

הכנס המקצועי השנתי

ZOOM OUT?

לשכת המבקרים הפנימיים

IAO (חל"צ) ISACA

שיפור ממשל תאגידי באמצעות כלי

ביקורת

10.2.2022

רו"ח איריס שטרק

שותפה מנהלת בשטרק את שטרק

## ממשל תאגידי

- ממשל תאגידי הוא מכלול התהליכים, המנהגים, המדיניות, החוקים, המוסדות ומבני הבקרה שלפיהם מתנהל ומבוקר תאגיד או ארגון.
- אימוץ כללי ממשל תאגידי נועד להבטיח את ניהולה התקין של החברה, תוך יצירת תרבות תאגידית נאותה ומתבססת על ציות וכיבוד הדין, באופן שוטף וכחלק בלתי נפרד מהפעילות שלה.
- ממשל תאגידי מתבטא, בין היתר-
  - באפקטיביות עבודת הדירקטוריון.
  - באיכות הדיונים בדירקטוריון.
  - בשיקוף התהליכים המרכזיים המתרחשים בחברה.
  - במידת מעורבות הדירקטורים בתהליכי קבלת ההחלטות.
  - ביקורת פנימית איכותית ואפקטיבית.

## אתגרי הדירקטוריון

### הרכב הדירקטוריון

- מינוי של דירקטורים מקצועיים וראויים, בעלי הבנה פיננסית וניהולית, ובעלי הבנה בתחומי העיסוק של החברה. לניסיונם ולכישוריהם של חברי הדירקטוריון השלכה ישירה ודרמטית על יכולתן של החברות, לפעול באופן יעיל ואפקטיבי ולעמוד במטרות לשמן הוקמו, לטובת הציבור בכללותו.
- איוש חלקי של הדירקטורים, השתתפות חלקית או חסרה בדירקטוריון מקשה לקבל החלטות מושכלות.
- דירקטוריון מגוון יכול לתרום רבות ליצירת ערך כלכלי עבור החברה.

### ניגוד עניינים

- לחובתם של חברי הדירקטוריון לשרת רק את ענייני החברה.
- על חברי הדירקטוריון להימנע מכל מצב שיכול ליצור ניגוד עניינים.
- על הדירקטור להודיע לחברה על ניגוד העניינים מיד עם היווצרותו ולהעדר משיבת הדירקטוריון בו ידון הנושא לגביו מתעורר ניגוד העניינים.

22.11.20

## אברהם ביגר בא לשקם את פז - אך הפך אותה לשכונה תאגידית

יו"ר פז המתפטר התגאה שהעיר את החברה, אבל שכח לציין שדו"ח ביקורת פנימית קבע כי העסיק בניגוד לנהלים וללא אישור הדירקטוריון, יועצים שעלותם 23 מיליון שקל

לצפייה בכתבה המלאה – [לחצו פה](#)

ביגר עוזב את פז על רקע פרשיות חמורות שבכל אחת מהן הפגין זלזול בכללי ממשל תאגידי תקין.

מבקרת הפנים, שבודקת את עניין העסקת יועצים חיצוניים בפז, העלתה שבתקופת כהונתו של ביגר נשכרו שירותים של יועצים חיצוניים, תוך חריגה מנהלים וללא קבלת אישור הדירקטוריון לעלות העסקתם, ובמקרים מסוימים ללא ידיעת הדירקטוריון. כל זאת בעלות של 23 מיליון שקל.

ביגר אף הסתבך בשערורייה נוספת, דירקטורים של פז נדהמו לגלות שפז השקיעה 10 מיליון דולר במניות חברת ג'נסל, הקצתה 70 אלף אופציות לביגר אישית. הקצאת האופציות לביגר עומדת בניגוד מוחלט להתחייבות שהוא נתן לדירקטוריון, ולפיה לא תהיה לו טובת הנאה כלכלית אישית מג'נסל. ביגר טען מאוחר יותר שהאופציות נרשמו על שמו מסיבות טכניות, ושלא התכוון בשלב כלשהו להפיק טובת הנאה אישית מכך.

2.12.20

## מילבאואר תושאל ברשות ני"ע על טענותיו נגד סלע נדל"ן

הדח"צ שהתפטר בשבוע שעבר מתח ביקורת קשה על הממשל התאגידי בקרן הריט וזומן ע"י אנשי הרשות לבדוק האם יש סוגיות נוספות שלא עלו

לצפייה בכתבה המלאה – [לחצו פה](#)

זאב מילבאואר מתפטר מדירקטוריון סלע נדל"ן-קרן ריט עקב הרמה הנמוכה לטענתו, של הממשל התאגידי בחברה ומהעובדה שדירקטוריון החברה משרת את האינטרסים של סלע קפיטל אינווסטמנט, שהיא חברת הניהול של הקרן.

