ניתוח דוחות כספיים – הרחבה

נראה כי אין צורך להכביר מילים על החשיבות שיש לייחס ליכולתם של דירקטורים להתמודד במהלך כהונתם עם סוגיות פיננסיות וחשבונאיות בחיי החברה העסקית.

רק בשנים האחרונות פסק בית-המשפט המחוזי בתל-אביב כדלקמן: **"אינני מקבל את טענתו שאין לו [לדירקטור] את המקצועיות המספקת על מנת לקרוא ולהבין דוחות חשבונאיים. אם אין לו הבנה בכך ,מוטב שלא יכהן כדירקטור ,שתפקידו, בין השאר, מחייב לקרוא את הדוחות ולהבין אותם, לשאול שאלות ולהתייחס לאמור בהם."**

בשל חשיבות ההבנה של דוחות כספיים לכל דירקטור/ית והקושי הכרוך בכך, בחרנו להקדיש לדוחות הכספיים פרק מפורט בדירקטורי. פרק זה כולל חומרים מקצועיים מגוונים שעשויים להיות שימושיים ביותר לדירקטור במסגרת תפקידיו הנוגעים לבחינה ולאישור דוחותיה הכספיים של החברה בה הוא משמש בתפקידו כדירקטור.

אחריות דירקטורים בנוגע לדוחות הכספיים:

- דירקטורים מהווים, בין היתר, חלק בלתי נפרד ממערך הבקרה על אופן ניהולה התקין של החברה.
- הדוחות הכספיים הם אחד מאמצעי התקשורת וכלי הדיווח החשובים ביותר של חברה לבעלי העניין (Stake-holders) בה לרבות: בעלי מניות קיימים, משקיעים פוטנציאליים, עובדים, לקוחות, ספקים, רשויות המס, מלווים ועוד.
- הדוחות הכספיים הם באחריות הדירקטוריון וההנהלה של החברה. אחריותם של רואי החשבון (בהתייחס לדוחות כספיים שנתיים) היא לחוות דעה על דוחות כספיים אלה בהתבסס על ביקורתם.
- למרבה הצער, העובדות מראות שכשלים בדיווח כספי התגלו גם בחברות שדיווחו על כך שמתקיימת אצלן בקרה פנימית אפקטיבית על דיווח כספי.
- האחריות הראשונית שלכם כדירקטורים הינה שלא להתרשל במילוי תפקידכם, לרבות ביחס לאישור הדוחות הכספיים.
- אין אפשרות למנוע הגשת תביעות אישיות נגד דירקטורים ומנהלים; יש אפשרויות מגוונות למזער את הסיכונים הנובעים מכך.
- הפנמה ויישום של האמור בפרק זה, יסייעו לכם להיות דירקטורים אפקטיביים ולהקטין את הסיכונים הכרוכים בהליכים משפטיים נגדכם.

מקומם הראוי של הדוחות הכספיים

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

משקיע רוכש ניירות ערך של חברה על סמך ביצועיה בעבר ותחזיות לגבי ביצועיה בעתיד. ביצועי העבר מוצגים בדוחות הכספיים. ככלל, הדוחות הכספיים המתייחסים לתקופת הדיווח הנוכחית מוגים לצד דוחות לתקופות קודמות, בין היתר, כדי לאפשר למשתמשים בדוחות השוואה וזיהוי מגמה בהתפתחות עסקי החברה. הדוחות הכספיים עשויים לשמש לא רק את בעלי המניות או ניירות הערך האחרים שמנפיקה החברה (הן קיימים והן פוטנציאלים), אלא גם את בעלי העניין האחרים שלה – בנקים, ספקי אשראי, לקוחות, ספקים, עובדים ועוד.

בדיוק בשל סיבה זו, הסיכונים לתרמית בדוחות הכספיים הינם גבוהים במיוחד. מעשי תרמית באמצעות עיוות הדוחות הכספיים והצגת מצגי שווא אינם נדירים בימינו. פרשת אנרון מוכרת לנו מחו"ל. גם בישראל לא חסרו בעבר הרחוק והקרוב מקרי תרמית בדוחות הכספיים.

הדוחות הכספיים אינם חזות הכול

למרות החשיבות הרבה שיש לדוחות הכספיים במסגרת תפקידי הדירקטוריון, אל לנו לשכוח שהדוחות הכספיים רק משקפים את תוצאות הפעילות, תזרימי המזומנים ומצבה הכספי של החברה. קודמים להם כמובן התהליכים העסקיים שעל הדירקטוריון להתוות, בניהולו של המנכ"ל .

דירקטוריון טוב מתווה את האסטרטגיה העסקית של החברה. על "אסטרטגיה עסקית" נאמר כבר כי: "What is strategy? For one thing, it is probably the business world's most used and abused word"

לצערנו, לא כל הדירקטוריונים עוסקים בהתוויית האסטרטגיה העסקית של החברה .התוצאות של היעדר אסטרטגיה עסקית עשויות להיות: פיזור וחוסר התמקדות בליבת עסקי החברה, היפוך סדרי החשיבות בין המטרה לבין האמצעים, חשיבה לטווח הקצר על חשבון הזמן הארוך, וניהול המניה במקום ניהול החברה .

תהליך העבודה הראוי של דירקטוריון חברה

תפקידה של האסטרטגיה העסקית אינו מסתיים בעצם קביעתה. מהאסטרטגיה העסקית נגזרות תוכניות העבודה ותקציב החברה, שמהווים כלי ליישום האסטרטגיה האמורה.

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.



הדירקטוריון והדוחות הכספיים

אחריות הדירקטוריון לדוחות הכספיים ולדיווחים הנלווים אליהם קבועה בחוק החברות (ביחס לחברות פרטיות וציבוריות ובחוק ניירות ערך ביחס לחברות ציבוריות). במקרים רבים קשה לגלות תרמיות מתוחכמות. קשה במיוחד לגלות תרמית כאשר לדירקטורים אין קשר שוטף עם הנהלת החברה ומעורבות פעילה בעסקיה.

כאשר הדירקטוריון דן בדוחות הכספיים לפני אישורם הוא צריך להעסיק את עצמו בשני הרכיבים הבסיסיים בכל תפקיד: "מה" ו-"איך". מה עלי לעשות; ואיך עלי לעשות את זה.

הדירקטוריון, על-פי חוק, אחראי על התוויית מדיניות החברה ופיקוח על ביצוע תפקידי המנהל הכללי ופעולותיו. הדירקטוריון אחראי גם על בדיקת מצבה הכספי של החברה ועל קביעת מסגרת האשראי שהחברה רשאית ליטול . על דירקטור מוטלת חובת זהירות, שתמציתה – לא להתרשל במילוי תפקידו.

החוק קובע כיצד דירקטור לא יתרשל. **עליו לעמוד במבחן השגת המידע** –

"נושא משרה (דירקטור הוא נושא משרה) יפעל ברמת מיומנות שבה היה פועל נושא משרה סביר, באותה עמדה ובאותן נסיבות, ובכלל זה ינקוט, בשים לב לנסיבות העניין, אמצעים סבירים לקבלת מידע הנוגע לכדאיות העסקית של פעולה המובאת לאישורו או של פעולה הנעשית על ידיו בתוקף תפקידו, ולקבלת כל מידע אחר שיש לו חשיבות לעניין פעולות כאמור ."

