



רשות ניירות ערך

מחלקת השקעות

רח' כנפי נשרים 22, ירושלים 95464

טל': 02-6556565

פקס': 02-6513169

www.isa.gov.il

ל' ניסן תשע"ה
19 באפריל 2015

**חוזר למנהלי קרנות נאמנות, מנפיקי תעודות סל
וחברות ניהול תיקים גדולות¹ (להלן: "חברות מנהלות")**
בדבר עמדת סגל הרשות במספר ממצאים וסוגיות
שעלו אגב ניתוח מענה החברות המנהלות לשאלון בנושא ממשל תאגידי

לכבוד

מנהלי קרנות נאמנות, מנפיקי תעודות סל וחברות ניהול תיקים גדולות
באמצעות מערכת יעל

א.ג.נ.,

רקע

לאור החשיבות הקיימת ביישום והטמעת כללי ממשל תאגידי ככלי לשיפור יכולות הפיקוח על ניהול כספי משקיעים ומזעור החשש מפני ניגודי עניינים, הפיץ סגל הרשות לחברות המנהלות, אשר מחויבות באימוץ כללי ממשל תאגידי, שאלון בנושא ממשל תאגידי (להלן: "השאלון"). השאלון נועד לשמש לביצוע הערכה ראשונית של טיב הממשל התאגידי בחברות, באמצעות מיפוי המצב הקיים בסוגיות נבחרות בנושא, מיפוי סיכונים הנובעים מחולשות בממשל תאגידי וכדומה.

השאלון נשלח ל-40 חברות וכלל שלושה פרקים: דירקטוריון וועדותיו, בקרה פנימית ואכיפה פנימית וביקורת פנימית. השאלות התבססו על הוראות הדין, וכן על נורמות ממשל תאגידי מקובלות (הנוהג המיטבי) אשר אינן מעוגנות בהכרח במסגרת חקיקה.

¹ חברת ניהול תיקים גדולה- כהגדרתה בתוספת ראשונה א' לחוק הסדרת העיסוק ביעוץ השקעות, בשיווק השקעות ובניהול תיקי השקעות, התשנ"ה- 1995

לאור ניתוח מענה החברות המנהלות לשאלון, הבהרות שנתבקשו למסור לעיתים ביחס למענה זה וקיומו של דיאלוג שוטף עמן, מוצא סגל הרשות לנכון לשקף את עמדתו במספר נושאים אשר ביחס אליהם נדרשת לדעתו הבהרה, או שנדרש שיפור אצל חלק מהחברות המנהלות.

יצוין כי סגל הרשות לא יבצע פניות ממוקדות בשלב זה לחברות מנהלות אשר אצלן אותרו רק ממצאים המפורטים בחוזר זה. טיפול החברות בממצאים אלו ייבחן במסגרת ביקורות מעקב בעתיד.

דירקטוריון והנהלה

1. בחינת הרכב הדירקטוריון והערכת יכולתו למלא את ייעודו

סעיף 24ב(ו) לחוק הסדרת העיסוק בייעוץ השקעות, בשיווק השקעות ובניהול תיקי השקעות, התשנ"ה-1995 (להלן: "חוק הייעוץ"), קובע כי: "במינוי דירקטוריון חברת ניהול תיקים גדולה ייקבע הרכב הדירקטוריון באופן שיאפשר לדירקטוריון למלא את תפקידיו".

סעיף 16(ה) לחוק השקעות משותפות בנאמנות, התשנ"ד-1994 (להלן: "חוק הקרנות"), קובע כי: "במינוי דירקטוריון מנהל קרן ייקבע הרכב הדירקטוריון באופן שיאפשר לדירקטוריון למלא את תפקידיו".

על פי סעיף 2 לתוספת הראשונה לחוק החברות התשנ"ט, 1999 (להלן: "חוק החברות"): "במינוי דירקטור בחברה ציבורית ובחברה פרטית שהיא חברת איגרות חוב, יגוון הרכב הדירקטוריון בהתחשב במין של המועמד, נוסף על החובה לגוון בידע ובניסיון של המועמד, בהתאם לצרכיה המיוחדים של החברה". (ההדגשות אינן במקור)

מניתוח מענה החברות המנהלות בהתייחס לשאלה בנושא זה עולה, כי במקרים רבים בוצעה בחינה "טכנית" של הרכב הדירקטוריון בהתייחס להוראות הדין המפרטות תנאים לכשירות הדירקטורים, בלא שנערכה בחינה מהותית של ההרכב, אשר עשויה לכלול, בין השאר: בחינת קיום הלימה בין כישורי חברי הדירקטוריון, תחומי הידע וניסיונם המקצועי אל מול תפקידי הדירקטוריון כפי שנקבעו בהוראות החקיקה, האתגרים בפניהם ניצבת החברה ותחומי פעילותה.

