסו כ-3 מיליארד שקל בהנפקות ראשונות, לשליש אחראיות דניה סיבוס, דיפלומט ודלתא. הטרנדים הבולטים: אנרגיה, בינה מלאכותית ואונליין. האיום מעבר לכתף: לא רק חברות ראיות ייכנסו פנימה

אכיפה מנהלתית כנגד דירקטורים

TheMarker

האכיפה המינהלית בניירות ערך תנסה לייצר הרתעה

רשות ני"ע תגבש מדריך שיקולים מעשי לקביעת עונש מתאים לכל הפרת חוק בתחום, והתאמתו למפר הספציפי - בניסיון ליצור ענישה שוויונית וצפויה מראש



רשות ני"ע קונסת את אפולו פאוור על דיווח מטעה בעניין כריית מטבעות דיגיטליים

ועדת האכיפה המינהלית של הרשות החליטה להקל בעיצומים הכספיים נגד החברה בשל "מצבה הכספי הרעוע". אפולו פאוור תידרש לשלם 100 אלף שקל, והמנכ"ל עודד רוזנברג ישלם 50 אלף שקל, בגין המלדת פרט מטעה בדיווח שפרסמה החברה בדצמבר 2017

9 שנים לאכיפה המינהלית בשוק ההון: הוטלו קנסות בגובה של 59 מיליון שקל

מנהלת אכיפה מינהלית ברשות ני"ע, ד"ר אילנה ליפסקר-מוזעי, מציינת כי למרות שמדובר בקנסות של עד 5 מיליון שקל לחברה או לנושא משרה בגין עבירות ניירות ערך, האכיפה יוצרת הרתעה • "הסטנדרט לקבלת החלטות בתאגיד - עלה"

הטעו את רשות ני"ע וישלמו: קנס של 650 אלף שקל על חברת השקעות הנדל"ן MHR1 ובעליה

במסגרת הסדר אכיפה מינהלי הודו צח חרמון ויגיל מנוביץ' כי ביצעו 3 הפרות של הצעה ומכירה לציבור של ני"ע שלא עפ"י תשקיף כשפרסמו את הפרויקטים שלהם לציבור הרחב, וכן כי הטעו את רשות ני"ע • ישלמו מכיסם 150 אלף שקל כל אחד

אתגרים של חברות ציבוריות חדשות

אתגרים עיקריים

- רגולציה חדשה - תקנות חדשות של רשות ניירות ערך
- שינויים מהותיים במבנה הארגוני וגיוס של בעלי תפקידים חדשים
- גידול חד בהיקף המזומנים בקופה ובאופי העסקאות המבוצעות
- נושאי סייבר ומערכות מידע
- תפקידי שומרי סף שאינם מאוישים
- חוסר ידע לגבי רגישות שיתוף מידע פנים
- ציפייה לתוצאות מהירות מצד המשקיעים והשותפים העסקיים
- שקיפות - גם הצלחות וגם כישלונות מדווחים לציבור - הכל חשוף לכל
- הנהלה ודירקטוריון ללא ניסיון בחברה ציבורית
- היעדר הפרדת תפקידים עקב מבנה ארגוני מצומצם

סיכוני דירקטורים

סיכונים של דירקטורים בחברה שהונפקה

- מידע מהותי לא יובא לידיעת הדירקטוריון עקב חוסר בהירות לגבולות הגזרה בין ההנהלה לדירקטוריון
- עסקאות עם צדדים קשורים שלא בוצעו בהתאם לחוק וללא ידיעת הדירקטוריון וועדת הביקורת, עקב אי היכרות של ההנהלה עם החוק
- פעילות בחריגה מסמכות עקב היעדר נוהל מורשי חתימה מפורט שמתייחס לכלל הנושאים המהותיים (התקשרויות, כ"א וכו')
- חשיפת מידע פנימי באופן לא מבוקר ולא בהתאם לתקנות
- עדכון הדירקטוריון בדיעבד על עסקאות למרות שנידרש אישור דירקטוריון מראש
- עיצומים כספיים עקב אי עמידה בתקנות ני"ע
- מתח מול ההנהלה לאור אי הפנמת השינוי מחברה פרטית לחברה ציבורית
- היכרות לא מספקת עם פעילות החברה אשר מונעת מהדירקטור לפעול בהתאם לחובת הזהירות הנדרשת
- היכרות לא מספקת עם הרגולציה והסטנדרטים המקובלים

טיפים לדירקטור בחברה שהונפקה לאחרונה

דרכי טיפול

- הגדרת נוהל לפעילות הדירקטוריון וועדותיו
- וודא כי קיימת מדיניות ברורה הכוללת הגדרת פעולות בהן נדרש **אישור של הדירקטוריון מראש** ופעולות בהן מספיק **דיווח בדיעבד**, כגון: הוצאת סכומים מעל לרף מסוים, כניסה לפעילות חדשה - שוק חדש...
- וודא קיומו של נוהל זכויות חתימה מטריציוני אשר מתייחס לכלל הפעילויות המהותיות (התקשרויות, שכר, הסכמי רכישה) ולא רק לתשלומים.
- הימנע מהרשאה לאישור בחתימת יחיד.
- ביצוע הדרכות והכשרות לדירקטורים ולהנהלה



דרכי טיפול

- וודא קיומו של מערך ביקורת פנימית אפקטיבי ובהיקף שמתאים לפעילות החברה
- דרישה מהנהלת החברה לעגן נהלי עבודה פורמאליים בתהליכים המהותיים, אשר תפורים למידות החברה
- ביצוע סקר סיכונים והגדרת תוכנית ביקורת פנימית שתתמקד בנושאי הליבה ובסיכונים המהותיים של החברה
- וודא תהליך של בדיקת יישום ההמלצות כולל הגדרת לו"ז, גורם אחראי ובמידת הצורך הגדר מועד לבדיקה חוזרת
- מיסוד והטמעה של תוכנית אכיפה אפקטיבית
- וודא כי ועדת הביקורת מקיימת לפחות אחת לשנה דיון עם המבקר הפנימי ועם רואה החשבון המבקר שלא בנוכחות ההנהלה

כלים לדירקטור ביישום ממשל תאגידי אפקטיבי



דיון עם המבקר הפנימי
ועם רו"ח המבקר



דיווחים אנליטיים
תקופתיים



בדיקת יישום
ההמלצות



מערך ביקורת
פנימית אפקטיבי



יישום תהליך של
ניהול סיכונים



הגדרת הרשאות
וסמכויות



חיזוק הקשר
עם השטח



פיקוח ובקרה



לסיכום

... עם סיום חגיגות ההנפקה, תפקיד הדירקטוריון בהתוויית האסטרטגיה ובפיקוח על החברה מתחיל. האתגרים של דירקטור בחברה שעושה את הצעדים הראשונים בשוק ההון עצומים ודורשים בנייה של ממשל תאגידי בסביבה מורכבת.

תודה על ההקשבה!