וכך קבעו בתי-המשפט בישראל: "יש לוודא... החלטה שהתקבלה... והתבסס על מידע שעמד לנגד עיני הדירקטורים... מסקנה זו עולה בקנה אחד עם חוק החברות... בית-משפט צריך לוודא כי בפני הדירקטורים עמד כל המידע הרלוונטי שנדרש... לבית-משפט יש כלים לבחון... את השאלה אם החלטה עסקית התקבלה על-יסוד מידע מספיק בנסיבות העניין... בית-המשפט מוסמך לבחון בכלים

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

אובייקטיביים מהו המידע המהותי הנדרש לקבלת החלטה... לבחון מהו המידע שהיה נגיש לדירקטורים באופן סביר, ולוודא שמידע זה אכן עמד לנגד עיני הדירקטורים לצורך קבלת ההחלטה."

ועוד: "[הדירקטוריון נדרש] לקבל החלטה מושכלת, והחלטה כאמור ראוי לטעמי שתתקבל על סמך מידע וחוות דעת אובייקטיבית ובלתי תלויה, עובר לאישור ההצעה. זאת, מבלי שאקבע מסמרות לגבי זהות נותן חוות הדעת, אופן עריכתה, היקפה וכיוצא בזה... לא משקלה של חוות דעת שניתנה לפני פרסום ההצעה, כחוות דעת שניתנה בדיעבד, לשם תמיכה וביסוס למחיר המוצע, נוכח החשש שהמומחה יתאים הערכתו וישרטט את המעגל לאחר שהחץ כבר נורה."

באופן לא מפתיע, חוק החברות אינו מחייב דירקטורים לקבל החלטות נכונות. הוא כן מחייב אותם לקיים תהליך נכון לפני קבלת ההחלטה .במילים אחרות – גם אם ההחלטה לא טובה, אך התהליך שהוביל אליה היה נכון וראוי – לא תוטל אחריות על הדירקטור. במידה מסוימת הכלל הזה מזכיר את דברי המורה לחשבון בבית הספר "התוצאה לא חשובה, חשובה הדרך..."

החוק מקנה לכם, הדירקטורים, אמצעי עזר למילוי תפקידכם. אמצעי העזר שהחוק מקנה לכם הם הזכות לקבל כל מידע, והזכות לקבל סיוע מיועצים מקצועיים חיצוניים. נכון, הזכות לקבל סיוע מיועצים מקצועיים מוגבלת, אך הפרקטיקה היא שהחברות נענות לפניות של הדירקטורים לקבלת סיוע מיועצים מקצועיים.

צריך לזכור שכאשר מוקנים לכם אמצעי עזר (שחובה על החברה להקנות לך אותם), הרי שבצד הזכות קיימת גם חובה, החובה להשתמש בהם .

אחריות הדירקטוריון לדוחות הכספיים

האחרויות הינה אישית ולא קולקטיבית. אמנם, בחוק קבוע שהדירקטוריון אחראי לעריכת הדוחות הכספיים. אולם, זוהי רק הגדרת התפקיד (אחד מני רבים). ההגדרה שקובעת כיצד יש למלא תפקיד זה קיימת רק ביחס לאחריות היחידנית האישית של הדירקטור. בהגדרות שמופיעות בחוק כ"אחריות נושא משרה" – "נושא משרה (דירקטור הוא נושא משרה) חב חובת זהירות", וכן "נושא משרה חב חובת אמונים לחברה, ינהג בתום לב ויפעל לטובתה, ובכלל זה ."...

המסקנה שלעיל עולה גם מפסיקה חדשה של בית-המשפט העליון :

"בשלעצמי, אני נוטה לדעה כי במצב הדברים הרגיל, אחריות הדירקטור היא אישית והחובות מוטלות על כל דירקטור בנפרד."

אחריות דירקטור בעל כשירות מיוחדת

בחוק החברות קיימת הוראה אשר מחייבת את הדירקטוריון לקבוע מהו המספר המזערי של הדירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית שיכהנו בדירקטוריון החברה. עוד נקבע כי דירקטור

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

חיצוני יהא בעל כשירות מקצועית או כשירות חשבונאית פיננסית, ולפחות אחד מהדירקטורים החיצוניים חייב להיות בעל כשירות חשבונאית ופיננסית .

השאלה, ששבה ועולה, בקשר לדירקטורים שיש להם מומחיות מיוחדת היא – האם יש להם אחריות גדולה יותר מחבריהם לדירקטוריון שאינם מצוידים בכשירויות מיוחדות? התשובה על כך אמורה היתה להיות – חיובית. כך מקובל בכל העולם. בישראל החליט המחוקק שאין ליצור החמרה באחריותם של בעלי כשירות מיוחדת, למשל של מי שיש לו השכלה בחשבונאות ביחס לדוחות הכספיים. כבל הנראה הסיבה לכך היתה הרצון להימנע ממצב בו דירקטורים מוכשרים חוששים להתמנות לדירקטוריונים בשל האחריות המוגברת שתוטל עליהם, ואולי גם החשש שמא הטלת אחריות מוגברת על אחד תלמד על אחריות מופחתת על האחר .

לטעמנו, זוהי גישה לא נכונה. למי שיש כישורים מיוחדים, ולשם כך הוא אף הוזמן לשולחן הדיונים, צריכה להיות אחריות מוגברת בתחום כישוריו. הסיבה לכך נובעת מכללי הבסיס בכלכלה: משוואות עלות-תועלת וסיכון-סיכוי.

העובדה שלאדם כלשהו כשירות מיוחדת מסייעת (תועלת/סיכוי) לו להיבחר כדירקטור ולקבל שכר גדול יותר מדירקטור רגיל. האיזון מושג דרך העלות והסיכון – הגברת האחריות.

נראה כי בתי-המשפט עשויים לשנות את הגישה. כך למשל, בית-המשפט העליון קובע אך לאחרונה כי בנושא אחריות דירקטורים יש לעשות הבחנה : "לא דירקטור בעל כשירות חשבונאית ופיננסית או בעל כשירות מקצועית בתחום מסוים, כדירקטור אחר."

האמצעים המקובלים להגנה על דירקטורים

האמצעים המקובלים להגנה על דירקטורים, מנהלים ונושאי המשרה הם פטור ושיפוי (מהחברה) וביטוח (למעשה, שיפוי מחברת ביטוח). חשוב שתחזיקו אצלכם פוליסות ביטוח אחריות וכתבי שיפוי אופטימליים, המותאמים לחוק החברות המעודכן, ולגישות החדשות בפסיקה של בתי-המשפט.

פתרונות מוצעים לניהול נכון יותר של הדיון בדוחות הכספיים

יש לזכור – אם הדירקטוריון מקיים סביבה נכונה של קבלת החלטות, הוא יוכל להצליח במילוי משימותיו, ובכלל זה הצגה נאותה של עסקי החברה בדוחות הכספיים ובדוחות האחרים שהחברה מפרסמת לציבור.

הפרדה בין ה"מה" לבין ה"איך"

מהות התפקיד שנקבע לכם הדירקטורים בחוק החברות – לאשר את הדוחות הכספיים. זהו ה"מה". עכשיו עליכם לשאול את עצמכם "איך" אתם עושים את זה.

קביעת אסטרטגיה עסקית

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

יש קשר ישיר בין אסטרטגיה עסקית לבין הדוחות הכספיים. הדוחות הכספיים הם תוצאה של הניהול. הדוחות הכספיים משקפים את ביצועי החברה. ביצועי החברה אמורים להיות תואמים את תוכניות העבודה של החברה ותקציביה (כפוף לשינויים הנדרשים במהלך חיי העבודה של החברה), ואלה האחרונים צריכים להיות נגזרת של האסטרטגיה העסקית. דירקטוריון שמעורב בגיבוש האסטרטגיה העסקית של החברה, בקביעת תוכניות העבודה שלה, ובפיקוח מתמשך על יישומם וביצועם – עשוי "להתמצא" טוב יותר בדוחות הכספיים מה שעשוי לסייע לו בקיום תהליך נאות לשם קבלת ההחלטות בנוגע לאישורם.