"סלע נדל"ן היא קרן ריט ללא בעל שליטה. ככזאת, החברה צריכה להתנהל לפי סטנדרטים גבוהים של ממשל תאגידי, כגון שקיפות מלאה, כיבוד דירקטורים, ומתן משקל ראוי בהחלטות הדירקטוריון לאינטרסים של החברה ושל הציבור בלבד".

"הסיטואציה שבה דירקטורים מצביעים בעד כל הצעה שמועלית על ידי חברת הניהול והחלשת ועדות על ידי ביטול הרוב של דירקטורים חיצוניים, גרמה לי להגיע למסקנה שאיני יכול לתרום לממשל התאגידי של החברה. כמי שראוי בלהיות דירקטור חיצוני שליחות ולא סידור עבודה ופרנסה, החלטתי להתפטר מהדירקטוריון".

8.6.20

## חצי דיון בדירקטוריון הספיק לטבע כדי להמר על 2.3 מיליארד דולר

תצהיר בתביעה הנגזרת שהוגשה לאחר שהתגלתה ההונאה ברכישת רימסה המקסיקנית, חושף גם דיווח בעייתי למשקיעים: טבע ציינה כי העסקה אושרה פה אחד, אבל לא סיפרה שהיו שני נמנעים בדירקטוריון

לצפייה בכתבה המלאה – [לחצו פה](#)

במסגרת תביעה נגזרת שהתנהלה נגד טבע סביב רכישת "רימסה" המקסיקנית ב-2015, נחשף תהליך אישור בעייתי של המהלך. רימסה נרכשה תמורת 2.3 מיליארד דולר במזומן ומניות, אך העסקה התבררה ככישלון חרוץ זמן קצר לאחר שהושלמה. זאת, כתוצאה מגילויים דרמטיים על כך שהחברה הונתה לאורך שנים את רשויות התרופות במקסיקו וניהלה מערכות רישום כפולות. **טבע חשפה באחרונה את המסמכים החסויים, שמתעדים את ישיבת הדירקטוריון, בפני מגישי התביעה, ומהם עולה כי לרכישה הזו אפילו לא הוקדשה ישיבה נפרדת. לפי תצהיר התובעים, שראו את פרוטוקול הדיון בדירקטוריון, הוקדשו לעסקת רימסה ארבע פסקאות בלבד.** תמצית הפרוטוקול מתארת בעיקר את התהייה של הדירקטור אורי סלונים בדבר רמת השחיתות הגבוהה במקסיקו ושאלתו אם הנושא נבחן לעומק בבדיקת הנאותות. סלונים ודירקטור נוסף נמנעו בהצבעה על העסקה, אך כל היתר הצביעו בעדה.

## חצי דיון בדירקטוריון הספיק לטבע כדי להמר על 2.3 מיליארד דולר

תצהיר בתביעה הנגזרת שהוגשה לאחר שהתגלתה ההונאה ברכישת רימסה המקסיקנית, חושף גם דיווח בעייתי למשקיעים: טבע ציינה כי העסקה אושרה פה אחד, אבל לא סיפרה שהיו שני נמנעים בדירקטוריון

לצפייה בכתבה המלאה – [לחצו פה](#)

חלק מהדירקטורים באופן תמוה, בדיווח לבורסה על רכישת רימסה ציינה טבע כי ההחלטה התקבלה פה אחד בדירקטוריון – חרף שני הנמנעים. בניגוד למקובל, הדירקטוריון לא דן בחלופות לעסקה ולא ביקש חוות דעת מבנק השקעות חיצוני. מעבר לדיון הקצר, עלתה רכישת רימסה בדירקטוריון רק בספטמבר, כשהנהלת טבע כבר היתה בשלבים מתקדמים יחסית של המשא ומתן. מהנספחים עולות שאלות בנוגע לבדיקת הנאותות. בהצגת הנושא לדירקטוריון, ימים ספורים לפני החתימה על העסקה, הופיע במצגת של טבע פעמים רבות המשפט "המידע עוד לא סופק על ידי רימסה, להשלים בהמשך". לטענת התובעים, ועל סמך המצגת שראו, לכל הצוותים שעסקו בבדיקת הנאותות היה חסר מידע משמעותי, אך הדירקטוריון לא הנחה את ההנהלה להמשיך ולהעמיק את בדיקת הנאותות.

5.12.21

## קובי מימון התקפל: פוליגון תקים ועדה אובייקטיבית לבחירת שני דח"צים חדשים

לאחר מאבק בן כמה חודשים בין בעלת השליטה, חברת הנאמנות של מימון, לבין בעלי מניות המיעוט, החליט הדירקטוריון להקים ועדה בלתי-תלויה ולמנות גורם בעל מוניטין שיציע דח"צים למינוי

בשבוע שעבר דיווחה חברת הנדל"ן המניב, שבשליטת נאמנות שהנהנים בה הם ילדיו של קובי מימון (52.2%), כי הדירקטוריון החליט להקים ועדה אובייקטיבית ובלתי תלויה כדי לבחור שני דח"צים. לפי הדיווח, בכוונת החברה לפנות לגורם בעל מוניטין – דוגמת שופט בדימוס, יו"ר רשות נירות ערך לשעבר וכדומה, כדי שיציע מועמדים.

