

# השפעתם של המבקר הפנימי ודוחות הביקורת על איכות הממשל התאגידי

הכנס המקצועי השנתי של  
הביקורת הפנימית  
IIA ישראל - איגוד מבקרים פנימיים בישראל

רו"ח איריס שטרק

נשיאת לשכת רואי החשבון בישראל



17.1.19



# 1. ממשל תאגידי

## הגדרה

- ממשל תאגידי הינו אוסף של מנגנוני פיקוח ובקרה שמטרתם לתרום לניהול תקין של תאגיד, שמירה על הוראות החוק, שמירה על האתיקה של הארגון העסקי ועל נאותות הדיווח הכספי; כל זאת לצורך הגנה על בעלי העניין בחברה.



(מתוך עבודת המחקר של חברת "אנטרופי" מחודש פברואר 2016).

- מנגנוני הממשל התאגידי קובעים באופן פרטני:

- ✓ את האופן בו יחולקו הזכויות והמחויבויות בין המשתתפים השונים בתאגיד: הדירקטוריון, ההנהלה, בעלי המניות ובעלי עניין אחרים.

- ✓ את האופן בו מתקבלות החלטות בתאגיד.



# 1. ממשל תאגידי המשך

## למה צריך ממשל תאגידי? ממשל תאגידי = רגולציה פנימית

➤ דרישות רגולטוריות (דיני תאגידים, תקנות וחוזרים של הרשות לניירות ערך, הוראות ניהול בנקאי תקין).

➤ כלי ניהולי המסייע בעמידה ביעדים אסטרטגיים ובניהול סיכונים.

➤ ממשל תאגידי ראוי צפוי למנוע מלכתחילה אירועים שגופים רגולטורים מתקשים לחשוף בדיעבד, ואשר חשיפתם עלולה לגרום נזק רב לבעלי המניות ולארגון.



# 1. ממשל תאגידי המשך

## רקע - דוח וועדת גושן והרפורמה בדיני חברות בישראל

- הגברת עצמאות הדירקטוריון, בין היתר באמצעות תיקוני חקיקה (תיקון מס' 16 לחוק החברות).
- הרחבת סמכויותיה של ועדת הביקורת וחיזוק כוחה ועצמאותה.
- החמרת התנאים לאישור עסקאות עם בעל שליטה.
- הגדלת המעורבות של משקיעים מוסדיים.
- הקמת "בית-המשפט הכלכלי" (המחלקה הכלכלית בבית-המשפט המחוזי בתל-אביב).
- הנהגת קוד ממשל תאגיד בחברות ציבוריות בשיטת "אמץ או הסבר".



# 1. ממשל תאגידי המשך

## מרכיבי איכות

➤ עצמאות הדירקטוריון, איכותו ופעילותו.

➤ אחזקות, עסקאות בעלי שליטה ושיטת תגמול הבכירים בתאגיד.

➤ איכות הביקורת והפיקוח.

➤ אתיקה שקיפות ופתיחות לציבור.



# 1. ממשל תאגידי המשך

## הגורמים האחראים

➤ אחריות מרכזית של הדירקטוריון (קביעת מדיניות).

➤ ועדת הביקורת (מעקב אחר עבודת המבקר וקבלת דיווחים).

➤ אסיפה כללית (מינוי דירקטורים, מינוי רו"ח מבקר וכו').

➤ הנהלת הארגון (תרבות ארגונית, נהלים ובקורות וכו').

➤ מבקר חיצוני.

➤ מבקר פנימי (ביצוע ביקורת, דיווח על חשיפות, סיכונים וחולשות).

➤ מנהל סיכונים.



# 2. תפקידה של הביקורת הפנימית בממשל התאגידי

נייר עמדה של IIA שפורסם במאי 2018



## IIA POSITION PAPER

### INTERNAL AUDITING'S ROLE IN CORPORATE GOVERNANCE

#### Conclusion

Internal audit strengthens corporate governance through risk-based audits that provide assurance and insights on the processes and structures that drive the organization toward success. As risks grow and become more complex, internal audit's role is likely to expand in areas such as risk governance, culture and behavior, sustainability, and other nonfinancial reporting measures.