הרכב הדירקטוריון והרכב המשתתפים בישיבה צריך להיות מאוזן ומלא

אנו עדים לתהליך מתמשך של שדרוג דירקטוריונים על-ידי צירוף דירקטורים מקצועיים, ואנו מניחים כי התהליך הזה ילך ויגבר – אין ברירה. דירקטור – זה מקצוע. ניהול זה מקצוע.

חשוב שהרכב הדירקטוריון יכלול אנשי מקצוע רלוונטיים, חשוב שלדירקטוריון תהיה גישה רב-תחומית, מולטי-דיסציפלינרית. חשוב שבדירקטוריון יהיו מומחים בתחום עיסוקה של החברה, בניהול, בכספים ופיננסים, ואף בתחומים "רכים" של קבלת החלטות (ייעוץ ארגוני, פסיכולוגיה) .

כלל, בישיבות בקשר לדוחות כספיים מן הראוי שישתתפו נציגי החברה הרלוונטיים לדיון, נציגי יועצים רלוונטיים בנושא הנדון (ככל שקיימים) ונציגי רואי החשבון המבקרים. כלל, נציגי החברה שעשויים להיות רלוונטיים לדיונים לגבי הדוחות הכספיים הינם: המנכ"ל, סמנכ"ל הכספים והחשב.

תהליכי קבלת החלטות מובנים

בתהליכי קבלת החלטות מרובי משתתפים קיימת חשיבות רבה להבניה (פורמטיזציה) של התהליכים. ההתמצאות (אוריינטציה) בתהליכי קבלת החלטות עוזרת לכל אחד מהמשתתפים למלא את תפקידו טוב יותר. כך נקבע גם בפסיקה של בתי-המשפט בישראל: "דירקטוריון הוא גוף המקבל החלטות בהתאם למנגנון קבוע מראש... ראיות ביחס לתהליך שהתבצע בישיבת הדירקטוריון... הן ראיות רלבנטיות... יש לוודא כי מדובר בהחלטה שהתקבל לאחר דיון שנסמך על תהליך מסודר של קבלת החלטה."

הכנת הדירקטורים לישיבה

זהו תפקידו וזוהי אחריותו (על-פי חוק) של יו"ר הדירקטוריון. יו"ר הדירקטוריון צריך לוודא שהמידע המלא ביחס לדוחות הכספיים נמסר לדירקטורים זמן סביר לפני הישיבה כך שניתן יהיה ללמוד אותו ואף להציג למנהלי החברה שאלות שניתן יהיה לקבל עליהן תשובות במהלך הישיבה ואף לפניה .

אישור דוחות כספיים – רק בישיבה פרונטלית

אין לאשר דוחות כספיים ב"החלטה בכתב". אין זה גם ראוי לאשר דוחות כספיים בשיחות ועידה. דוחות כספיים יש לאשר בישיבה פרונטלית. עם זאת, בישיבה בנושא דוחות כספיים פעמים רבות נוצר צורך לברר נושא מסוים אשר לא ניתן לבררו בישיבה. במקרים כאלה ניתן לדון בעניין בישיבה פרונטלית,

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

לאשר עקרונית את הדוחות, להמשיך לברר את הסוגיה הצריכה בירור, למסור את התוצאות לדירקטורים, ורק אז לאשר באופן סופי, בהחלטה בכתב או בשיחת ועידה, את הדוחות שאושרו כבר באישור עקרוני.

דיון ב"ביצוע מול תקציב "

במסגרת הדיונים הנוגעים לאישור הדוחות הכספיים מן הראוי שתתבצע, בין היתר, השוואה בין ביצועי החברה לבין התקציב שאושר על-ידי הדירקטוריון. ישנן מספר גישות להצגת הביצוע מול התקציב; יש המחייבים פירוט של כל שוני, יש המחייבים פירוט של שוני "מהותי" (5% ומעלה או 10%, שיעור מסוים ברכיבים מהותיים – כמו "הוצאות הנהלה וכלליות").

מוביל הסקירה של הדוחות הכספיים הוא המנכ"ל

מן הראוי שהמנכ"ל יהיה מי שיציג את הדוחות הכספיים לדירקטוריון. לשם כך המנכ"ל צריך להיות בעל כישורים ויכולת להציג את השתקפותם של ביצועי החברה בדוחות הכספיים. אנו יודעים שלא כך מקובל בחלק מן החברות, אולם, לטעמנו, כך ראוי להיות. אין להסכים לנוהג שאולי קיים עדיין בחלק מן החברות שרואה החשבון מציג את הדוחות הכספיים, שכן הנהלת החברה אחראית לדוחות הכספיים ורואה החשבון אחראי רק למתן חוות דעת/דוח הסקירה שלו לגביהם בהתבסס על ביקורתו/סקירתו, בהתאם לעניין.

במהלך הדיון, בהתאם לעניין, עשויים להידרש הסברים והבהרות גם מאנשי הכספים בחברה. מרואי החשבון עשויים להידרש הסברים על הביקורת או הסקירה שהם ביצעו.

תוכן הדיון בדוחות הכספיים

מן הראוי שהדיון בדוחות הכספיים יכלול סקירה של נתוני התקופה המדווחת והשוואתם לתקופות דיווח קודמות, וסקירת התהליכים והאירועים החיצוניים והפנימיים שהובילו לנתוני הדוחות הכספיים.

יו"ר הדירקטוריון – מוביל מיומן

לכישוריו של יו"ר הדירקטוריון לנהל את ישיבות הדירקטוריון יש תרומה מכרעת לאפקטיביות של הדירקטוריון. מן הראוי שיו"ר הדירקטוריון ינהל את הדיון, יאפשר הצגת שאלות וקבלת תשובות ויאפשר דיון ענייני ונינוח.

במובן מסוים ראוי שיו"ר הדירקטוריון "ינגן" בישיבת דירקטוריון כמו הנגן הראשי בלהקת ג'אז: הוא נגן כמו כל נגן אחר אך הוא מנוסה יותר ויש הסכמה שהוא יוביל. הוא מוביל אך לא משתלט, הוא מאפשר ביטוי אישי לכל אחד, הוא נותן לכולם את התחושה שהם יכולים להעז להתבטא גם "מחוץ לתווים הכתובים". כולם מכירים את היצירה ומנגנים אותה יחד, כשמישהו מנגן סולו כולם מקשיבים, כולם זזים קצת לאחור, מפנים לו מקום ומאפשרים לו להיות בקדמת הבמה, בסך הכל יש ביניהם הסכמה, כולם יודעים מתי מתחילים, מה עוברים בדרך ומתי מסיימים.

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

דיון מוקדם – מעבר לדיונים בהנהלת החברה, מומלץ לקיים דיון מוקדם בוועדה של הדירקטוריון. מקובל לכנות ועדה כזו "ועדת מאזן", ויש כאלה שמעדיפים לכנותה "ועדת כספים", אנו מעדיפים לכנותה "ועדת דוחות כספיים". ועדה זו דנה בכל ההיבטים של הדוחות הכספיים.

שאלות ובדיקות שראוי לבצע לפני אישור הדוחות הכספיים: דוגמאות לשאלות למנכ"ל

הסברים ל"ביצוע מול תקציב"

על החשיבות הניהולית של עריכת תקציב לחברה עמדנו לעיל. מעבר לחשיבות הניהולית זוהי גם חובתו של הדירקטוריון על-פי הדין. הסברנו כי, תקציב מהווה תוכנית עבודה אשר על-פיה אמורים לפעול כל הגורמים הניהוליים של החברה. תקציב איננו מסמך המשקף רצונות או שאיפות – The Budget is not a wishful thinking. התקציב צריך להיות מבוסס על הנחות עבודה סבירות ועל יחס מעשי בין המקורות שעומדים לרשות החברה לבין השימושים שהיא רוצה לעשות באמצעותם .