בנוסף נמצא כי במרבית המקרים, בחינת הרכב הדירקטוריון נערכה על ידי המחלקה המשפטית בחברה בלבד, ולא על ידי הדירקטוריון עצמו (ואף לא על ידי יו"ר הדירקטוריון).

עמדת סגל הרשות היא, כי על יו"ר הדירקטוריון ו/או הדירקטוריון בכללותו להיות מעורבים בתהליך בחינת הרכב הדירקטוריון, בדגש על קיומה של בחינה מהותית בנושא. בחינה כאמור רלוונטית במיוחד בעת מינויים של דירקטורים או הארכת כהונתם.

כמו כן מצופה מהדירקטוריון, לרבות באמצעות יו"ר הדירקטוריון, להציף חוסרים בידע / מומחיות בתחומי פעילות הליבה בחברה, לגורמים הממנים את הדירקטורים בחברה². על חוסרים כאמור להילקח בחשבון כחלק ממכלול השיקולים המשמשים בעת בחינת מועמדים לתפקיד דירקטור.

2. נוכחות בעל שליטה (לרבות קרובו ו/או מי מטעמו), שאינו דירקטור בתאגיד, בישיבות דירקטוריון

על הדירקטורים לראות לנגד עיניהם את טובתה של החברה כשיקול עליון בהליך קבלת ההחלטות, תוך התחשבות באינטרסים של ציבור המשקיעים באמצעות החברות המנהלות. מתוקף כך וכחלק מחיזוק הממשל התאגידי בחברות, הודגשה המטרה להגביר את עצמאותם של הדירקטורים, ובייחוד ביחס לחובה להפעלת שיקול דעת עצמאי בתהליך קבלת ההחלטות.

מניתוח מענה החברות המנהלות בהתייחס לשאלה בנושא זה עולה, כי בחלק מהחברות נכח בעל השליטה (לרבות מי מטעמו), כגון מנכ"ל בחברה השולטת בתאגיד, שאינו מכהן כדירקטור בתאגיד, בישיבות דירקטוריון החברה, לרבות בעת קבלת ההחלטות על ידי הדירקטורים.

לדעת סגל הרשות, נוכחות של בעל שליטה (לרבות מי מטעמו), שאינו דירקטור בתאגיד, בישיבות דירקטוריון החברה מבלי שהוזמן על ידי הדירקטוריון, עלולה להשפיע על אובייקטיביות הדיון וכן על מידת עצמאותם של הדירקטורים ויכולתם לקיים פיקוח בלתי מוטה ביחס לניהול החברה.

מקום בו מעוניין בעל השליטה ליטול חלק פעיל בדיוני הדירקטוריון באופן שיטתי, הרי שעליו לשקול את מינויו כדירקטור מן המניין בחברה. בכל מקרה אחר, מומלץ כי נוכחות בעל השליטה כאמור תוגבל לישיבות דירקטוריון בהן נדרשת נוכחותו מסיבות ענייניות, ובכפוף לזימונו על ידי הדירקטוריון לאותה ישיבה.

3. בחינת עמידתם של נושאי משרה בתנאי הכשירות

הוראות הדין קובעות הגבלות בכל הקשור למניעת ניגודי עניינים החלים על נושאי משרה בכללותם, וכן מסדירות את תנאי הכשירות למינוים של דירקטורים ושל דירקטורים חיצוניים.

הוראות אלה נועדו להבטיח, בין השאר, כשירות, מומחיות ואי-תלות של נושאי המשרה בחברות המנהלות, וקיומם של מנגנוני בקרה ופיקוח ראויים אשר יבטיחו את נאותות ניהול כספי המשקיעים ומילוי התחייבויות החברות כלפיהם.

² יובהר כי מקום בו זוהה חוסר בידע / מומחיות בתחום מסוים שאינם בגדר תחום ליבה בחברה, אין מניעה כי חוסר זה יושלם באמצעות זימון מומחה ייעודי לישיבות הדירקטוריון הרלוונטיות.

