

דו"ח ביקורת בנושא היבטי ממשל תאגידי של רשות ניירות ערך - תובנות והמלצות

בתחילת מאי 2025 פרסם תאגיד מדווח דוח ביקורת בנושא היבטי ממשל תאגידי שבוצע בתאגיד על ידי מחלקת תאגידים ברשות ניירות ערך.

הביקורת בוצעה על רקע עזיבתם שלושה מחברי הדירקטוריון ובהם שתי דירקטוריות חיצוניות, שמונו כחצי שנה קודם לכן, כאשר בהודעת ההתפטרות צוין כי הסיבה לעזיבתן היא פערים מהותיים בין אופן תפיסת תפקיד הדירקטוריון לבין אופן התנהלות הנהלת החברה, באופן שלדבריהן הקשה עליהן למלא את תפקידן.

הביקורת התמקדה במערכת היחסים בין הדירקטוריון לבין ההנהלה, באפקטיביות עבודת הדירקטוריון וועדותיו, ובמידת השמירה על עקרונות ממשל תאגידי תקין.

הנושאים המרכזיים שנבחנו כללו:

1. יכולתו של הדירקטוריון לפקח על עבודת החברה והמנכ"ל ולקבל מידע מלא ורלוונטי לצורך קבלת החלטות.
2. עמידת החברה בעקרונות ממשל תאגידי תקין ובדרישות הדין הרלוונטיות.
3. השפעת תחלופת הדירקטורים על יכולת הפיקוח על התנהלות החברה והמנכ"ל.
4. קיומם של מנגנונים מוסדרים לעניין יישום החלטות דירקטוריון ומעקב אחר ביצוען.

ממצאי הביקורת העיקריים:

1. חוסר יציבות בהרכב הדירקטוריון, ההנהלה ושומרי הסף

במהלך תקופה של כשנתיים חלו שינויים תכופים בהרכב הדירקטוריון, בהנהלת החברה ובשומרי הסף, לרבות פרישת דירקטורים לאחר תקופות כהונה קצרות, סיום תפקיד דירקטורים לאחר תקופת כהונה אחת, חילופים בתפקידים בכירים וביניהם סמנכ"ל הכספים, תחלופה בקרב נותני שירותים חיוניים לחברה, לרבות רואה החשבון המבקר והיועצים משפטיים.

בדוח הביקורת צוין כי תחלופה כאמור **פוגעת ברציפות הניהול ומערערת את הבסיס הנדרש למימוש אחריות הדירקטוריון בהתאם לדין.**

2. התנהלות בנושאים מהותיים ללא מעורבות או עדכון הדירקטוריון

הביקורת העלתה מקרים חוזרים בהם התקבלו החלטות מהותיות ונוהלו מהלכים עסקיים משמעותיים ללא מעורבות הדירקטוריון וללא שהתקיים דיון מקדים בנושאים אלה. חלק מהמקרים הובאו לידיעת חברי הדירקטוריון רק בדיעבד, או

תחת אילוצי זמן חריגים, באופן שלא אפשר קיום בחינה מושכלת והפעלת פיקוח אפקטיבי.

בנוסף, צוין בדוח הביקורת כי במקרים מסוימים מנכ"ל החברה פעל ללא בקרה ראויה מצד הדירקטוריון, לעתים תוך התעלמות מבקשות חברי הדירקטוריון וללא ליווי משפטי הולם.

בהתאם לדוח הביקורת, **התנהלות זו יוצרת סיכון משמעותי לחשיפת החברה לסיכונים משפטיים ורגולטוריים, ופוגעת ביכולתו של הדירקטוריון להבטיח קבלת החלטות עסקיות מהותיות באופן אחראי, בשקיפות ותוך קיום דיון מקדים כנדרש.**

היעדר נהלים פנימיים בתחום ממשל תאגידי

3.

נמצא היעדר של מסמכים מהותיים הנוגעים לליבת הממשל התאגידי ובכלל זה נהלים סדורים לעבודת הדירקטוריון וועדותיו, נהלי ביקורת פנימית וכן מנגנוני מעקב אחר יישום החלטות דירקטוריון.

בהתאם לדוח הביקורת, **ללא תשתית נורמטיבית מסודרת, קיים קושי להבטיח תהליכי עבודה עקביים, להבהיר תחומי אחריות ולהפעיל מנגנוני בקרה וציות באופן מסודר. מצב זה עלול לפגוע הן ביכולת לזהות ולתקן ליקויים בשלב מוקדם, והן בניהול הסיכונים הרגולטוריים של החברה.**

פגמים בהעברת מידע לדירקטוריון

4.