מאחר שהתקציב מבוסס על הנחות עבודה, יתכן כי ביצועו יושפע מגורמים שאינם בשליטת החברה, כמו גם מגורמים שכן בשליטתה. לפיכך, יש לעדכן את התקציב בהתאם להתפתחויות שחלו בהנחות העבודה ובסביבה העסקית בה פועלת החברה .

את ההסברים על הביצוע מול התקציב ראוי לקבל בדוח מפורט הכולל התייחסות לסעיפי התקציב, לסעיפי המאזן, דוח רווח והפסד ודוח תזרים המזומנים. מן הראוי שהדירקטוריון יקבע ויגדיר מהם שינויים אשר נחשבים שינויים מהותיים ואשר יש לתת לגביהם פירוט של הסיבות והנסיבות שהובילו לפערים בין הביצוע לבין התקציב.

מצב פיננסי עדכני

מועד אישור הדוחות הכספיים בחברות ציבוריות (למעט בנקים) הינו מועד המאוחר עד חודשיים או שלושה, בהתאם לסוג הדוח, מתום תקופת הדיווח אליה מתייחסים הדוחות הכספיים הרבעוניים או השנתיים, בהתאמה. מן הראוי לבקש מהמנכ"ל לתת תמונת מצב עסקית וכספית נכון למועד הדיון וזאת גם בהתייחס לאירועים שהתרחשו בתקופה שחלפה מאז תום תקופת הדיווח אליה מתייחסים הדוחות הכספיים ועד למועד הדיון באישור הדוחות (אירועים לאחר תאריך המאזן), תוך התייחסות להשלכות, ככל שהיו, לאירועים אלו על הדוחות הכספיים.

תחזיות מעודכנות

מן הראוי לבקש מהמנכ"ל הצגה של התחזיות המעודכנות בהתייחס לנתוני הדוחות הכספיים הנדונים. אם לא עודכנו התחזיות, יש לשאול מדוע. אם עודכנו – יש לשאול מה עמד בבסיס השינוי ומהו הרציונל של כל שינוי .

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

תחומי הפעילות של החברה

ככל שהחברה נכנסת לתחומי פעילות חדשים או שחל שינוי אחר במידע המגזרי המוצג בדוחות הכספיים מן הראוי לבקש מהמנכ"ל הצגה של תחומי הפעילות המעודכנים של החברה, ובהתייחס לשינויים, ככל שחלו, להבין ממנו מה עמד בבסיס השינוי ומהו הרציונל של כל שינוי.

התפתחויות בשוק

מן הראוי לבחון האם חלו התפתחויות בשוק בו פועלת החברה, במידה וכן – האם התפתחויות אלו משפיעות / עתידות להשפיע על פעילות החברה ואם כן – באיזה אופן.

דוגמאות לשאלות לסמנכ"ל הכספים

שינויים במדיניות החשבונאית ושינויים מהותיים באומדנים חשבונאיים

מדיניות חשבונאית מוגדרת במסגרת תקני ה IFRS-כמכלול העקרונות, הבסיסים, המוסכמות, הכללים והפרקטיקות המסוימים, אשר מיושמים על ידי החברה, בהכנת הדוחות הכספיים ובהצגתם. בהתאם לתקני ה ,IFRS-ככלל, על החברה לבחור מדיניות חשבונאית וליישמה בעקביות על עסקאות דומות, אירועים ומצבים אחרים דומים. שינוי באומדן חשבונאי מוגדר במסגרת תקני ה IFRS-כתיאום הערך בספרים של נכס או התחייבות, או של סכום הצריכה התקופתית של נכס, הנובעת מהערכה של מצבם הנוכחי של נכסים והתחייבויות וההטבות והמחויבויות העתידיות החזויות הקשורות בהם. שינויים באומדנים חשבונאיים נובעים ממידע חדש או התפתחויות חדשות ולפיכך אינם מהווים תיקונים של טעויות. שינויים במדיניות החשבונאית ושינויים באומדנים חשבונאיים עשויים להשפיע באופן מהותי על התוצאות הכספיות המדווחות של חברה. שינויים אשר נעשים על ידי חברה במדיניות חשבונאית שלה או באומדנים חשבונאיים שלה נדרשים לעמוד בתנאים מפורטים האמורים בתקני ה .IFRS-קיימת חובה לתת גילוי לגבי שינויים במדיניות החשבונאית או באומדנים חשבונאיים לרבות לגבי השפעתם. לכן, יש חשיבות גדולה, לשאול באם נעשו שינויים במדיניות החשבונאית יחסית לתקופות העבר וכן באם אומדנים משמעותיים ששימשו בסיס לדיווחי העבר השתנו בדוח הנוכחי, מדוע נעשה השינוי וכיצד הוא בא לידי ביטוי בדוחותיה הכספיים של החברה.

מידע לגבי אירועים משמעותיים

יש לקבל מידע לגבי אירועים משמעותיים או עסקאות משמעותיות אשר עשויה להיות להם השפעה על הדוחות הכספיים של החברה.

הסתמכות על מומחים

במקרים בהם נדרשת הסתמכות על מומחים חיצוניים לשם עריכת הדוחות הכספיים (כגון: מעריכי שווי ואקטוארים) בנושאים מהותיים לדוחות הכספיים, מן הראוי לקבל הסברים על מהות הסתמכות

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

וכן לוודא שנבחנה כשירותם של המומחים האמורים. בהקשר זה, מן הראוי להבין את הנחות המפתח שנלקחו בחשבון בהערכות שווי למיניהן אשר יש להן השפעה מהותית על השווי המוערך. ראו בהרחבה בנושא זה בערכים" – הערכות שווי וחוות דעת כלכליות "ו" -חוות דעת משפטיות ואחרות."

הפעלת שיקול דעת

מן הראוי לקבל מידע לגבי הנושאים בדוחות הכספיים בהם נדרשה הפעלת שיקול דעת על ידי הנהלת החברה אשר יש לו השלכה מהותית על הדוחות הכספיים.

תקנים חדשים וחקיקות

יש לבחון האם ישנם תקנים חשבונאיים חדשים/ תיקונים לתקנים/ הוראות רגולטוריות חדשות/ חקיקה חדשה אשר עשויים להשפיע מהותית/ השפיעו מהותית על החברה ו/או על דוחותיה הכספיים.

שאלות לרואה החשבון המבקר

שינויים במדיניות החשבונאית ושינויים מהותיים באומדנים חשבונאיים

שאלה זו הוצגה כבר לסמנכ"ל הכספים, ומן הראוי לבחון באם לדון לגביה גם עם רואה החשבון המבקר על מנת להבין כיצד ביצע את הביקורת לגבי השינויים הללו.

סוגיות וקשיים שהתעוררו במהלך הביקורת

מהן הסוגיות העיקריות אשר התעוררו במהלך עבודת הביקורת והאם התעוררו קשיים מיוחדים במהלכה.

סטייה מהנוסח האחיד

במידה שבחוות דעתו של רואה החשבון המבקר ישנה סטייה מהנוסח האחיד של חוות הדעת (לרבות: הסתייגויות או הפניות תשומת לב לעניינים מסוימים), יש להבין את מהות הסטיות האמורות ואת הסיבות להן.

מה יש לכלול בפרוטוקול של ישיבת דירקטוריון על הדוחות הכספיים?