בפועל, בחינת החברות את התאמתם, כשירותם ועמידתם בהוראות הדין של מועמדים לכהן כנושאי משרה בחברות, או של נושאי המשרה המכהנים, מתבססת, בדרך כלל, על קבלת מידע מהגורמים הרלוונטיים באמצעות שאלונים ו/או הצהרות אישיות. יצוין כי לגבי דח"צ, ככל שפרטים בקשר עם השכלתו וניסיונו רלוונטיים לשם ביסוס מומחיותו החשבונאית והפיננסית או כשירותו המקצועית, מחייבות הוראות הדין צירוף מסמכים ותעודות התומכים בהצהרותיו באשר להשכלתו וניסיונו המקצועי.

מניתוח מענה החברות המנהלות בהתייחס לשאלה זו עולה, כי הליך בחינת הכשירות של נושאי משרה לוקה לעיתים בחסר, מהטעמים הבאים:

א. מועד בחינת הכשירות - בחברות רבות צוין כי בחינת כשירות נושא המשרה בוצעה עובר למינוי בלבד. במתכונת בחינה זו, ייתכן כי במהלך כהונתו השוטפת של נושא המשרה יחולו שינויים בפרטיו (כגון מינוי לכהונה בתפקידים / עיסוקים חדשים), אשר עלולים שלא להיות מדווחים לחברה, על אף השלכותיהם לעניין עמידתו של נושא המשרה בתנאי הכשירות ו/או לעניין בחינת קיומן של מגבלות נוספות אשר נקבעו בהוראות הדין.

ב. אופן בחינת הכשירות - בחברות רבות נעדר קיומו של תהליך בחינה מהותי ועצמאי, בדבר נאותות ושלמות המידע הנכלל בשאלונים / בהצהרות המתקבלים מנושאי המשרה. כך לדוגמא, בחלק מהשאלונים / ההצהרות אותרו שאלות אשר נענו באופן חלקי או שלא נענו כלל, ובמספר מקרים אף אותר חוסר במידע אשר ממנו ניתן להסיק על קיומה של מיומנות חשבונאית ופיננסית ביחס למועמד לכהונה בתפקיד דח"צ.

ג. זהות נושאי המשרה הנבחרים - בחברות רבות הופנו השאלונים / ההצהרות לדירקטורים החיצוניים בלבד, בעוד שהוראות הדין והמגבלות מכוחן חלות בחלקן גם על דירקטורים שאינם דירקטורים חיצוניים וכן על נושאי משרה אחרים בחברות.

לפיכך עמדת סגל הרשות היא כי:

א. על הנהלת החברה לוודא קיומו של עדכון תקופתי בדבר שינויים שחלו בעיסוקיהם של נושאי המשרה בחברה, לרבות פוטנציאל הימצאותם בניגוד עניינים, אשר משליכים על עמידתם של נושאי משרה בתנאי הכשירות החל ממועד מינויים וכן במהלך כהונתם.

ב. מקום בו בחינת עמידתם של נושאי המשרה בתנאי הכשירות מתבססת על קבלת שאלונים ו/או הצהרות אישיות, על החברה לבחון את השאלונים / ההצהרות בקפידה באופן שיאפשר את ביסוס כשירותם של נושאי המשרה. בחינה כאמור תכלול בדיקה של החברה בדבר שלמות הנתונים הנכללים בהצהרות וכן הצורך בעדכון נוסח ההצהרות בכפוף לשינויים שחלו בהוראות החקיקה.

ג. יש למען שאלונים / הצהרות אישיות, אשר מטרתם לאמת עמידה בתנאי הכשירות, לכלל הדירקטורים ונושאי משרה רלוונטיים נוספים בחברה על פי הצורך, ולא רק לדירקטורים החיצוניים.

ועדת הביקורת משמשת כזרועו הארוכה של הדירקטוריון לענייני פיקוח ובקרה, ואחראית, בין יתר תפקידיה, לעמוד על ליקויים בניהולה העסקי של החברה ולהציע לדירקטוריון דרכים לתיקונם. אי לכך, קובעות הוראות סעיפים 24ח(ד) לחוק הייעוץ, 20א(ד) לחוק הקרנות ו- 115(ב)(1) לחוק החברות, כי דירקטור המועסק על ידי החברה או נותן לה שירותים דרך קבע, לא יכהן כחבר ועדת ביקורת.