הדירקטוריון מתחייב כי לגורם לא יהיה קשר עבר עם החברה, נושאי משרה בה, בעלי שליטה או בעלי המיעוט. פוליגון תשלם שכרו לגורם האובייקטיבי, שיציע מועמדים לכהן כדירקטורים חיצוניים בחברה; מביניהם תיבחר לפחות אישה אחת לצורך ייצוג ראוי. בנוסף יציע הגורם מועמד בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית.

זאת, לאחר מאבק בן כמה חודשים בין בעלת השליטה, חברת הנאמנות של מימון, לבין בעלי מניות המיעוט. בעלי מניות המיעוט חוששים שמימון מתכוון "לייבש" את נכסי החברה כדי שיוכל להשתלט עליה בזול.



## חשבת סוכנות באדג'ט, שמעלה בכספי החברה, נשלחה ל-4 שנות מאסר

ריקי כהן מעלה במשך עשור בכספי החברה בסכום כולל של 3 מיליון שקל. היא טענה להגנתה שהתמכרה לקניות. פרט לעונש המאסר, זכויותיה בדירת המגורים שלה יועברו לידי החברה

לצפייה בכתבה המלאה – [לחצו פה](#)

חשבת השכר של סוכנות השכרת הרכב באדג'ט שמעלה במשך עשור בכספי החברה בסכום כולל של 3 מיליון שקל, תרצה עונש מאסר בפועל של ארבע שנים ועוד שמונה חודשים על תנאי. כהן עבדה במשך 21 שנה בבאדג'ט ומתוקף תפקידה היתה לה גישה למערכות השכר של החברה, כולל האפשרות להגדיר עובדים במערכת ולהזין משכורות. היא הואשמה כי משנת 2008 ועד 2018 היא פעלה ב"אופן רציף ועקבי, בשיטתיות ובתחכום, ונטלה לחזקתה עשרות אלפי שקלים בכל חודש מכספי החברה".

היא יצרה עובדים פיקטיביים במערכות השכר של החברה ודיווחה עבורם שכר. לאחר מכן ניתבה הכספים לחשבון הבנק שלה, באמצעות הוראה למסלקה הבנקאית להעביר לחשבונה את תשלומי השכר של העובדים הפיקטיביים. לאחר הזנת משכורתה ה"מנופחת" החזירה אותה במערכת לגובה הרגיל, כדי להסתיר את הגניבה. כדי לטשטש את עקבותיה, כאשר נכנסה לישיבות שכר חודשיות, נהגה "להקפיא" את העובדים הפיקטיביים כדי שלא יתגלו בבדיקת הדו"חות הכספיים.

## ממשל תאגידי נוסח ווטרסטון: הבעלים משכו ב"טעות" כספים במשך חמישה רבעונים רצופים

לצפייה בכתבה המלאה – [לחצו פה](#)

הדו"חות הכספיים של ווטרסטון לרבעון השלישי חושפים מחלוקת בין רשות ני"ע לבין חברת הנדל"ן האמריקאית ביחס לחומרת הליקוי שהתגלה ברבעון הקודם. במהלך הרבעון השלישי של 2019 דיווחה ווטרסטון כי הלוואה שהחברה העניקה לבעליה נפרעה במלואה, אולם במהלך הרבעון השני של 2020 ווטרסטון פרסמה דיווח מיידני שלפיו נותרה יתרה שטרם נפרעה בסכום של 730 אלף דולר בגין ריבית שנצברה ולא נפרעה. רשות ני"ע דרשה מווטרסטון לבחון את הערכת חומרת הליקוי ולנמק מדוע הוא לא הוגדר כחולשה מהותית. ברקע ניצבות טעויות בדיווחיה של ווטרסטון שכוללות שלוש העברות כספיים בשוגג מהחברה לצדדים קשורים, אי-ביצוע של הפרשה להתחייבות לצדדים קשורים במועד וטעות בעניין אי-קבלת כספים מהבעלים במועד שנקבע מראש בהסכם הלוואה. רשות ני"ע סבורה כי הטעות בנושא פירעון ההלוואה לבעלים מעידה על קיומה של חולשה מהותית בבקורות הפנימיות של ווטרסטון.