ככלל, יש לכלול את כל מהלך הדיון בדוחות הכספיים ואת הסקירות שניתנו על-ידי מנהלים בחברה ויועציה. כמו כן יש לכלול הערות שניתנו ביחס לדוחות הכספיים ולפרט שינויים שהוחלט לבצע בדוחות.

יש לצרף לפרוטוקול כל טיוטה של דוחות כספיים וכל מצגת או חוות דעת בקשר אליהם וכן מסמכים וניירות עבודה שנמסרו לדירקטורים בקשר עם הכנת הדוחות.

מעבר לדברים המהותיים יש לכלול בפרוטוקול גם את הדברים הבאים: שמות הדירקטורים המשתתפים בישיבה (ואם השתתפו בחלק מהישיבה), שמות המוזמנים האחרים, מי נבחר ליו"ר

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

הישיבה, מקום קיומה, מועד תחילתה ומועד סיומה, הנושאים שעל סדר יומה, ההחלטות שהתקבלו, מועדי הביצוע שלהן, האחראי לביצוען ומתכונת הדיווח (תוכן ועיתוי) של ביצוע ההחלטות .

הנוהג לאשר פרוטוקול בישיבה הבאה הולך ומאבד את מקומו. בעידן של מעבדי תמלילים, דואר אלקטרוני, פקסים ואמצעים נוספים, אין צורך להמתין עד הישיבה הבאה כדי שהפרוטוקול יהיה סופי. ניתן להפיץ את הפרוטוקול באופן מיידי ולקבל הערות לו תוך פרק זמן קצר, לחתום על הפרוטוקול ולהפיצו.

לפרוטוקול יש משמעות משפטית חשובה ביחס לאחריות המנהלים. בהנחה שהתקיים דיון ראוי בדוחות הכספיים, יש לתעד את הדיון בפרוטוקול, אשר יהווה ראייה מרכזית אם יתקיים דיון משפטי בקשר לתפקוד הדירקטורים .

כך נקבע באשר לפרוטוקול, בפסיקה של בתי-המשפט בישראל:

..."הפרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון על נספחיהם ... אמורים לשקף באופן שאינו שנוי במחלוקת את תהליך קבלת ההחלטה על-ידי הדירקטוריון על כל שלביו ... בעיקר באותם מקרים בהם הדירקטוריון קיבל החלטה לקחת סיכון, שאז צריך בית המשפט להיות סוגל לעקוב אחר תהליך המחשבה של הדירקטורים, ואחרי הטעמים שהניגוע אותם לקבל את ההחלטה אותם הם קיבלו."

גילוי תהליך האישור של הדוחות הכספיים – ההנחיה של רשות ניירות ערך

לתהליך האישור של הדוחות הכספיים חשיבות רבה. גם הרגולטורים מתעניינים בתקינותו של התהליך הזה. רשות ניירות ערך פרסמה בעבר הנחייה ביחס לגילוי בדבר תהליך האישור של הדוחות הכספיים. הרשות הדגישה ברקע להנחייתה כי "הדוחות הכספיים אמורים להוות כלי דיווחי אמין ושיטתי לציבור המשקיעים בניירות הערך של החברה, אשר מבוסס על כללי חשבונאות מקובלים", וכי קיימת "חשיבות גדולה של קיום דיון מעמיק ומקצועי בנושאים העולים מן הדוחות הכספיים, טרם אישור הדוחות הכספיים ."

בתהליך האישור של הדוחות הכספיים מעורבים גם רואי החשבון של החברה אשר מחווים דעתם על אופן עריכת הדוחות הכספיים, ולכן נקבעו בגילוי דעת של לשכת רואי החשבון בישראל כללים והנחיות בדבר אופן התקשורת בין רואה החשבון המבקר לבין מי שמופקדים בחברה על הפיקוח, הבקרה, וההכוונה של החברה – תפקיד המכונה במרוכז "בקרת העל" – בקשר עם הדוחות הכספיים. בגילוי הדעת נקבע כי, מי שמופקד על בקרת העל בחברה הוא הדירקטוריון ו/או גורם אחר שהוסמך לכך על-פי החוק, אשר בין יתר תפקידיו אחראי גם לנושאים הבאים: להבטיח שהחברה תשיג את מטרותיה,

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

דיווח כספי ודיווח לגופים הרלוונטיים. גילוי הדעת האמור מחייב את רואי החשבון לדון עם הדירקטוריון בנושאי ביקורת הקשורים לענייני בקרת העל העולים מהביקורת שביצע לשם מתן חוות דעתו על הדוחות הכספיים. בהקשר זה, גילוי הדעת מפרט רשימה של נושאים לדיון כאמור, שכוללים, בין היתר:

- עיקרי המדיניות החשבונאית ונהגים שנקבעו, או שינויים בהם, שיש להם או עשויה להיות להם השפעה מהותית על הדוחות הכספיים.
- ההשפעה האפשרית על הדוחות הכספיים של סיכונים וחשיפות משמעותיים כלשהם, כדוגמת תביעה משפטית, שנדרש לגלותם בדוחות הכספיים.
- ההתאמות או התיקונים הנובעים מהביקורת, בין אם נערכו או תוקנו על-ידי החברה ובין אם לאו, שיש להם, או שעשויה להיות להם, השפעה מהותית על הדוחות הכספיים.
- אי-ודאויות מהותיות הקשורות לאירועים ולמצבים העשויים לעורר ספקות משמעותיים בדבר יכולתה של החברה להמשיך ולפעול כעסק חי.
- אי-הסכמות עם הנהלת החברה אודות עניינים אשר, ביחד או לחוד, עשויים להיות משמעותיים לגבי הדוחות הכספיים של החברה או לגבי דוח רואה החשבון המבקר. התקשורת בנושאים אלה תיבחן על ידי המבקר על רקע חשיבותו של הנושא והאם הנושא הוסדר או לא.
- קשיים משמעותיים שהתעוררו במהלך הביקורת, כגון עיכובים או לוחות זמנים בלתי סבירים שהוכתבו על-ידי ההנהלה.
- עניינים אחרים המחייבים תשומת לב של אלה המופקדים על בקרת העל, כגון – ליקויים משמעותיים בבקרה הפנימית, שאלות בדבר יושרה של ההנהלה ומעשי הונאה הקשורים בהנהלה.

עיקרי ההנחיה של רשות ניירות ערך ותקנות ניירות ערך –תהליך הדיון והאישור של הדוחות

לדעת הרשות, גילוי הפעולות בקשר לאישור הדוחות הכספיים הוא פרט חשוב למשקיע הסביר ועשוי לתרום רבות לשקיפות ההתנהלות של החברה ולהגברת אמון הציבור באיכות הדיווח בכלל, ובדיווח הכספי בפרט.

הרשות הנחתה את החברות לגלות במסגרת דוח הדירקטוריון המצורף לדוח השנתי או הרבעוני מיהם המופקדים על בקרת העל בחברה, פירוט של הפעולות שננקטו על-ידיהם בקשר עם אישור הדוחות, ופירוט זהות נושאי המשרה אשר נטלו חלק בקשר עם רואה החשבון המבקר ותפקידיהם בחברה.

כיום, חלות תקנות אשר קובעות הוראות ותנאים לעניין הליך אישור הדוחות הכספיים.