בבדיקות שערך סגל הרשות בנושא מתן שירותים על ידי חבר ועדת ביקורת, התגלו מספר מקרים בהם נושאי משרה המשמשים בתפקיד ביצועי בחברת האם (בעלת השליטה בחברות המפוקחות), וכחלק מתפקידם זה אחראים על מתן שירותים לחברות המנהלות, כגון: שירותי אנליזה ומחקר, ייעוץ ארגוני, תפעול וניהול כספים, מכהנים בנוסף כחברי ועדת ביקורת בחברה המנהלת. מדובר במתן שירותים, אשר בהתחשב במהותם ובתדירות קבלתם, עשויים להיחשב כ"מתן שירותים דרך קבע" לחברה, הפוסל לפי החוק את מי שנותן אותם מלכהן כחבר ועדת ביקורת.

הבסיס לאיסור הקבוע בחוק על כהונה כחבר ועדת ביקורת, של מי שמשמש בנוסף בתפקיד ביצועי כאמור, היא כי כהונה מקבילה זו עלולה לפגוע בתפקודה של ועדת הביקורת כוועדה האמורה לעמוד על ליקויים בניהול העסקי של החברה והצעת דרכים לתיקונם, וזאת בין השאר בשל הפגיעה בהפרדת התפקידים הנדרשת לצורך קיומה של בקרה פנימית אפקטיבית בחברה (למשל, דיון וקבלת החלטות בנוגע לממצאי ביקורת שנערכו ביחס לתחומי פעילות בהם החברה המנהלת נעזרת בשירותים של חברת האם הנמצאים תחת אחריותו של אחד מחברי הוועדה).

חרף האמור לעיל ולאור היתרונות העשויים לנבוע מכהונת בעלי תפקידים בקבוצה כחברי ועדת ביקורת, אימץ סגל הרשות עמדה מאזנת ואף מקלה, לפיה יכול שמתן שירותים לחברה לא יחשב כ"מתן שירותים דרך קבע" לעניין כשירות נותנם לכהן כחבר ועדת ביקורת, אם הם אינם מהותיים לחברה או לא ניתנים לה באופן מיוחד וכשתוצאתם אינה מחייבת. לפיכך, בבוא הדירקטוריון לבחון מועמדותו לכהונה בוועדת ביקורת של מי שנותן במקביל שירותים לחברה, עליו לבחון את מהותיות השירותים הניתנים על ידי המועמד, לרבות שירותים תחת אחריותו הניהולית (תוך התייחסות להיקפם וחשיבותם של השירותים ביחס לכלל פעילויות החברה). ככל שמדובר בשירותים מהותיים לחברה, על הדירקטוריון לבחון בנוסף את:

א. אופי השירותים והגורמים להם הם מוענקים (יצירת אבחנה בין שירותים המותאמים לשימושה של החברה באופן פרטני לעומת שירותים המסופקים באופן רחבי ושוטף למספר חברות בקבוצה ללא תלות בדרישה פרטנית של החברה).

ב. מידת מחויבותה של החברה לאמץ תוצר של שירותים אלו (יצירת אבחנה בין שירותים שתוצאתם מחייבת את החברה לבין שירותים שהם בגדר המלצה בלבד).

מקום בו הגיע הדירקטוריון למסקנה כי השירותים המוענקים על ידי חבר הוועדה לחברה אינם מהותיים, או שהם מהותיים אך ניתנים באופן רוחבי לחברות הקבוצה ולא לחברה המנהלת הספציפית וכן שאינם מחייבים בהכרח את החברה אלא ניתנים יותר בגדר המלצה, וכתוצאה מכך הדירקטוריון אישר / הותיר על כנו את מינויו של חבר הוועדה, הרי שעל ועדת הביקורת לבחון את הצורך בנקיטת מנגנונים מפצים על מנת להבטיח את תפקודה התקין (כגון הגבלת נוכחות הדירקטור בשלב קבלת ההחלטות בדיון אשר עוסק בממצאי ביקורת פנימית בקשר עם השירותים הניתנים על ידו או תחת אחריותו).