## הביקורת הפנימית ותפקידה בעסקאות בעלי עניין

לאחרונה ניתנה חותמת רשמית של בית המשפט הכלכלי לפרקטיקה של מינוי "ועדה בלתי תלויה". בפסק דין קבעה השופטת הכלכלית המחוזית רות רונן כי כאשר עסקה עם בעל שליטה גובשה באמצעות ועדה בלתי תלויה שעשתה את עבודתה כראוי, יפעיל בית המשפט ריסון רב בביקורת השיפוטית של העסקה.

פסק הדין ניתן בבקשה לאישור תביעה ייצוגית שהוגשה בעקבות מחיקתה מהבורסה של חברת אסם בעסקת מיזוג ענקית עם בעלת השליטה, נסטלה העולמית.

מבחינה טכנית, עסקת מיזוג היא עסקה של בעלת השליטה (נסטלה במקרה זה) עם עצמה, שבסופה נרכש חלקו של הציבור באסם. לכן נעשה בעסקה שימוש בוועדה בלתי תלויה.

רונן דחתה את התביעה הייצוגית וקבעה כי לטעמה, הוועדה הבלתי תלויה שהקימה אסם הניבה תוצאה סבירה לבעלי המניות מהציבור. בפסק הדין שלה הדגישה רונן את הצורך לגלות לציבור המשקיעים כיצד הגיעה הוועדה לתמחור שווי המניות בעסקה עם בעל השליטה. לעומת זאת, השופטת ייחסה חשיבות פחותה לגילוי מידע על תהליכי העבודה של הוועדה.



## עמדה משפטית מספר 101-23: גילוי אודות ועדה מיוחדת לניהול משא ומתן בעסקאות בעלי שליטה

26.10.20

### רקע

- דיני החברות בישראל מסדירים את אופן ההתקשרות בעסקאות חריגות בין חברה ציבורית לבין בעל שליטה בה, או בין החברה לבין אדם אחר שלבעל השליטה עניין אישי בהן (להלן: "עסקאות בעלי שליטה"), ומכפיפים עסקאות אלו להליך אישור מנדטורי כתנאי מקדים להתקשרות בעסקה.
- לפי ההסדר שנקבע בחוק החברות, התשנ"ט-1999 (להלן: "החוק"), ככלל, התקשרות בעסקת בעל שליטה כפופה לאישור מראש של ועדת הביקורת, דירקטוריון החברה והאסיפה הכללית ברוב מקרב בעלי מניות המיעוט, ובלבד שהיא לטובת החברה (להלן: "מנגנון האישור המשולש").
- בחוק נקבע כי לצורך אישור עסקת בעל שליטה על ועדת הביקורת לקבוע חובה לקיים הליך תחרותי בפיקוחה (או מי שתקבע לעניין זה) ולפי אמות מידה שתקבע, או הליך אחר שייקבע על-ידיה, והכל בטרם ההתקשרות בעסקה ובהתאם לסוג העסקה.



# גילוי אודות ועדה מיוחדת לניהול משא ומתן בעסקאות בעלי שליטה-המשך

## רקע המשך

- לצד הליכי האישור האמורים, בשנים האחרונות אנו עדים לשימוש הולך וגובר בוועדות מיוחדות בלתי תלויות לניהול הליך המשא ומתן לגיבוש התנאים של עסקאות בעלי שליטה (להלן: "**ועדה מיוחדת**"), בעיקר בעסקאות שהן משמעותיות לחברה ולבעלי מניותיה כגון העברת פעילות או העברת נכסים מהותיים.
- הקמתן של ועדות מיוחדות לאישור עסקאות אלו נועדה לקיים הליך מדמה שוק, אשר תכליתו השגת העסקה הטובה ביותר עבור החברה, ולכל הפחות ביצועה בתנאים אשר ניתן היה להשיג בהתקשרות מול צדדים בלתי קשורים.



# גילוי אודות ועדה מיוחדת לניהול משא ומתן בעסקאות בעלי שליטה-המשך

## גילוי אודות הוועדה המיוחדת ופעילותה

תקנות ניירות ערך (עסקה בין חברה לבין בעל שליטה בה), התשס"א-2001 (להלן: "התקנות"), מסדירות את אופן הגילוי הנדרש ביחס לעסקת בעל שליטה ואת היקפו. התקנות קובעות כי עסקת בעל שליטה הטעונה אישור האסיפה הכללית מחייבת דיווח של החברה על העסקה, תנאיה ועל כינוס האסיפה לאישורה (להלן: "דוח העסקה"). בתוך כך נקבעה בתקנות חובת גילוי בדוח העסקה של כל פרט הנוגע לעסקה העשוי להיות חשוב למשקיע סביר או לבעל מניות סביר לצורך הצבעתו באסיפה הכללית, לרבות גילוי ביחס לדרך שבה נקבעה התמורה בעסקה, וכן לנימוקי וועדת הביקורת והדירקטוריון לאישור העסקה, לשווי התמורה ולדרך שבה נקבעה.