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

התקנות קובעות כי דוחות כספיים של חברה יובאו לדיון ואישור הדירקטוריון לאחר שהתקיימו כל אלה:

1. הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים דנה בישיבותיה וגיבשה המלצה לדירקטוריון בכל אלה:
   ההערכות והאומדנים שנעשו בקשר עם הדוחות הכספיים;
   - הבקרות הפנימיות הקשורות בדיווח הכספי;
   - שלמות ונאותות הגילוי בדוחות הכספיים;
   - המדיניות החשבונאית שאומצה והטיפול החשבונאי שיושם בעניינים המהותיים של התאגיד;
   - הערכות שווי, לרבות ההנחות והאומדנים שבבסיסן, שעליהן נסמכים נתונים בדוחות הכספיים
2. רואה החשבון המבקר יוזמן לכל ישיבות הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים והמבקר הפנימי יקבל הודעות על קיום ישיבות הוועדה ויהיה רשאי להשתתף בהן;
3. הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים העבירה לדירקטוריון את המלצותיה לעניין אישור הדוחות הכספיים זמן סביר לפני הדיון בדירקטוריון ודיווחה לו על כל ליקוי או בעיה שהתגלו במהלך הבחינה;
4. הדירקטוריון דן בהמלצות הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים.

ביחס לוועדה לבחינת הדוחות הכספיים נקבע כי צריכים להתקיים כל אלה:

- מספר חבריה לא יפחת משלושה, ולא יהיו חברים בה יו"ר הדירקטוריון וכל דירקטור שמועסק בחברה או נותן לה או לבעל השליטה שירותים, ובעל השליטה;
- יושב ראש הוועדה יהיה דירקטור חיצוני;
- כל חבריה דירקטורים ורוב חבריה דירקטורים בלתי תלויים;
- לכל חבריה יש את היכולת לקרוא ולהבין דוחות כספיים ולפחות אחד מהדירקטורים הבלתי תלויים הוא בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית;
- לפני מינוים, חברי הוועדה נתנו הצהרה בדבר כשירותם;
- המניין החוקי לדיון ולקבלת החלטות בוועדה יהיה רוב חבריה ובלבד שרוב הנוכחים הם דירקטורים בלתי תלויים ובהם דירקטור חיצוני אחד לפחות.

יש לציין כי ועדת ביקורת שמתקיימים בה התנאים שלעיל יכולה לשמש גם ועדה לבחינת הדוחות הכספיים.

סימני אזהרה בדוחות הכספיים

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

הדוחות הכספיים משקפים את ביצועי החברה בעבר, אולם בין השיטין הם עשויים להכיל סימנים היכולים לרמוז לנו על מצבה האמיתי הנוכחי של החברה, על הסיכונים הפיננסיים מולם היא ניצבת ועל כיווני ההתפתחות הצפויים בחברה.

פעילות של חברות נמדדת לאורך זמן ומתאפיינת במגמות – בדרך כלל חברות אינן קורסות בין לילה. מניתוח דוחות כספיים של חברות שנקלעו לקשיים עולה כי פעמים רבות, הדוחות, ככל שנערכו כראוי, צפנו בחובם אינדיקציות וסימני אזהרה (אפילו מספר שנים קודם) ועיון מושכל בהם על-ידי דירקטוריון החברה היה עשוי להוביל לקבלת החלטות ניהוליות שונות שהיו מונעות את הקריסה.

בבואנו לנתח דוחות כספיים עלינו להבחין בין אירועים חד-פעמיים (הוצאה/הכנסה חד-פעמית, שינוי שיטת הרישום החשבונאי וכד') לבין מגמות כלכליות נמשכות. הבחנה זו מתבססת על ניתוח הדוחות הכספיים של החברה לאורך זמן והשוואת הנתונים העולים מהם. בנוסף ניתן להיעזר בכל מידע נוסף המתפרסם אודות החברה – דוח דירקטוריון, דוח רואה החשבון המבקר, תשקיף, הודעות לציבור, ניתוחי אנליסטים, מגמות כלליות בשוק וכד.'

להלן דוגמאות למספר בדיקות בסיסיות מוצעות לדוחות כספיים של חברה על-מנת לעמוד על מצבה. למותר לציין שאין מדובר ברשימה ממצה של בדיקות אלא דוגמאות לבדיקות בלבד. בדיקות אלה מהוות חלק מכלל הבדיקות שמן הראוי לערוך, ותמיד מומלץ להיוועץ באנשי מקצוע.

פעמים רבות שאלות באשר לצורה מגלות פרטים חשובים באשר למהות.

דוח המבקרים

דוח המבקרים הינו המסמך בו רואה החשבון המבקר מחווה את דעתו על הדוחות הכספיים של החברה. במסגרת זאת, רואה החשבון המבקר עשוי למצוא לנכון להסתייג מטיפול חשבונאי מסוים שבוצע על-ידי החברה או מנתונים מסוימים המופיעים בדוחות הכספיים אם בשל אי-הסכמתו לעמדת החברה או בשל הגבלה ביכולתו לבקר אותם. בנוסף, רואה החשבון המבקר עשוי למצוא לנכון להפנות את תשומת הלב של קוראי הדוחות הכספיים לעניינים מהותיים מסוימים המופיעים בדוחות הכספיים. עיון בהסתייגויות ובהפניות תשומת לב כאמור עשוי לשפוך אור על נושאים קריטיים הנוגעים לדוחות הכספיים של החברה, ועל מצב עסקיה השונים.

הערת עסק חי

הנחת "העסק החי" הינה אחד מהעקרונות החשובים העומדים בבסיס עריכת הדוחות הכספיים. במידה שקיימים ספיקות משמעותיים לגבי קיומה של הנחת ה"עסק החי" - זה עשוי להוות הסממן הבולט ביותר באשר לקשיים פיננסיים של החברה.

בהתאם לתקן חשבונאות בינלאומי 1(IAS 1) כאשר הנהלת החברה מכינה דוחות כספיים, היא נדרשת להעריך את יכולת החברה להמשיך לפעול כעסק חי. לצורך בחינת הנחת העסק החי על ההנהלה

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

להביא בחשבון את כל המידע שניתן להשגה לגבי העתיד, שהוא לפחות ל-12 חודשים מסוף תקופת הדיווח, אך לא מוגבל לתקופה זו.

אם כתוצאה מביצוע ההערכה, ההנהלה מודעת לכך שקיימות אי-ודאויות מהותיות שקשורות לאירועים או למצבים שעשויים להטיל ספק משמעותי על יכולת החברה להמשיך לפעול בעסק חי, על החברה לתת גילוי לאי ודאויות אלה .

בהקשר זה תקן ביקורת 58 של לשכת רואי חשבון בישראל כולל, בין היתר, רשימה של עניינים הנדרשים להיכלל בגילוי כאמור:

1. תיאור הגורמים העיקריים שגרמו להעלאת ספק משמעותי בדבר יכולתה של החברה להמשיך בפעילותה העסקית בעתיד הנראה לעין;
2. ציון שקיימים ספקות משמעותיים אם החברה תוכל להמשיך כעסק חי ובשל כך ייתכן שלא תוכל לממש את נכסיה או לסלק את התחייבויותיה במהלך העסקים הרגיל;
3. ציון שהדוחות הכספיים אינם כוללים התאמות בקשר לאפשרות המימוש של הנכסים ושל סילוק ההתחייבויות בערכים בהם הם מוצגים בדוחות הכספיים וכן שאינם כוללים התאמות בדבר סיווגם של הנכסים וההתחייבויות שיתכן ותהיינה דרושות אם החברה לא תוכל להמשיך כעסק חי;
4. מקום שקיימות תוכניות מגובשות של ההנהלה לטיפול בקשר לעניינים הנ"ל, מן הראוי שיינתן גם על-כך גילוי בדוחות הכספיים.

אם רואה החשבון המבקר הגיע למסקנה שקיימים ספקות משמעותיים בדבר המשך קיומה של החברה המבוקרת כ"עסק חי" (דהיינו כחברה היכולה להמשיך ולממש את נכסיה ולפרוע את התחייבויותיה במהלך הרגיל של העסקים), יוסיף רואה החשבון המבקר פיסקה, בסוף דוח המבקר, בה הוא יפנה תשומת לב לביאורים בדוחות הכספיים המתארים את העניינים הנ"ל .