5. הטלת תפקיד ביצועי על דירקטור חיצוני

ייחודיותו של הדירקטור החיצוני מתבטאת, בין השאר, במעמדו ה"בלתי תלוי" בארגון. מתוקף כך מתאפשרת יכולתו לפיקוח בלתי תלוי וחסר הטיות על התנהלות החברה, אשר אינה נתונה להשפעת גורמים פנימיים בארגון. הוראות הדין קובעות הגבלות להסדרת מעמדו של הדירקטור החיצוני בחברות ולמניעת ניגוד אינטרסים פוטנציאלי בין חובת הפיקוח אשר הוטלה על הדירקטור החיצוני לבין ענייניו האישיים או חובות המוטלות עליו במסגרת תפקיד אחר אותו הוא ממלא.

מניתוח מענה החברות המנהלות, נתגלו מקרים בהם הוטלו על הדירקטורים החיצוניים תפקידים ביצועיים של מילוי משימות שוטפות, אשר ראוי כי ייכללו במסגרת אחריות הדרג הביצועי בחברה. כך לדוגמא, אותר מקרה בו הוטלה על אחד הדירקטורים החיצוניים אחריות בלעדית לקבלת החלטות בנושא אשר הינו בסמכות ההנהלה הביצועית של החברה.

לדעת סגל הרשות, הטלת תפקידים ביצועיים על דירקטור חיצוני, משמעותה הטלת תפקיד של עובד החברה עליו, על כל המשתמע מכך, כמפורט להלן:

- העמדת דירקטור חיצוני בניגוד עניינים ביחס לתפקידו הפיקוחי, זאת בניגוד לסעיף 240(ג) לחוק החברות לפיו: "לא ימונה יחיד כדירקטור חיצוני אם תפקידו או עיסוקיו האחרים יוצרים או עלולים ליצור ניגוד עניינים עם תפקידו כדירקטור, או אם יש בהם כדי לפגוע ביכולתו לכהן כדירקטור".
- מילוי תפקיד ביצועי בחברה על ידי דירקטור חיצוני עלול להקים לו זיקה לחברה, כהגדרתה בסעיף 240(ב) לחוק החברות, לפיו זיקה היא קיום יחסי עבודה, קיום קשרים עסקיים או מקצועיים דרך כלל או שליטה וכדומה, דבר העלול לפגוע בכשירותו לכהן כדירקטור חיצוני.
- הטלת תפקיד ביצועי על דירקטור חיצוני, עלולה לפגוע ביכולתה של ועדת הביקורת למלא את תפקידה הפיקוחי ביחס להנהלת החברה, לרבות עמידה על ליקויים בפעילות מנהל הקרן והצעת דרכים לתיקונם לדירקטוריון, כנדרש בהוראות הדין הרלבנטיות.

יצוין כי אין באמור לעיל כדי לשלול לגמרי אפשרות של הטלת תפקיד ביצועי על ועדת דירקטוריון, שעל חבריה נמנה גם דירקטור חיצוני, בנסיבות מיוחדות בהן החליט הדירקטוריון להפקיע סמכות מסוימת מההנהלה ולאצול אותה לוועדה מוועדותיו, למשל בנסיבות בהן חבר ההנהלה מצוי בניגוד עניינים ו/או נבצר ממנו לבצע את תפקידו.

6. כהונת דירקטור בחברות מתחרות

הוראת סעיף 254 לחוק החברות קובעת כי: "נושא משרה חב חובת אמונים לחברה, ינהג בתום לב ויפעל לטובתה, ובכלל זה -

(1) **יימנע מכל פעולה שיש בה ניגוד עניינים בין מילוי תפקידו בחברה לבין מילוי תפקיד אחר שלו...**

(2) **יימנע מכל פעולה שיש בה תחרות עם עסקי החברה**". (ההדגשות אינן במקור)

כמו כן, סעיף 240(ג) לחוק החברות, העוסק בכשירות למינוי דירקטור חיצוני, קובע כי: "לא ימונה יחיד כדירקטור חיצוני אם תפקידו או עיסוקיו האחרים יוצרים או עלולים ליצור ניגוד עניינים עם תפקידו כדירקטור, או אם יש בהם כדי לפגוע ביכולתו לכהן כדירקטור". (ההדגשות אינן במקור)

בהקשר לאמור, נתגלו מקרים בהם הסתפקו חברות מנהלות בבחינה טכנית ביחס לעמידה במגבלה הכמותית של מספר הגופים הנוספים בהם רשאי דירקטור לכהן, ללא קיום בחינה מהותית באשר לקיומו הפוטנציאלי והשלכותיו של ניגוד עניינים הנובע מכהונה בגופים אשר עלולים להיחשב כגופים מתחרים.