עמדת סגל הרשות היא כי גילוי בדבר אופן פעולתה של ועדה זו ומאפייניה עשוי לסייע לבעלי המניות בחברה השוקלים כיצד להצביע בגין העסקה המובאת לאישור האסיפה, כמו גם למשקיע הסביר השוקל השקעה בניירות הערך של החברה.

פגישות דירקטורים עם בעלי מניות ראוי שיעשו עם מספר בעלי המניות יחד ולא אחד על אחד כדי לשמור על קשרי משקיעים, וראוי ללוות אותן בתרשומת ולשקול גם נוכחות של יועץ משפטי.

- אנו ממליצים כי הדירקטוריון יקבע נוהל לפגישות בין דירקטורים לבין בעלי מניות אשר יכלול את הנושאים המתאימים לדיון בפגישות כאלה, ואופן עדכון הדירקטוריון בנושאים שעלו בהן.

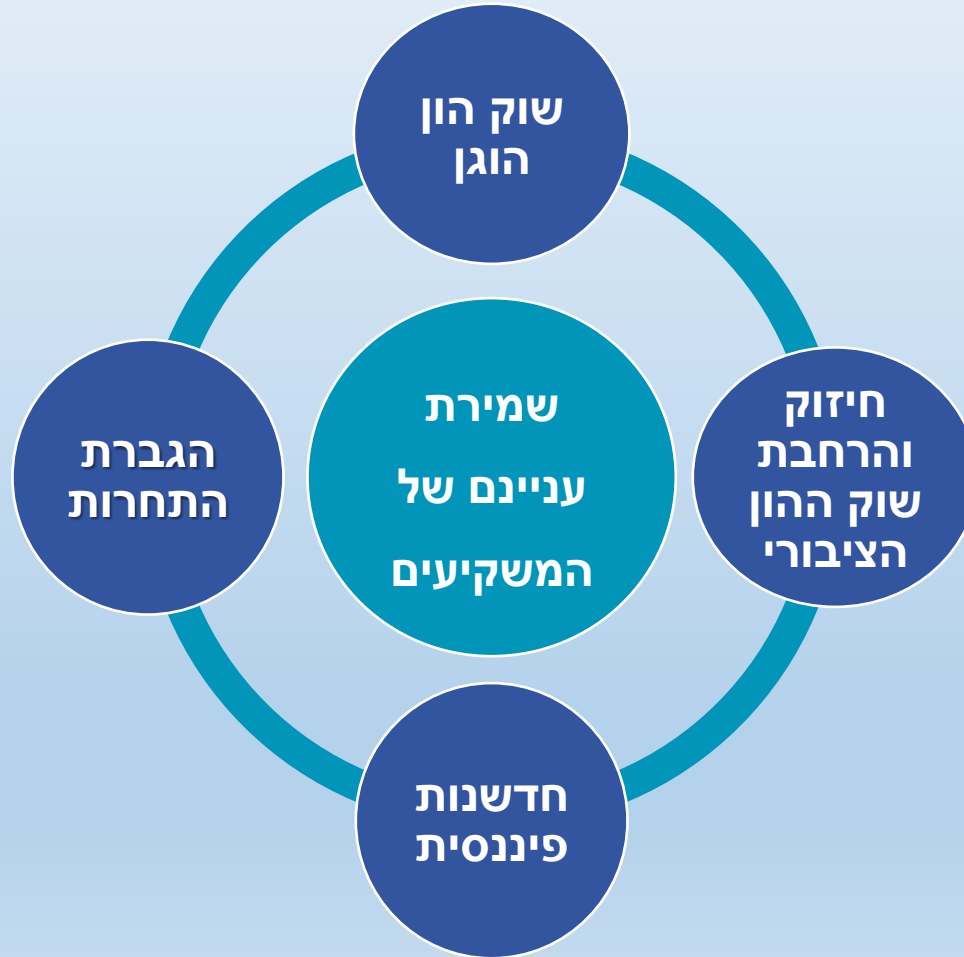
- אנו ממליצים כי באופן רגיל, היחידים שיורשו להגיע לפגישות ולקיים קשר עם בעלי המניות הינם יו"ר הדירקטוריון ו/או המנכ"ל (עם כפיפיו המקצועיים).

- רק בנסיבות מסוימות ובכפוף לאישור הדירקטוריון מראש והנחיות הייעוץ המשפטי בדבר הנושאים עליהם ניתן לשוחח, יתקיימו פגישות של דירקטורים אחרים עם בעלי המניות.

- אנו ממליצים להבחין לעניין פגישות כאלה בין בעלי מניות בעלי היתר החזקה או גופים מוסדיים המפוקחים על-ידי הממונה, ואשר עליהם חלה חובה בדין לקיים אקטיביזם מול חברות בהן הן משקיעות, לבין כאלו שאינם.