הביקורת העלתה ליקויים חוזרים ונשנים באופן מסירת מידע לחברי הדירקטוריון טרם ישיבות, הן בנוגע לזימון עצמו והן ביחס להעברת חומרי רקע נדרשים. במקרים שנדגמו, ההודעות על כינוס הישיבות נשלחו בסמוך מאוד למועד קיומן, ולעיתים שעות בודדות בלבד לפני תחילת הדיון. חומרי רגע נלווים התקבלו במקרים רבים בסמוך למועד הישיבה ולעיתים לא הועברו כלל.

בהתאם לדוח הביקורת, **היעדר זמינות מספקת של מידע טרם קיום הישיבות מחליש את איכות הדיונים, פוגע ביכולתו של הדירקטוריון לשאול שאלות מהותיות ולשקול חלופות, ומערער את סמכותו כמנגנון פיקוח מרכזי בחברה. מצב זה חורג מהסטנדרטים המקובלים של ממשל תאגידי תקין, אשר מחייבים העברת מידע מלא, רלוונטי ובזמן סביר, כתנאי לדיון מקצועי ומבוסס.**

איחורים משמעותיים באישור פרוטוקולים

5.

בביקורת עלה כי פרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון וועדותיו מאושרים באיחור ניכר, ולעיתים בפרקי זמן החורגים באופן מהותי מהנדרש לצורך תיעוד אפקטיבי של ההחלטות ופיקוח על יישומן. בחלק מהמקרים אושרו פרוטוקולים חודשים ארוכים לאחר מועד הישיבה, ובמקרים אחרים אף חלפו כשנתיים ממועדי הישיבות ועד לאישור הפרוטוקול.

בהתאם לדוח הביקורת, אישור הפרוטוקולים במועד סביר נדרש לשם שמירה על תקינות הממשל התאגידי ועל אמינות התיעוד, ולצורך תפקוד תקין של מנגנוני הפיקוח.

ליקויים בתיעוד החלטות ובקשות בישיבות הדירקטוריון

6.

הביקורת העלתה פגמים מהותיים באופן תיעוד ההחלטות והבקשות של חברי הדירקטוריון בפרוטוקולים של ישיבות הדירקטוריון וועדותיו. בין היתר, נמצאו מקרים שבהם בקשות של חברי דירקטוריון לא תועדו כהחלטות, נושאים שנדונו בהסכמה רחבה לא קיבלו ביטוי כהחלטות מחייבות, והחלטות שהתקבלו בפועל לא נרשמו כלל.

בהתאם לדוח הביקורת, **תיעוד חסר או לקוי של מהלך הישיבות והחלטות הדירקטוריון פוגע בשקיפות עבודת הדירקטוריון, מחליש את תהליכי הבקרה והפיקוח, ועלול לערער את האמון בסדרי העבודה התקינים של החברה.** בהיעדר יישום מסודר של החלטות, בקשות והתנגדויות, **נפגעת היכולת לעקוב אחר יישום ההחלטות,** להבין את הרקע להן ולוודא כי תהליך קבלתן התנהל כנדרש.

היעדר מעקב אחר יישום החלטות הדירקטוריון והמלצות מבקר הפנים

7.

הביקורת העלתה כי החברה אינה מפעילה מנגנון מסודר למעקב אחר יישום החלטות הדירקטוריון וועדותיו ואף אינה עוקבת באופן שיטתי אחר מימוש המלצות מבקר הפנים.

בהתאם לדוח הביקורת, **בהיעדר מעקב אפקטיבי, מתקשה הדירקטוריון לוודא כי החלטות שהתקבלו מתבצעות בפועל, וכי הליקויים שזוהו במסגרת הביקורת הפנימית זוכים למענה הולם.** מצב זה פוגע ביכולת החברה ליישם את מדיניות הדירקטוריון הלכה למעשה, ומערער את יסודות הבקרה הפנימית הנדרשת לניהול תקין.

עיכוב בתשלומים לשומרי סף והשפעת העיכוב על מנגנוני הבקרה הפנימיים

8.

דירקטוריון החברה התריע בפני החברה והנהלתה על עיכובים בתשלומי שכר טרחה לשומרי סף של החברה, לרבות מבקר הפנים ויועצים משפטיים. עיכובים אלה עוררו חששות בקרב חברי הדירקטוריון בנוגע לפג יעה ביכולתם של שומרי הסף לבצע את תפקידם כנדרש. כך למשל, אי תשלום שכר טרחה למבקר הפנים הוביל לדחיית ביצועם של נושאי ביקורת שתוכננו.