לדעת סגל הרשות, חרף העובדה כי חוק הייעוץ וחוק הקרנות מאפשרים כהונה צולבת במספר גופים פיננסיים שונים (בכפוף למגבלות קיימות), אין בהוראות אלו כדי לגבור על "עקרונות העל" של חוק החברות אלא להשלימם. על האסיפה הכללית והדירקטוריון, בבואם להעריך את כשירות מינויו של הדירקטור, לבחון קיומו של ניגוד עניינים, לרבות הערכת מידת התחרות בין המוצרים / הגופים והאם יש בה כדי להקים ניגוד עניינים שאינו ניתן לריפוי באמצעים פחותים מאשר הפסקת כהונה / שלילת מועמדותו. יצוין כי בבחינת כשירות מינויו של דירקטור חיצוני, יש להתייחס אף לקיום פוטנציאל לניגוד עניינים.

מערך בקרה פנימית וניהול סיכונים בחברה

הוראות סעיפים 24(2) לחוק הייעוץ ו- 18(5) לחוק הקרנות, מחילות על הדירקטוריונים של חברות ניהול תיקים גדולות ושל חברות ניהול קרנות חובה לאשר את מערך הבקרה הפנימית בחברה. ביחס למנפיקי תעודות סל, אמנם לא קיימת הוראת דין מקבילה, אולם מערך בקרה פנימית, בדגש על קיום תהליך מתמשך של ניהול סיכונים, נדרש ממילא מתוקף היותם מנפיקים של מכשירים פיננסיים מתחייבים.

סגל הרשות פרסם הבהרה, באמצעות שו"ת³, לפיה מערך הבקרה הפנימית של החברה כולל חמישה רכיבים עיקריים:

1. פיקוח ההנהלה ותרבות הבקרה.
2. זיהוי והערכת סיכונים.
3. פעילויות בקרה והפרדת תפקידים.
4. קיום מערכות מידע מהימנות וערוצי תקשורת אפקטיביים.
5. פעילויות ניטור ותיקון ליקויים.

היות שקיימים יחסי גומלין הדוקים בין רכיבי מערך הבקרה של החברה, ראוי כי הוא יתוכנן באופן בו הבקרות יתנו מענה הולם לסיכונים. הדבר דורש, בראש ובראשונה, מיפוי שיטתי של הסיכונים, על כל סוגיהם (כגון סיכונים פיננסיים, סיכונים תפעוליים, סיכוני ציות) להם חשופה החברה המנהלת והערכתם. במסגרת מיפוי הסיכונים והערכתם, ידורגו הסיכונים שזוהו על בסיס הערכת השפעתם הכספית, מידת הסבירות להיתכנותם בפועל, והערכת הסיכון השירי על בסיס הערכת אפקטיביות הבקרות הקיימות בארגון.

על מנת שהערכת הסיכונים תשקף מהימנה את החשיפות בפניהן עומד הארגון, במטרה להציף אותן למודעות ההנהלה ולטפל בהפחתתן, על החברה לפעול לעדכון מפת הסיכונים והערכתם בהתאם לשינויים שחלו בפעילות החברה, בסביבתה העסקית או בהוראות הדין, וכן לעדכון בקרות יישומיות רלוונטיות, בהתאם לצורך.

מנייתח מענה החברות המנהלות בהתייחס לשאלות בנושא זה עולה, כי בחלק מהחברות בוצע סקר סיכונים המתייחס לסיכוני ציות בלבד, בין היתר בשל הצורך ליישם תכנית אכיפה פנימית. מיותר לציין כי סקרי סיכוני ציות אינם יכולים לזהות את כלל הסיכונים להם חשופה החברה המנהלת, כגון סיכונים פיננסיים וחלק מהסיכונים התפעוליים.

כמו כן עולה, כי במקרים רבים לא מבצעות החברות התאמות שוטפות לסקרים הקיימים בהתאם, למשל, להתפתחויות בחברה או בסביבתה העסקית, כניסתה לתחומים חדשים, שינויים גולטוריים וכדומה, וממילא לא מבוצעת התאמה הולמת של הבקרות הרלוונטיות. התאמות

³ להלן קישור לשאלות ותשובות שפרסמה הרשות בעניין רכיבי מערך הבקרה הפנימי-
http://www.isa.gov.il/Consultants_Marketers/Staff%20decisions%20and%20Plenary/2932/Of%20corporate%20go%20vernanance/Pages/default.aspx סעיף 2.8.2.