**מסקנה: הביקורת הפנימית מחזקת את הממשל התאגידי באמצעות ביקורת מבוססת סיכונים אשר מספקת ביטחון ותובנות על התהליכים והמבנים המניעים את הארגון להצלחה.**

#### KEY TAKEAWAYS

*Internal audit's role in governance is vital. Internal audit provides objective assurance and insight on the effectiveness and efficiency of risk management, internal control, and governance processes.*

*Internal audit insights on governance, risk, and control provoke positive change and innovation within the organization.*

*Strong management and board support of internal audit is nurtured by relationships built on mutual trust and frequent and meaningful interactions with the chief audit executive.*

*A vibrant and agile internal audit function can be an indispensable resource supporting sound corporate governance.*



# 3. אפקטיביות עבודת המבקר הפנימי וועדת הביקורת

## כיצד הרגולציה באה לידי ביטוי ?

✓ קיומו של נוהל בנושאי עבודת הביקורת הפנימית

✓ ביצוע מעקב אחר החלטות ועדת הביקורת ו/או הנהלה בעקבות דוחות הביקורת

✓ זימון המבקר הפנימי לכל ישיבות האורגנים בחברה

✓ קיום דיון ומעקב אחר תהליך תיקון הליקויים שהועלו ע"י המבקר

✓ מעורבותה של ועדת הביקורת בתכנית העבודה של הביקורת





# 3. אפקטיביות עבודת המבקר הפנימי וועדת הביקורת המשך

## דוגמאות לממצאים:

המבקר הפנימי אינו מוזמן לישיבות ההנהלה השבועיות ואינו מקבל פרוטוקול על החלטות שהתקבלו בישיבות, לרבות בישיבות בהן עלו לדיון דוחות ביקורת של המבקר ותכנית העבודה של המבקר הפנימי.

ועדת הביקורת מאשרת את התכניות המוגשות לה ללא כל שינוי או העלאת שאלות לגבי תכנית העבודה. לא ניכרת מעורבות אקטיבית של הוועדה.



# 4. אכיפה מנהלית ברשות ניירות ערך (עיצומים כספיים)

ממשל תאגידי, נושאי משרה, בעלי עניין ובעלי שליטה\*

המפר	העובדות המהוות עילה להטלת עיצום כספי	הסעיפים שהופרו [החלק והסעיף בתוספת החמישית לחוק]	החלטת הרשות
ב.ה וואיטסטון גרופ בע"מ	1. איחור בהגשת דוחות כספיים תקופתיים לשנת 2017 2. היעדר כהונת מבקר פנימי בחברה בניגוד להוראת חוק החברות	הפרה ראשונה: הוראות סעיף 36 לחוק ני"ע יחד עם הוראות תקנה 7 לתקנות הדיווח [פרט 3(א) לתוספת החמישית לחוק] הפרה שנייה: סעיף 363א(ב)(7) לחוק החברות	החלטה מיום 11.10.2018 דרישת עיצום כספי בסך כולל של 48,900 ₪
נקסט ג'ן ביומד בע"מ	היעדר כהונת מנכ"ל במשך תקופה העולה על 90 ימים.	הוראות סעיף 363א(ב)(6) לחוק החברות [פרט 3) לתוספת החמישית לחוק]	החלטה מיום 26.6.2018 דרישת עיצום כספי בסך כולל של 19,080 ₪



# 4. אכיפה מנהלית ברשות ניירות ערך (עיצומים כספיים) המשך

**ממשל תאגידי, נושאי משרה, בעלי עניין ובעלי שליטה\***

המפר	העובדות המהוות עילה להטלת עיצום כספי	הסעיפים שהופרו [החלק והסעיף בתוספת החמישית לחוק]	החלטת הרשות
לוינסקי עופר בע"מ	אי דיווח במועד על עסקה חריגה עם בעלת השליטה בחברה.	הוראות תקנה 2(ב) לתקנות עסקה עם בעל שליטה. [פרט (3) לתוספת החמישית לחוק]	החלטה מיום 2.11.17 דרישת עיצום כספי בסך כולל של 37,290 ₪
טי.אר.די אינסטרומ בע"מ	היעדר כהונת ועדת ביקורת כדין במשך תקופה העולה על 90 ימים.	<u>חוק החברות</u> הוראות סעיפים 114 ו-115.	החלטה מיום 17.7.13 דרישת עיצום כספי בסך כולל של 55,530 ש"ח