בהתאם לדוח הביקורת, עיכוב שכרם של שומרי הסף פוגע בעקרונות היסוד של ממשל תאגידי תקין. **כאשר גופי הביקורת הפנימיים אינם מתוגמלים כנדרש, נפגעת יכולתם לבצע את עבודתם באובייקטיביות, באופן עצמאי ונטול לחצים** - תנאי בסיסי להבטחת שקיפות, אחריות ועמידה בדרישות הדין.

פעילות החברה ללא מדיניות תגמול מאושרת

9.

הביקורת העלתה כי במשך פרק זמן של למעלה משנה, לא הייתה בידי החברה מדיניות תגמול בתוקף, אף שהיה עליה לקבוע מדיניות כאמור ולקבלה באסיפה הכללית. במהלך תקופה זו, החברה ביצעה מינויים בכירים תוך קביעה כי תנאי התגמול יוסדרו לאחר השלמת הליך האישור של המדיניות באסיפה הכללית.

בהתאם לדוח הביקורת, **היעדר מדיניות תגמול תקפה לאורך זמן עלול לחשוף את החברה לסיכון משפטי** ולפגוע בעקרונות הבקרה, השקיפות והאחריות המהווים יסודות לממשל תאגידי תקין.

פעילות החברה ללא תקציב מאושר

10.

הביקורת העלתה כי בשנים 2023 ו-2024 לא הובא תקציב שנתי לאישור הדירקטוריון במועדים סבירים. בשנת 2023 התקציב אושר רק לאחר עיכוב של מספר חודשים מתחילת השנה, ואילו בשנת 2024, התקציב כלל לא הובא לאישור הדירקטוריון עד תום השנה, על אף פניות חוזרות במסגרות פורמליות.

בהתאם לדוח הביקורת, תקציב שנתי מהווה כלי מרכזי לניהול הפעילות הפיננסית של החברה, ומאפשר לדירקטוריון לבחון את אופן הפעלת המשאבים, לעקוב אחר יישום תוכניות עבודה ולשקול את ההשלכות של החלטות תקציביות על תפקוד החברה. **התמשכות המצב מקשה על קיום תהליך מסודר של בקרה תקציבית, המהווה רכיב יסודי בסדרי עבודה תקינים וביכולת הפיקוח הנדרשת ברמה הארגונית.**

להלן ריכוז של מספר תובנות שעלו מדוח הביקורת והמלצות מתאימות:

1. הבטחת יציבות בהרכב הדירקטוריון, ההנהלה ושומרי הסף

תובנה: תחלופה תכופה בהרכב הדירקטוריון, ההנהלה ושומרי הסף פוגעת ברציפות הניהולית ובאפקטיביות הפיקוח של הדירקטוריון.

המלצה: לפעול ליצירת מנגנונים לשימור רציפות ניהולית. כך למשל, לדאוג שמועד המינוי של כל אחד מהדירקטורים החיצוניים בחברה ייעשה במועד שונה כדי למנוע סיום כהונה שלהם באותו מועד; אי החלפה של מספר פונקציות בחברה במקביל; תחקיר מעמיק להבנת הסיבות ולהפקת לקחים במקרה של התפטרות תכופה של דירקטורים ומנהלים.

2. הקפדה על עדכון הדירקטוריון בנושאים מהותיים

תובנה: קבלת החלטות עסקיות מהותיות מבלי להביא לידיעת חברי הדירקטוריון מידע מהותי במועד המתאים, פוגעת ביכולת הדירקטוריון להבטיח קבלת החלטות עסקיות באופן אחראי, בשקיפות ותוך קיום דיון מקדים כנדרש.

המלצה: לקבוע נוהל ברור המגדיר אילו נושאים מחייבים עדכון ואישור מוקדם של הדירקטוריון, כולל קביעת שלב עדכון הדירקטוריון והדיווח השוטף על התפתחויות מהותיות, גם אם הן בשלבים ראשוניים.

3. גיבוש נהלים כתובים לעבודת הדירקטוריון

תובנה: היעדר נהלים פנימיים כתובים בתחום ממשל תאגידי מעורר חשש ממשי באשר ליכולת הדירקטוריון לקיים פיקוח אפקטיבי על ההנהלה, להבטיח תהליכי עבודה עקביים, ולהפעיל מנגנוני בקרה וציות באופן מסודר.