עיון קפדני בדוח המבקרים ובגילויים שניתנים על-ידי הנהלת החברה בנושא חשוב זה הינו קריטי להבנת מצב החברה.

שימו לב, הערת "עסק חי" בדוחות הכספיים של חברה נחשבת "נורת אזהרה"

דוח על תזרים המזומנים

חברה יכולה להיות בעלת הון עצמי רב, ונכסים רבים, אך ללא נכסים נזילים אשר יסייעו לה לפרוע חובות מיידיים. מצב כזה, על אף האיתנות הפיננסית המשתקפת לכאורה בדוחותיה הכספיים של החברה, עשוי להוביל לחדלות פירעון .

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

"דוח על תזרים המזומנים" של החברה מנטרל מהרווח או ההפסד לתקופה הרלבנטית פעולות שלא נעשו במזומן (הוצאות פחת והפחתות, למשל), ומשקף את זרימת המזומנים, בפועל, פנימה והחוצה מהחברה. בחברות הזנק (Start-Up) נטולות הכנסות משל עצמן, מקובל לבחון את קצב אזילת המזומנים (Burn-Rate) שהוא סך צריכת המזומנים במסגרת תזרים המזומנים מפעילות שוטפת לעומת מצבת המזומנים ליום המאזן. באמצעות מדד זה ניתן לבחון באם ומתי יידרש לחברת ההזנק הון)עצמי או זר) חדש.

בחברה שאינה חברה הזנק, תזרים מזומנים שלילי מפעילות שוטפת עשוי להוות סימן אזהרה לקורא הדוחות.

דוח התזרים גם מספק תמונה לגבי מקורות המימון התזרימיים של החברה ומנגד באילו אפיקים החברה משקיעה את מזומניה.

שימו לב, קריאת דוח התזרים דורשת מיומנות והבנה של דרך פירוט הנתונים. אם נדרש, יש להיוועץ ביועץ מקצועי לצורך הבנת הדוח וניתוחו

יחסים פיננסיים

יחסים פיננסיים הם יחסים בין סעיפים שונים בדוחות הכספיים.

נהוג לחלק את היחסים הפיננסיים לקבוצות משנה שכל אחת מהן מכסה תחום מוגדר בניהול ותפעול החברה. ניתוח היחסים הפיננסיים מהווים כלי ניהולי חשוב בעיקר כאשר בוחנים את היחסים הללו לאורך זמן (על פני מספר תקופות דיווח) וכן כאשר בוחנים אותם בהשוואה ליחסים פיננסיים ממוצעים של חברות דומות בענף בו פועלת החברה.

1. יחסי נזילות

יחסי הנזילות הם יחסים פיננסיים העשויים לשפוך אור על מצב נזילותה של החברה ויכולתה להתמודד עם מצוקות וקשיים פיננסיים.

להלן מספר דוגמאות של יחסי נזילות:

יחס שוטף

היחס השוטף הינו היחס שבין הנכסים השוטפים (כגון מזומנים, ניירות ערך ומלאי) של החברה לבין התחייבויותיה השוטפות. יחס זה מבטא את רמת הנזילות לטווח קצר (עד שנה) של החברה. ההנחה העומדת מאחורי היחס השוטף היא שכאשר חברה נקלעת לקשיים, הלחץ הראשוני המופעל עליה מגיע מההתחייבויות השוטפות (ספקים, נותני אשראי וכד'). נושים אלה מפעילים לחץ על החברה לפרוע את חובותיה באופן מיידי. חברה שנדרשת לפרוע את חובותיה באופן מיידי צריכה להשיג

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

מקורות כספיים מיידיים ולכן נאלצת לממש את רכושה השוטף (למשל: פיקדונות בנקאיים, ניירות ערך לטווח קצר, מלאי).

קשה לומר מהו היחס השוטף האופטימלי עבור חברה ספציפית, אולם מקובל כי יחס שוטף קטן מ-1 עשוי להעיד על-כך שלחברה אין די נכסים שוטפים (כגון: מזומנים, מלאי ורכוש שוטף אחר) לפרוע את התחייבויותיה השוטפות. ככל שהיחס השוטף גבוה יותר הדבר עשוי להעיד כי סיכויי החברה להיחלץ מקשיי נזילות בטווח הקצר טובים יותר. יחד עם זאת, ראוי לבחון גם את הרכב הנכסים השוטפים מאחר שייתכנו גם מצבים בהם גם נכסים שוטפים מסוימים אינם ממש "נזילים", כגון: מלאי ש"אינו מצליח" להימכר ונצבר במחסני החברה, יתרות לקוחות שלא נגבו לאורך זמן וכד' העשויים להעיד על בעיות בעסקי החברה .

שימו לב, על מנת לקבל פרספקטיבה טובה יותר לגבי היחס האמור ניתן לבקש מהנהלת החברה דוח על מצב המלאי בחברה: מה מצבו הפיזי? מהו גילו? כמה ממנו הינו מלאי תוצרת גמורה וכמה הינו מלאי חומרי גלם או מלאי בתהליך? בדומה ניתן לבחון דוח גיול של יתרות הלקוחות. כמו כן ראוי לוודא כי בוצע סיווג נאות של הנכסים וההתחייבויות בין הזמן הקצר לבין הזמן הארוך על פני הדוחות הכספיים.

יחס מהיר

היחס המהיר הינו היחס שבין הנכסים השוטפים של החברה בניכוי המלאי, לבין התחייבויותיה השוטפות. יחס זה משקף נכון יותר מהיחס השוטף את רמת הנזילות של החברה לטווח המיידי, שכן היחס בודק את היקף הנכסים הנזילים ביותר של החברה – אלה שניתן לממשם במהירות ביחס להתחייבויות השוטפות. החשיבות של נטרול מרכיב המלאי נובעת מהעובדה שכאשר חברה מצויה בקשיים ומנסה "להיפטר" מהמלאי באופן מיידי, עלולים להיווצר קשיי מימוש שיאלצו אותה להוריד מחירים באופן משמעותי, ולכן ניטרול מרכיב המלאי מרכושה השוטף של החברה נותן תמונה טובה יותר לגבי ערכם של הנכסים השוטפים שניתנים למימוש מיידי .

יחס נזילות מיידי

ניתן לצמצם עוד יותר את יחס הנזילות של חברה ולכלול בנכסים השוטפים של החברה רק מזומנים ושווי מזומנים. יחס נזילות מיידי הינו היחס שבין המזומנים ושווי המזומנים של החברה, לבין התחייבויותיה השוטפות. ככל שהיחס גבוה יותר, כך רמת הנזילות המיידית טובה יותר. עם זאת, יחס גבוה עשוי להיות זמני ותלוי בגורמים שונים כמו גיוס הון שנועד לממן השקעות עתידיות שבשלב ביניים מוחזק בפיקדונות נזילים עד ביצוע אותן השקעות.

2. בחינת יחסי איתנות פיננסית / יחסי מבנה הון

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

יחסי האיתנות הפיננסית בוחנים את הרכב מקורות המימון העומדים לרשות החברה לצורך מימון פעילותה העסקית ועשויים להעיד על חוסנה של חברה. מקורות המימון נחלקים להון עצמי ולהון זר (התחייבויות החברה). יחסי האיתנות הפיננסית מהווים פרמטרים שבאמצעותם ניתן לבחון את הסיכון הפיננסי בו מצויה החברה.