# 4. אכיפה מנהלית ברשות ניירות ערך (עיצומים כספיים) המשך

## ממשל תאגידי, נושאי משרה, בעלי עניין ובעלי שליטה\*

המפר	העובדות המהוות עילה להטלת עיצום כספי	הסעיפים שהופרו [החלק והסעיף בתוספת החמישית לחוק]	החלטת הרשות
וויי-בוקס נדל"ן בע"מ	אי כהונה של דירקטור חיצוני במשך תקופה העולה על 90 ימים.	הוראות סעיף 239(א) לחוק החברות. מכוח סעיף 363א(ב)(10) לחוק החברות, רשאית הרשות להטיל על החברה עיצום כספי בגין הפרה זו.	החלטה מיום 25.2.2018 דרישת עיצום כספי בסך כולל של 92,682 ₪
פי.סי.בי טכנולוגיות בע"מ	אי כהונה של שני דח"צים במשך תקופה העולה על 90 ימים.	הוראות סעיפים 239(א) ו-363א(ב)(10) לחוק החברות.	החלטה מיום 26.04.2015 דרישת עיצום כספי בסך כולל של 108,696 ש"ח



## 5. מחקר בנושא השפעת המבקר הפנימי על איכות הממשל התאגידי בלבנון

El-Kassar, A., Elgammal, W., & Bayoud, M., (2014). Effect of internal audit function on corporate governance quality: evidence from Lebanon, *International Journal of Corporate Governance*, 5(1-2), 103- 117

- פונקציית הביקורת הפנימית היא מנגנון ציות המקדם ממשל תאגידי טוב. מחקרים שנעשו גילו צורך לשפר את מבני הממשל התאגידי במדינות מתפתחות. מחקר זה מעריך את השפעתה של פונקציית הביקורת הפנימית על איכות הממשל התאגידי במסגרת תאגידיים רב לאומיים הפועלים בלבנון.
- התוצאות הראו כי איכות הפונקציה של הביקורת הפנימית משפיעה באופן משמעותי על הממשל התאגידי, בייחוד על וועדת הביקורת ובהיבטי הניהול של הארגון.
- לעומת זאת, הדירקטוריון והמבקרים החיצוניים מושפעים פחות מהביקורת הפנימית.



# 6. דוגמאות מהשטח – ליקויים בממשל תאגידי

## חברות ממשלתיות - רקע

רשות החברות  
הממשלתיות



1. מינוי מבקר פנימי

2. בדיקת איכות הביקורת הפנימית

2014

2018

חוזר יועצים, מבקרים ורואי חשבון  
המבקר הפנימי 2014-4-4  
מינוי מבקר פנימי ובדיקת איכות  
הביקורת הפנימית בחברות הממשלתיות

טיוטת חוזר מערך הביקורת  
הפנימית בחברות ממשלתיות  
**השיפור – חוזר מפורט יותר המתייחס, בין היתר,  
לשיטות העבודה של הביקורת הפנימית (לרבות,  
נוהל עבודה, תוכנית עבודה, דיווחים, אחריות  
הדירקטוריון, המנכ"ל וועדת הביקורת וכו')**

### מטרת החוזר

מטרת חוזר זה לקבוע כללים בנוגע למינוי מבקר פנימי באופן שיחזק את עצמאותו ואי-תלותו של המבקר הפנימי בחברה ממשלתית, וישפר את איכות הביקורת הפנימית בחברות ממשלתיות.

### מטרה

מטרת חוזר זה, להציע כללים להבטחת יעילותו ופעילותו התקינה של מערך הביקורת הפנימית בחברות הממשלתיות ובת ממשלתיות והכל בכפוף להוראות ההסדר התחיקתי.



# 6. דוגמאות מהשטח – ליקויים בממשל תאגידי המשך

## חברות ממשלתיות

חקירת המבקר הפנימי לשעבר של **חברת מעצ** בחשד להפרת אמונים עקב סיוע בטיוח דוח ביקורת פנימית על המתרחש במנהלת מוקדי הסיכון בחברה:

המבקר הפנימי לשעבר, נחקר לפני כמה חודשים ביחידת להב 433 בחשד להפרת אמונים. לפי החשד שנבדק, סייע המבקר בטיוח של דוח ביקורת פנימית על המתרחש במנהלת מוקדי הסיכון בחברה. הטענה הופנתה כלפיו לאחר שיחידת הביקורת הפנימית הנפיקה דו"ח חלבי לכאורה אודות הנעשה במנהלת חרף פליליותם המובהקת של המעשים.

פרויקט מוקדי הסיכון נועד לטפל מדי שנה בכבישים אדומים, שבהם אירעו תאונות קטלניות כתוצאה מתשתיות בעייתיות. מעצ מתקצבת מדי שנה בכ-200 מיליון שקל עבור הפרויקט. על ניהולו הופקדו בשנים האחרונות שתי חברות אלמוניות יחסית – מתן ול. שקד, שבהן החזיקו איציק ונונו וליאור לנקרי. השניים נעצרו בסוף 2015 בחשד למתן שוחד וקבלת דבר במרמה, לאחר שהתברר כי הסתירו את הבעלויות הצולבות שלהם בשתי החברות, ולמעשה העסיקו זה את זה בפרויקטים – בזמן שהם מקבלים לידיהם מיליוני שקלים מהמדינה, והעבודות בשטח אינן מתקדמות.