אלה מהוות נדבך מרכזי לשמירה על אפקטיביות ויעילות מערך הבקרה הפנימית בחברה ויכולת התמודדותה עם החשיפות הנוצרות אגב פעילותה השוטפת.

בחלק מהמקרים נמצא גם כי הדירקטוריון לא דן, אגב אישור מערך הבקרה הפנימית או בכלל, בדרכים לזיהוי והערכת סיכונים בחברה, ואף לא קבע מנגנון לביצוע מעקב אחר סטאטוס הטיפול בחשיפות מהותיות בפניהן ניצבת החברה.

עמדת סגל הרשות היא כי על החברות לבצע מיפוי והערכה של סיכונים, באופן ובתדירות כפי שייקבע על ידי הדירקטוריון. במסגרת מיפוי והערכת הסיכונים, יינתן מענה לכלל סוגי הסיכונים הרלוונטיים לחברה (ולא רק לסיכוני ציות). על הנהלת החברה והאחראי מטעמה על ניהול הסיכונים לפעול לעדכון מפת הסיכונים והערכתם, תוך ביצוע התאמות בשל שינויים שיחולו בפעילות החברה ובסביבתה העסקית או במישור הרגולטורי, והתאמת הבקורות הרלוונטיות, ככל שיידרש.

כמו כן, דירקטוריון החברה יקבע אופן מעקב אחר סטאטוס הטיפול בחשיפות המהותיות.

עבודת המבקר הפנימי

בהתאם להוראות חוק הקרנות, חוק הייעוץ וחוק החברות, החברות המנהלות מחויבות במינני מבקר פנימי לפי המלצת ועדת הביקורת. הוראות הדין הרלוונטיות אף קובעות כי על המבקר הפנימי יחולו, בין היתר, הוראות סעיף 4(ב) לחוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב-1992, הקובע כי על המבקר הפנימי לערוך את הביקורת על פי תקנים מקצועיים מקובלים⁴.

מניתוח מענה החברות המנהלות בהתייחס לשאלות בנושא עולה, כי מבקרי הפנים של מספר חברות מנהלות אינם מקפידים על יישום חלק מהתקנים המקצועיים המקובלים, או מקיימים אותם באופן חלקי בלבד.

להלן מספר דוגמאות לכך:

- **מסמך מדיניות הארגון בנושא הביקורת הפנימית** (תקן מקצועי IIA1000 של לשכת המבקרים הפנימיים העולמית (להלן: "הלשכה העולמית") וכלל מקצועי 4.4 של לשכת המבקרים הפנימיים בישראל (להלן: "הלשכה") –

⁴ להלן קישור לשאלות ותשובות שפרסמה הרשות בעניין תקנים מקצועיים מקובלים - http://www.isa.gov.il/Mutual_Funds/Staff%20decisions%20and%20Plenary/3687/4719/Pages/default.aspx סעיפים 1.11.5 ו-1.11.6 או - http://www.isa.gov.il/Consultants_Marketers/Staff%20decisions%20and%20Plenary/2932/Of%20corporate%20governance/Pages/default.aspx סעיפים 2.8.3 ו-2.8.6.

מניתוח מענה החברות המנהלות בהתייחס לשאלה בנושא עולה, כי מרבית החברות לא מיסדו מדיניות ארגון בנושא הביקורת הפנימית, באמצעות מסמך המפרט את מטרותיה, סמכויותיה ואחריותה של הביקורת הפנימית בחברה / קבוצה.

- **הבטחת איכות דוחות הביקורת הפנימית** (תקנים מקצועיים IIA1311 ו-IIA1300 של הלשכה העולמית והנחיה מקצועית 14 של הלשכה) –

מניתוח מענה החברות המנהלות בהתייחס לשאלות בנושא עולה, כי בחלק מהחברות התבססה תכנית האיכות הפנימית ברובה על עצם קיומם של נהלי עבודה בנושא בלבד, ולא כללה רבדים מעשיים נוספים לצורך שמירה על יעילות ואפקטיביות הביקורת המבוצעת כגון: קיום תהליכי תיקוף ממצאים, הסדרת בקרת איכות של גורם מקצועי נוסף, קיום השתלמות והדרכות בתחום הוראות הדין וכדומה.