מנוף פיננסי

המנוף הפיננסי מהווה את היחס הקיים בחברה בין ההון הזר הכולל התחייבויות שוטפות והתחייבות שאינן שוטפות בחברה, לבין ההון העצמי. יחס זה מצביע על המידה בה החברה פועלת באמצעות הון זר. ככל שהיחס המתקבל גבוה יותר, כך החברה "ממונפת" יותר, שיעור התשואה של בעלי המניות על ההשקעה בחברה גבוה יותר, והסיכון הפיננסי בו היא מצויה גבוה יותר (שכן מרכיב הון זר גבוה עשוי להשפיע על נזילות החברה ולגרום לה להוצאות מימון כבדות). יחד עם זאת, יחס מנוף פיננסי נמוך עשוי להעיד כי החברה אינה דינמית ולא מתפתחת.

כל חברה צריכה להחליט על רמת המינוף בה היא מעוניינת להיות תוך התחשבות במצב השוק בכלל, מצב הענף בו פועלת החברה בפרט, עלות המימון, אהבת/שנאת הסיכון של בעליה וכדומה .

שימו לב, מנוף פיננסי שלילי מלמד שההון הזר מממן גם את הגירעון ולא רק את הפעילות העסקית ולפיכך המשמעות היא שרמת הסיכון גבוהה.

3. בחינת יחסי רווחיות

פעילותה העסקית של חברה נבחנת בשאלה האם היא הצליחה או נכשלה. הדוחות הכספיים משמשים כלי בסיסי יעיל למדידת הצלחה/כישלון של חברות מסחריות. יחסי הרווחיות בוחנים את שולי הרווח של החברה ביחס להיקף פעילותה ונכסיה.

שולי הרווח

שולי הרווח הינו היחס בין הרווח הנקי של החברה לבין סך מכירותיה. ככל ששולי הרווח נמוכים יותר, רמת הסיכון של הרווח גדולה יותר. כל עלייה חריגה ובלתי צפויה ברכיבי העלות (למשל עלייה במחיר חומר הגלם) או ירידה במחיר המכירה של מוצרי החברה עלולה לגרום להפסדים ולהפך. ככל ששולי הרווח גבוהים יותר, פירוש הדבר שהחברה יכולה לספוג תנודות חדות יותר במרכיבי העלות או ירידה במחירי המכירה.

ככלל, בענפים תחרותיים נצפה לשולי רווח נמוכים יחסית לענפים פחות תחרותיים.

התשואה על ההון העצמי

יחס זה הינו היחס בין הרווח הנקי לאחר מס לבין סך ההון העצמי. היחס מודד את יעילות החברה ביצירת רווחים מהנכסים נטו שלה, ועשוי להמחיש עד כמה יעילה החברה בניצול השקעות נוספות ליצירת גידול בהכנסותיה.

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

יחס כיסוי הריבית

יחס כיסוי הריבית הינו היחס בין הרווח התפעולי של החברה לבין הוצאות המימון שלה. מדד זה בוחן את יכולתה של החברה לשאת בהוצאות המימון החלות עליה מתוך רווחיה מפעילות רגילה. ככל שהתוצאה המתקבלת גבוהה יותר כך יכולתה של החברה לשאת את הוצאות המימון שלה גבוהה יותר.

שימו לב, יחס כיסוי ריבית בשיעור 1 משמעותו שהחברה מסוגלת להחזיר את הריבית על ההלוואות שנטלה מתוך רווחיה התפעוליים אך לא את הקרן.

4. בחינת מדדי היעילות התפעולית / יחסי יעילות תפעולית

מדדי היעילות התפעולית בוחנים באיזו יעילות מנצלת החברה את מקורותיה. מדדים אלה מתייחסים ללקוחות, לספקים ולמלאי .

ימי אשראי ללקוחות

ככל שחברה מעניקה אשראי ארוך יותר ללקוחותיה, היא נאלצת לממן זאת ממקורותיה העצמיים ומהון זר. זאת ועוד, מאחר שבדרך כלל האשראי שמוענק ללקוחות אינו נושא ריבית – הרי שככל שהוא ארוך יותר, החברה נמצאת בסיכון גדול יותר שלא תוכל לגבות אותו וזאת מבלי שהיא גבתה על הסיכון האמור את הריבית הראויה.

"ימי אשראי לקוחות" הינו היחס בין יתרת הלקוחות הממוצעת בשנה לבין סך המכירות לאותה שנה כשהוא מוכפל ב- 365. יחס זה משקף את ממוצע ימי האשראי שהחברה נותנת ללקוחותיה.

ימי אשראי ספקים

האשראי המתקבל מספקים נחשב למקור אשראי מועדף על-ידי חברות בשל העובדה שלרוב עלותו נמוכה מעלות גיוס כספים מבנקים ונותני אשראי אחרים, ואף תנאיו נוחים יותר. "יחס זכאים" הינו היחס בין ממוצע הספקים ושטרות לפירעון במהלך השנה לבין קניות חומרי גלם באותה שנה. מכפלת יחס הזכאים ב-365 תיתן את ממוצע מספר ימי האשראי שהחברה מקבלת מספקיה.

שימו לב, גידול בימי אשראי ספקים עלול לרמז על קשיים תזרימיים בהם מצויה החברה. מאידך, קיטון חד בימי אשראי ספקים עלול לרמז על כך שהחברה קרובה להתמוטטות (הקיטון עשוי לנבוע מכך שהספקים דורשים את כספם במזומן).

ימי מלאי

במקרים רבים, גידול בהיקף המלאי של חברה שמתרחש בד בבד עם הגדלת נפח הפעילות שלה הינו תהליך טבעי ומבורך. עם זאת, גידול חריג שאינו מגובה בהגדלת הפעילות העסקית של החברה צריך להוות תמרור אזהרה. "יחס מלאי" הינו היחס בין ממוצע מלאי התוצרת במהלך השנה לבין עלות

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

המכירות באותה שנה. יחס גבוה עלול לרמז על קשיים במכירות שבאים לידי ביטוי בהיווצרות מלאים. מכפלת יחס המלאי ב-365 תיתן את תקופת החזקת המלאי הממוצעת (בימים). תקופת החזקת מלאי גדלה והולכת מרמזת על גידול במלאי בשיעור גדול יותר מהגידול בהיקף הפעילות של החברה.

סיכום פרק ניתוח דוחות כספיים

1. **הנחיות לניהול ישיבת דירקטוריון בנושא דוחות כספיים**
   - הפרדה בין ה"מה" לבין ה"איך"
   - קביעת אסטרטגיה עסקית
   - הרכב משתתפים מאוזן ומלא
   - תהליכי קבלת החלטות מובנים
   - הכנת הדירקטורים לישיבה
   - דיון בביצוע מול תקציב
2. **השאלות שעליך לשאול**
   - הסברים ל"ביצוע מול תקציב"
   - מצב פיננסי עדכני
   - תחזיות מעודכנות
   - שינויים במדיניות החשבונאית
   - סוגיות וקשיים שהתעוררו בביקורת
3. **זיהוי תמרורי אזהרה בדוחות כספיים**
   - הערת עסק חי
   - דוח תזרים מזומנים
   - בחינת יחסי נזילות
   - בחינת יחסי איתנות פיננסית
   - בחינת יחסי רווחיות
   - בחינת מדדי יעילות תפעולית
4. **אמצעי זהירות**
   - מעורבות פעילה בעסקי החברה
   - קיום הליך קבלת החלטות ראוי
   - היוועצות במומחיתיעוד בפרוטוקולים
   - אמצעי הגנה לדירקטורים

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

5. אמצעי הגנה

- פטור
- שיפוי
- ביטוח
- הערת מידע צופה פני עתיד
- הכל בהתאם לחוק ולפסיקה של בתי-המשפט

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.