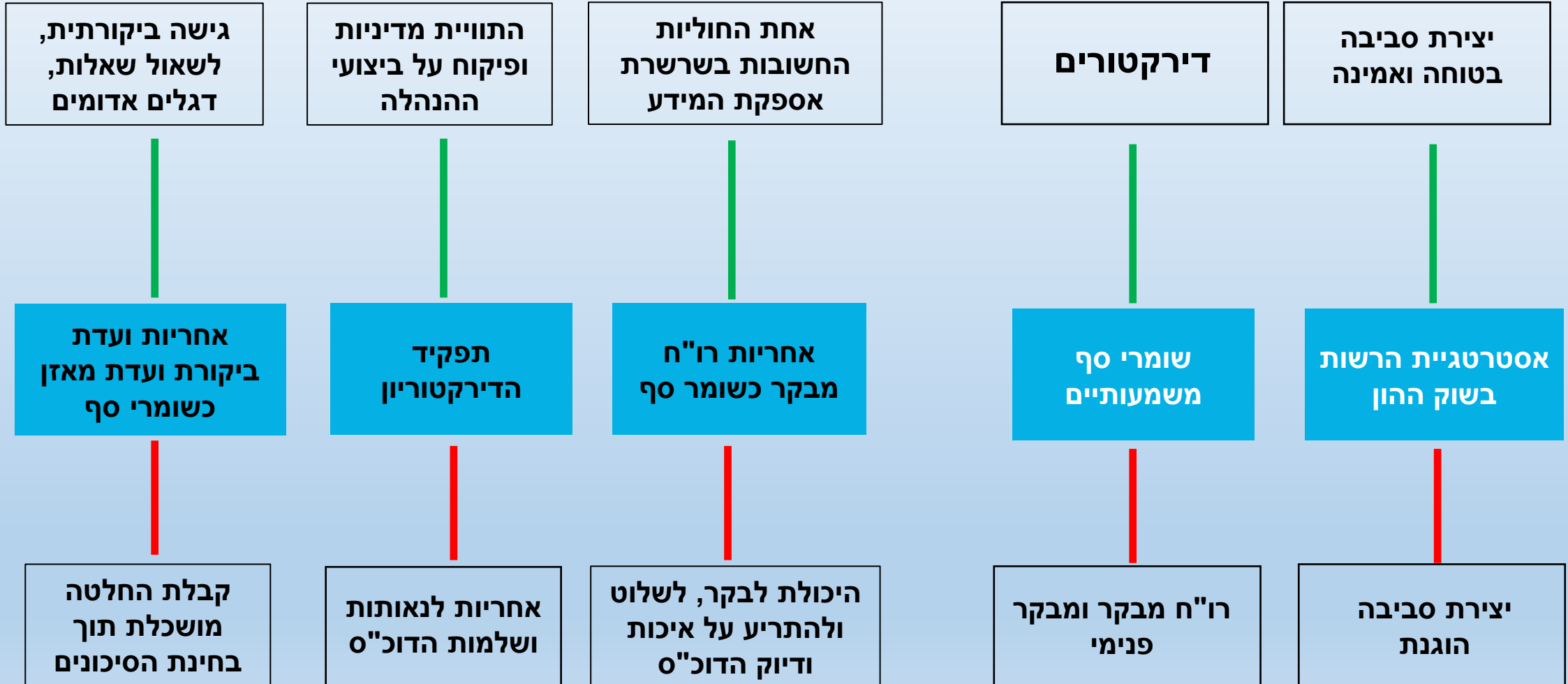
# יעדים אסטרטגיים







# שוק הון הוגן ויעיל – מקומם של שומרי הסף





# דיווח כספי איכותי



ביקורת של המבקר הפנימי  
על זרימת המידע  
והאפקטיביות שלה על  
הדוחות הכספיים  
הפרדת תפקידים בנושאים  
הפיננסיים, אופן אישור  
עסקאות בעלי עניין



# הנהלה

## המטרה

- דיווח כספי מדויק
- שישקף את מצב העסקים
- יישום נאות של הכללים
- הגדרת בקורות מתאימות

## הבעיה

### טיפול חשבונאי שאינו משקף מהות עסקית; העדר בקורות; פגיעה באמון בדיווח הכספי

- אומדנים בעיתיים והערכות אופטימיות • מלאי מנופח
- הצגת מצב פיננסי יציב למרות קשיים • לקוחות שספק אם יפרעו את חובם
- הצגת שליטה למרות שאינה קיימת • ועוד...