המלצה: לגבש ולאשר נהלים כתובים המסדירים את עבודת הדירקטוריון וועדותיו, כולל תדירות ישיבות, אופן הכנת חומרים, תיעוד החלטות ומעקב אחר ביצוען. הנהלים צריכים להיות מאושרים פורמלית על ידי הדירקטוריון ולעבור רענון תקופתי.

4. הקפדה על העברת מידע מלא, רלבנטי ובזמן סביר לדירקטוריון

תובנה: היעדר העברת חומרי רקע ראויים והיעדר סדר יום מסודר מקשה על הדירקטוריון למלא את תפקידם, להשתתף באופן אפקטיבי בדיונים ולהפעיל שיקול דעת אחראי בעת קבלת החלטות.

המלצה: לקבוע כלל לגבי המועד הסביר להעברת חומרי רקע לישיבות, כגון לפחות 48 שעות לפני מועד הישיבה. במקרים חריגים בהם לא ניתן לעמוד בכלל זה, מוצע לקיים

דיון בנושא בעת הישיבה ולהסביר את הדחיפות בקיום הישיבה ללא העברת חומרי הרקע.

5. אישור פרוטוקולים בסמוך למועד הישיבות

תובנה: איחורים באישור פרוטוקולים פוגעים בתיעוד מהימן של החלטות ומקשים על מעקב אחר ביצוען.

המלצה: לקבוע נוהל לפיו טיוטת פרוטוקול תופץ תוך זמן סביר מקיום הישיבה, והפרוטוקול הסופי יאושר לא יאוחר מהישיבה העוקבת.

6. הקפדה על פרוטוקולים מפורטים, החלטות ובקשות בישיבות הדירקטוריון

תובנה: תיעוד חסר או לקוי של מהלך הישיבות והחלטות הדירקטוריון פוגע ביכולת לעקוב אחר יישום ההחלטות.

המלצה: לרשום פרוטוקולים מפורטים; ליצור פורמט אחיד לפרוטוקולים הכולל סעיפים קבועים: החלטות שהתקבלו, בקשות שהועלו, התנגדויות, משימות למעקב ולוחות זמנים ליישום.

7. הקמת מנגנון מעקב אחר יישום החלטות דירקטוריון והמלצות מבקר פנים

תובנה: היעדר מנגנון סדור למעקב שיטתי אחר יישום החלטות הדירקטוריון וועדותיו ואחר מימוש המלצות מבקר הפנים, פוגע ביכולת החברה ליישם את מדיניות הדירקטוריון.

המלצה: ליצור טבלת מעקב החלטות שתנוהל באופן שוטף, ותכלול את כל החלטות הדירקטוריון וועדותיו, לוחות זמנים לביצוע, אחראי ביצוע וסטטוס עדכני. טבלה זו תוצג בתחילת כל ישיבת דירקטוריון כחלק קבוע מסדר היום.

8. הבטחת תשלומים בזמן לשומרי סף

תובנה: עיכובים בתשלומים לשומרי סף פוגעים בעצמאותם וביכולתם למלא את תפקידם באופן אפקטיבי.

המלצה: לקבוע נוהל המבטיח תשלום בזמן לשומרי סף, ולהגדיר מנגנון דיווח לוועדת הביקורת במקרה של עיכובים.

9. הקפדה על מדיניות תגמול מאושרת ותקפה

תובנה: העדר מדיניות תגמול מאושרת חושפת את החברה לסיכונים משפטיים.

המלצה: לפעול להבטחת רציפות מלאה בקיומה של מדיניות תגמול תקפה בכל עת,

ולשם כך על ועדת התגמול להתחיל בתהליך גיבוש המדיניות המעודכנת מבעוד מועד, ולוודא אישורה בטרם פקיעת המדיניות הקיימת.

10. אישור תקציב שנתי במועד

תובנה: פעילות ללא תקציב שנתי מאושר במועד סביר פוגעת ביכולת קיום תהליך מסודר של בקרה תקציבית וביכולת הפיקוח הנדרשת.

המלצה: יש לקבוע לוח זמנים שנתי לאישור התקציב, כך שיאושר לפני תחילת השנה הקלנדרית.

11. והמלצה כללית לסיום: חיזוק תרבות הממשל התאגידי

המלצה: לקיים הכשרות תקופתיות לדירקטורים ולהנהלה בנושאי ממשל תאגידי.