## 6. דוגמאות מהשטח – ליקויים בממשל תאגידי המשך

### חברות ממשלתיות



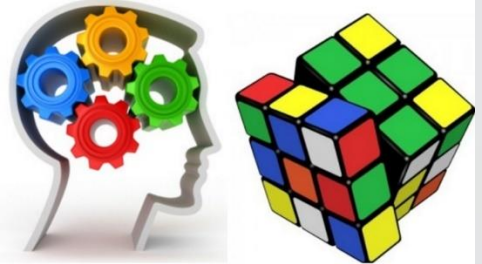
- המבקר הפנימי לא ניצל את מלוא תקציב שעות עבודה בהיקף הנדרש עקב אי השלמת תכנית העבודה השנתית.
- תכנית העבודה של המבקר הפנימי לא אושרה באופן פורמאלי בוועדת הביקורת אלא, בפרוטוקול הוועדה נמצא כי המנכ"ל דיווח על התנעת תכנית העבודה השנתית של המבקר הפנימי.
- לא קיימים ממשקי עבודה בין המבקר הפנימי למנהל הסיכונים.
- קיים קושי בביצוע מעקב אחר תאימות מטריצת הסיכונים העדכנית לתכנית הרב-שנתית והשנתית.
- נמצאו מקרים בהם עברה למעלה משנה ממועד שליחת הדוח לתגובה ועד להצגתו בוועדת הביקורת.





# 6. דוגמאות מהשטח – ליקויים בממשל תאגידי המשך

## גוף ציבורי



פעולות המבקר הפנימי (כפועל יוצא מהערות מבקר המדינה)

ליקויים עליהם הצביע מבקר המדינה:

ייעוץ וסיוע בעריכת נוהל המועצה שמטרתו לקבוע כללים ועקרונות לצורך הבטחת תפקודה היעיל של המועצה. במסגרת זו, נקבעו, בין היתר:

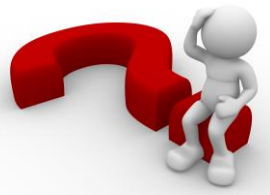
- ✓ הרכב המועצה
- ✓ תפקידים וסמכויות
- ✓ ישיבות המועצה (תדירות, הודעה על ישיבות, קוורום, הצבעה, קבלת החלטות, פרוטוקולים)
- ✓ ועדות משנה
- ✓ דיווחי המועצה
- ✓ הקצבת תקופת כהונה של החברים

- המועצה לא קבעה נהלים לעבודתה ולעבודת ועדותיה.
  - ועדת הכספים אינה מתעדת את דיוניה והחלטותיה בפרוטוקולים.
- במצב זה אין ביכולתה של המועצה לפעול כפי שמוטל עליה בכל הקשור לפיקוח בתחום התקציבי.



# 6. דוגמאות מהשטח – ליקויים בממשל תאגידי המשך

## גוף ציבורי



פעולות המבקר הפנימי (כפועל יוצא מהערות מבקר המדינה)	ליקויים עליהם הצביע מבקר המדינה:
<p>ייעוץ וסיוע בעריכת נוהל המבקר הפנימי וועדת הביקורת. הנוהל מגדיר, בין השאר, את העניינים הבאים:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ תהליך עבודת ועדת ביקורת כולל אופן המינוי, הרכב הוועדה, הגדרת תפקידה, סמכויותיה, אחריותה, אופן פעילותה ותדירות התכנסותה.</li><li>✓ כפיפותו של המבקר הפנימי.</li><li>✓ אחריות וסמכויות של המבקר הפנימי.</li><li>✓ תפקיד המבקר הפנימי.</li><li>✓ תהליך עבודת הביקורת הפנימית.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ אין נוהל שלם המסדיר את כל היבטי עבודתה של ועדת הביקורת: תדירות התכנסות הוועדה, הרכבה, קוורום חוקי לקיום דיונים ולקבלת החלטות, מעקב אחר תיקון ליקויים ויישום המלצות אשר הובאו בדוחות המבקר הפנימי.</li><li>▪ וועדת הביקורת קיבלה רק חלק מהדוחות בהם עסק המבקר הפנימי ובאיחור ניכר לאחר השלמתם. מאחר והוועדה התכנסה לעיתים רחוקות, היא לא יכלה לטפל ביעילות בתיקון הליקויים עליהם הצביע המבקר ולעקוב אחר תיקונם ויישום המלצותיו</li></ul>