## קוד התנהגותי לחברי ועדת ביקורת – פרסום סופי מיום 20.10.21

**מטרת קוד התנהגות – כלים לדירקטורים לקידום איכות הביקורת המבוצעת ע"י רו"ח המבקר**

### שכר הטרחה

שכר הטרחה לא יכול להוות שיקול מכריע

### מינוי רו"ח מבקר

ניהול תהליך מינוי רו"ח מבקר

### תקשורת עם רו"ח מבקר

מאפשרת דיון בנושאים שעלו בביקורת

### המלצה למינוי

עמדת ההנהלה אינה מכריעה לעניין זה, ותהווה חלק מהבחינה הכוללת שמבצעת ועדת ביקורת

### אי-תלות

בחינת עמידת רו"ח המבקר בכללי אי-תלות

### הערכת רו"ח מבקר

הערכה טרם מינויו לראשונה או לכהונת המשך

המבקר הפנימי בודק את התנהלות וועדת הביקורת ואת אופן מילוי תפקידה לאבטחת  
ממשל תאגידי ראוי כולל לגבי תפקידה בעניין ביקורת הדוחות הכספיים



## ועדת מאזן

# מטרת ביקורת הרוחב: האם חברי ועדת מאזן מקיימים את הדרישות לעניין הליך אישור הדוכ"ס?

## תפקיד הועדה – להעביר המלצה לדירקטוריון

בחינת האומדנים  
וההנחות המהותיות

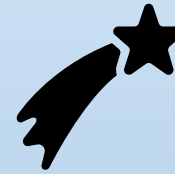
**הערכות  
שווי**

טיפול חשבונאי  
שיושם בנושאים  
מהותיים

**טיפול  
חשבונאי**

בחינת המדיניות  
החשבונאית של החברה

**מדיניות  
חשבונאית**



בחינת אפקטיביות  
הבקורות הפנימיות

**בקורות  
פנימיות**

בחינת איכות  
הגילוי ושלמותו

**בחינת  
הגילוי**

בדיקת הערכות  
ואומדנים שנערכו ע"י  
ההנהלה

**אומדני  
הנהלה**

# ביקורת רוחב של הרשות בנושא תפקוד ועדת מאזן עיקרי הממצאים

היעדר בחינת מדיניות חשבונאית מהותית לחברה	4	בעיות בתהליך בחינת אפקטיביות בקרה פנימית	1
היעדר דיון על הערכות שווי מהותיות מאוד שמצורפות לדוחות החברה	5	היעדר קביעת קווים מנחים להנהלה על סיווג ליקויים	2
היעדר בחינת טיפול חשבונאי מהותי מאוד ואומדנים מהותיים של ההנהלה	6	אי-בחינת שלמות גילוי (עסקאות בעש"ט, הצגת מידע מגזרי)	3





# רואה החשבון המבקר – דוגמאות פרקטיות

## פניות יזומות לרו"ח מבקרים – טעויות מהותיות בדוחות

הטעות	בעיית הביקורת
איחוד חברה בת על אף העדר שליטה	אי קריאת הסכם מהותי עם שותף החברה
טעות בסיווג עלויות בדוח רווח והפסד	אי בדיקת מפתח הקצאת עלויות
טעות בזיהוי יחידה מניבה מזומנים לשם ירידת ערך	הבנה שגויה של כללי חשבונאות באשר לבחינת ירידת ערך

**מבקר פנימי בודק את העברת המידע בין אגפים בחברה**

# דוגמאות לממצאים והטיפול בהם

## מערכות מידע בתאגיד

שם הממצא	תיאור הממצא	המלצות הביקורת	תגובת המבוקר
מדיניות ונהלי עבודה	נמצא כי לא קיים נוהל עבודה כתוב המגדיר את מדיניות החברה בנושאי אבטחת מידע וסייבר ואת פעילויות המחשוב למניעה, תחזוקה וניהול משימות אבטחת המידע. עם זאת, קיים נוהל עבודה באגף המחשוב ומערכות המידע של העירייה בנושא טיפול במאגרי מידע המחייבים ברישום.	יש לעגן בנוהל עבודה כתוב את מדיניות החברה בנושאי אבטחת מידע וסייבר ואת פעילויות המחשוב למניעה, תחזוקה וניהול משימות אבטחת מידע בשיתוף אגף המחשוב של העירייה.	החברה לא מכירה נהלי עבודה שקיימים במערכת המחשוב בעירייה וחלים גם עלינו.