- **הבטחת איכות חיצונית** (תקן מקצועי IIA1312 של הלשכה העולמית וכלל מקצועי 4.7.2 של הלשכה) –

מניתוח מענה החברות המנהלות בהתייחס לשאלה בנושא עולה, כי בחברות רבות טרם בוצעה סקירת איכות חיצונית, כנדרש על פי תקנים מקצועיים מקובלים, ולעיתים אף לא קיימת מודעות לצורך בעריכת סקירה כאמור.

- **תכנית עבודה של מבקר הפנים** (תקן מקצועי IIA2010 של הלשכה העולמית וכלל מקצועי 4.5 של הלשכה) –

מניתוח מענה החברות המנהלות בהתייחס לשאלה בנושא עולה, כי עבודת הביקורת הפנימית בחלק מהחברות לא התבצעה על פי תכנית עבודה רב שנתית מבוססת סיכונים, המותאמת לאופי הפעילות בחברה ולמוקדי הסיכון הנגזרים ממנה. תכנון רב שנתי מבוסס הערכת סיכונים, עשוי להביא לנוכחות הביקורת הפנימית במרבית תחומי הפעילות של החברה, תוך התאמת תדירות הביקורת למידת הסיכון הגלומה בפעילות.

- **ביצוע מעקב שיטתי אחר יישום המלצות הביקורת על ידי המבקר הפנימי** (תקנים מקצועיים IIA2440 ו-IIA2500 של הלשכה העולמית וכלל מקצועי 4.6.4 של הלשכה) –

מניתוח מענה החברות המנהלות בהתייחס לשאלה בנושא עולה, כי בחלק מהחברות ביצוע המעקב אחר יישום המלצות על ידי המבקר הפנימי אינו אפקטיבי, שכן הוא מבוצע בתדירות נמוכה מדי. בנוסף נמצא במספר חברות, כי מבקרי הפנים אינם מעורבים בביצוע מעקב אחר יישום המלצות דוחות הביקורת, שכן הדבר מוטל על בעלי תפקידים ממעגל הבקרה. יצוין כי התקנים המקצועיים דורשים את מעורבותו של מבקר הפנים בתהליך המעקב, אך יודגש כי למבקר הפנים נתון שיקול דעת ביחס לאופי המעקב והיקפו, לרבות האם ניתן להסתפק בדרישת אסמכתאות המעידות על יישום ההמלצות מגורמים רלוונטיים בחברה או שנדרשת עריכת בדיקות בלתי תלויות לבחינת אופן ומידת יישום ההמלצות.

• **הערכת פוטנציאל התרחשות מעילות / הונאות בחברה ובחינת אופן התמודדותה עמו**

(תקן מקצועי IIA2120 של הלשכה העולמית וכלל מקצועי 4.1 של הלשכה) –

מניתוח מענה החברות המנהלות בהתייחס לשאלה בנושא עולה, כי אצל חלק מהחברות, הביקורת הפנימית אינה מבצעת בחינה של הערכת פוטנציאל התרחשות מעילות / הונאות על ידי החברה, לרבות אופן התמודדותה עמו, כנדרש על פי תקנים מקצועיים מקובלים, לא בנושא העומד בפני עצמו ואף לא אגב ביצוע ביקורת שוטפות בנושאים שונים.

• **בחינת יישום ואפקטיביות מתודולוגיות להערכת סיכונים ותהליכים לניהולם** (תקן

מקצועי IIA2120 וכלל מקצועי 4.1.4 של הלשכה) –

מניתוח מענה החברות המנהלות בהתייחס לשאלה בנושא עולה, כי בחלק מהחברות לא נערכת על ידי הביקורת הפנימית בחינה בנושא תהליך ניהול הסיכונים, לא באמצעות ביקורות ייעודיות ואף לא באמצעות הכללת הבחינה בביקורת שוטפות, בהתייחס לנושא הביקורת.

סגל הרשות סבור כי על החברות המנהלות להפנות את תשומת הלב של מבקריהן הפנימיים, כי הוראות הדין מחייבות אותם לפעול על פי תקנים מקצועיים מקובלים.

סגל המחלקה עומד לרשותכם למתן הבהרות נוספות, ככל שיידרש.

בכבוד רב,



איגור איבניצקי, רו"ח, עו"ד

מנהל היחידה לביקורת ולהערכה