# 6. דוגמאות מהשטח – ליקויים בממשל תאגידי המשך

## עמותות

הליקוי	הקושי
פעילות גרעונית שהועברה בין עמותות כדי לקבל אישור תקין.	פעילות בניגוד עניינים של חברי הוועד המנהל.
דוח ביקורת עומק הצביע על התנהלות כספית לא תקינה של המנכ"ל לרבות, נסיעות לחו"ל שלו ושל אשתו על חשבון העמותה ללא הצדקה.	הוועד המנהל חלש, אינו מפקח על המנכ"ל, אינו ממלא את חובותיו ולא מפעיל את סמכותו.
אופוזיציה וקואליציה בתוך הוועד המנהל. ישנן תלונות של אנשים מתוך הארגון שמפריעות לוועד להתנהל. קיים קושי להגיש את הדוחות הכספיים ולקבל ניהול תקין, שכן הוועד לא מצליח לגייס רב באסיפה הכללית לאישור הדוחות.	חוסר יכולת בוועד להעביר החלטות משמעותיות באסיפה הכללית.





## אירוע נדיר שבנדירים: התפטרות יו"ר פז מלמדת שרחוקה הדרך לממשל תאגידי תקין

יצחק עזר, שהתפטר מדירקטוריון פז בשל טענות על ממשל תאגידי לקוי, לא בחר בדרך הקלה וככל הנראה גם הערים על עצמו מעתה חסמי כניסה משמעותיים לדירקטוריונים ציבוריים אחרים • פרשנות

נעמה סיקולר | 10/10/2018, 12:10

א+ א- -



5. די להיזכר בכמה אירועים קרובים יחסית כדי להבין את הפגמים הבולטים בהתנהלות הדירקטוריונים של חברות ציבוריות. בפרשת בזק, נחשפה תרבות מביכה של אישור עסקאות בעלי עניין על ידי הדירקטוריון ונושאי משרה בכירים בחברה. תביעה נגזרת שהסתיימה לאחרונה בפשרת עתק נגד דירקטוריון דסק"ש על אישור עסקת מעריב, חשפה תרבות שנראית כחבורת מריונטות. באופן דומה אפשר להתייחס גם לתפקוד של דירקטוריון טבע עד לפני שנה, שהוביל את החברה למשבר החמור בתולדותיה, או לסערה האחרונה מבית שופרסל שהסתיימה בהתפטרות של היו"ר, לאחר שדירקטוריון החברה ביקש להדיחו לבקשת בעל השליטה.

ההתפטרות של יצחק עזר

מדירקטוריון פז, חברה ללא גרעין שליטה, על רקע טענות לממשל תאגידי קלוקל, קרתה מבלי שלרשות ניירות ערך יש כלי אפקטיבי לתגובה, מבלי שהמוסדיים ששולטים דה פקטו בחברה הרימו קול צעקה, מבלי שנוצר סחף של התפטרות נוספות מהדירקטוריון, למרות חומרת האירועים המתוארים. כל אלה, לצד העובדה שאירוע כה דרמטי אפילו לא השפיע ביום ההתפטרות על המניה, מלמדים אותנו שהדרך לממשל תאגידי תקין בשוק ההון בישראל עוד ארוכה.





## טיפול שורש: מנכ"ל בזק הבא יקבע מתוך סט נהלים

אם בעבר הדירקטוריון היה מאשר אוטומטית את המועמד של בעל השליטה שאול אלוביץ' - הדירקטוריון החדש של בזק יבחר את המנכ"ל הבא באמצעות ועדת איתור וייעזר בחברת השמה

🗨️ 📄 -א +א

נד פרץ 04/05/2008, 20-04

כעת, כאשר הממשל התאגידי בקבוצה נדרש לטיפול עומק, והדירקטוריון החדש נדרש להוכיח שהוא מתקן את דרכו, ניכר כי ישנה זהירות יתר והקפדה על ביצוע תהליכים. ל"גלובס" נודע כי ועדת האיתור פנתה לדירקטורים וביקשה מהם להציע מועמדים שהם סבורים שראויים למלא את התפקיד, כאשר ניסיון בתחום התקשורת יהווה יתרון משמעותי.



תודה על ההקשבה



איריס שטרק רו"ח  
נשיאת לשכת רואי חשבון בישראל  
ט"ל: 09-7774000  
נייד: 050-9006010

[IRIS@STARKCPA.CO.II](mailto:IRIS@STARKCPA.CO.II)