# דוגמאות לממצאים והטיפול בהם

## מערכות מידע בתאגיד

שם הממצא	תיאור הממצא	המלצות הביקורת
אבטחת מידע במערכות החברה	נמסר לביקורת כי לא מבוצעות ישיבות הקשורות לתפעול מערכות המידע בחברה לאבטחת מידע וסייבר בפרט.	קיום ישיבת עדכון מול העירייה הקשורות לתפעול מערכות המידע ואבטחת מידע וסייבר בפרט אחת לחציון, וזאת ע"מ לעדכן ולבקר את התפעול השוטף במערכות המחשוב של החברה.
	נמצא כי לא קיימת מערכת כלל ארגונית ERP התומכת בתהליכי העבודה המרכזיים בחברה לרבות פיננסי, לוגיסטי, תפעולי ועוד.	יש לבחון בשיתוף עם העירייה, הטמעת מערכת כלל ארגונית אשר תתמוך בכלל תהליכי העבודה בחברה, בבקרה ופיקוח בתחומים של אבטחת מידע וסייבר לרבות ניהול הרשאות משתמשים, שימוש בתוכנה אחת מרכזית, שמירת המידע בשרת מאובטח וכו'

# דוגמאות לממצאים והטיפול בהם

## דוח ביקורת פנימית בנושא פיקוח על חברת בת בחו"ל בחברה

שם הממצא	תיאור הממצא	המלצות הביקורת
נהלי עבודה	העדר נוהל עבודה אשר מסדיר את ממשקי העבודה בין החברה לחברת הבת. על אף שלאורך הביקורת נראה כי מבוצעים נהלי פיקוח באופן רשמי ושאינו רשמי על פעילות חברת הבת, לא קיים נוהל הכולל התייחסות לנושאים כמו גיבוש תקציב ותוכנית עבודה ודיווח תקופתי אודות מימושם, חובות דיווח לחברה האם ותוכנית אכיפה בחברת הבת, מדיניות רכש, התקשרויות והשקעות בחברת הבת, קביעת ביקורי שטח נושאיהם ותדירותם ועוד	הביקורת ממליצה לחברה לעגן בכתב נוהל כתוב בנושא ממשקי העבודה ודיווחים בין החברה לחברה הבת, אשר יתייחס לנושאים כמפורט לעיל, ואכיפת חיזוק הבקורות והעברת המידע בין הגופים.

# דוגמאות לממצאים והטיפול בהם

## דוח ביקורת פנימית בנושא פיקוח על חברת בת

שם הממצא	תיאור הממצא	המלצות הביקורת
תקציב ותכנית עבודה	1. בניית התקציב נעשית ברמה החודשית אך מוצג לדירקטוריון כתקציב שנתי. 2. התקציב אינו כולל תקציב השקעות. בשנת 2021 נרכשה ע"י החברה הבת מכונה בעלות של כמיליון יורו. 3. התקציב נערך על בסיס ניתוח מכירות לפי מגזרי הפעילות, אך בחברה הבת אין הפרדה למגזרי פעילות.	1. הצגה רבעונית של החברה האם ושל חברת הבת תאפשר לדייק את ערכי התקציב ואת תזרימי המזומנים הנובעים ממימושו, ותאפשר להגביר את הפיקוח אחר מימוש התקציב על ידי החברה הבת. 2. התקציב יכלול תקציב השקעות שנתי אודות רכישת קווי ייצור, מכונות וציוד. 3. תקציבה של החברה הבת יתייחס בנפרד למגזרי הפעילות בה. 4. החברה תבצע בקרה תקציבית רבעונית אודות תקציב החברה הבת ודיווח לדירקטוריון לגבי פערים.
4. לא נמצאה בקרה תקציבית במהלך השנה אודות מימוש התקציב בפועל ע"י החברה הבת.		

# דוגמאות לממצאים והטיפול בהם

## דוח ביקורת פנימית בנושא פיקוח על חברת בת בחו"ל

שם הממצא	תיאור הממצא	המלצות הביקורת
ביקורי שטח CORONA TIME	בשנתיים האחרונות לא בוצעו ביקורי שטח בחברה הבת בשל מגבלות התפרצות נגיף הקורונה. טרם למשבר, נמסר כי אחת לרבעון מנהל המפעל ורפרנט מחלקת הכספים לגבי פעילות החברה הבת בחו"ל היו נוהגים לבקר בחברה הבת, ובסיומו הופץ דוח סיכום ביקור להנהלת החברה. בנוסף, לא קיים בחברה נוהל עבודה מעוגן הנוגע לנושא ביקורי השטח.	הגדרת תכנית ביקורים בחברה הבת לשנה הקרובה וביצועה מאחר וביקורי השטח הינם מנגנון בקרה חיוני לצורך מעקב ופיקוח אחר החברה הבת. יש לבצע מסקנות / החלטות שהתקבלו מביקורים קודמים. מדיניות החברה צריכה לכלול את הגורמים האחראים לביצוע הביקור, הנושאים שיש לסקור במהלך הביקור, התדירות בה יש לבצע ביקורי שטח, הפקת דוח מסכם ותוכנו, הפצתו ומעקב אחר יישום ההמלצות.

"כי באמונה הם עושים.."

# תודה על ההקשבה

איריס שטרק, רו"ח  
שותפה מנהלת בשטרק את שטרק  
טל': 09-7774000

[IRIS@STARKCPA.COM](mailto:IRIS@STARKCPA.COM)