



מדריך להנהלה ולדירקטוריון

אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי
(תקנות ה-SOX הישראלי)

We'll take you further

www.bdo.co.il

החברת "הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי על ידי הדירקטורים וההנהלה של החברה (תקנות ה-SOX הישראליות)" נועדה למסירת מידע כללי בלבד ואין לראות בו משום יעוץ או חוות דעת כלשהי. במקרה של סתירה בין האמור בחוברת זו לבין האמור בהוראות החוק ו/או חקיקת משנה, נוסח האחרון גובר.

זכויות היוצרים בחוברת שייכות ל-BDO זיו האפט. אין לשכפל, להעתיק, לתרגם, לאחסן במאגרי מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך ובכל אמצעי אלקטרוני, אופטי או אחר, כל חלק שהוא מהספר "הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי על ידי הדירקטורים וההנהלה של החברה (תקנות ה-SOX הישראליות)" אלא אם יצוין שם הכותב, שם הבעלים של זכויות היוצרים, וכי מקורו של הקטע בחוברת "הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי על ידי הדירקטורים וההנהלה של החברה (תקנות ה-SOX הישראליות)" שפורסם ע"י BDO זיו האפט ובכפוף לאישור מראש ובכתב של בעל זכויות היוצרים באשר לאופן האזכור.

יולי, 2010

מוקדש בהערכה וגעגועים לשותפנו, יגאל גוזמן ז"ל
ממובילי פרקטיקת ה-SOX במשרדנו.

לקוחות יקרים,

אנו גאים להציג בפניכם את המדריך להנהלה, הראשון מסוגו, ליישום תקנות ה-SOX הישראלי.

שנת 2010 היא שנת היישום הראשונה של תקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים) (תיקון), התש"ע-2009 בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי, המוכרות כ"תקנות ה-SOX הישראלי".

כשמונה שנים לאחר חיקוק חוק Sarbanes Oxley (SOX) האמריקאי ולאחר מספר שנות ניסיון פרקטי שנצבר בישראל, בתאגידים הנסחרים בארה"ב, תאגידים ממשלתיים, חברות ביטוח, בנקים, קופות גמל וקרנות פנסיה, גיבשה הרשות לניירות ערך בישראל, בשיתוף לשכת רואי החשבון ונציגים מובילים מהפרקטיקה, את המודל הישראלי לבחינה והצהרה של אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי. המודל הישראלי נבחן והשווה אל מול מספר אלטרנטיבות אפשריות כאשר המטרה הייתה ועודנה: מציאת השילוב האופטימלי תחת מבחן עלות ותועלת.

מדריך יישומי זה המיועד להנהלה, למנהלי כספים, לחשבים, לחברי דירקטוריון ולכל העוסקים בתחום, מקנה כלים פרקטיים ליישום תקנות ה-SOX, לרבות הסברים ודוגמאות לתהליכי העבודה המומלצים בעת יישום ה-SOX וכן, שופך אור על הסוגיות המרכזיות שביישום התקנות וזאת מתוך ראייה יישומית של אלה שנטלו חלק בתהליך גיבוש התקנות ועיצובן וכמי שמיעצים לעשרות תאגידים מדווחים בתהליך זה.

סוגיות נוספות, הרחבות ודוגמאות נוספות ייכללו במתכונת המלאה של המדריך, במסגרת המדריך לגיוס הון של משרדנו, העומד לצאת לקראת ראש השנה התשע"א, הבא עלינו לטובה.

אנו מאחלים לכם יישום מוצלח, מועיל ויעיל של התקנות!

יגאל טולדנו, רו"ח
שותף



BDO זיו האפט

קרן קיבוביץ, רו"ח
דירקטורית, מנהלת מחלקת SOX
וממשל תאגידי



BDO זיו האפט

תוכן עניינים

עמוד
מס'

הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי על ידי הדירקטורים והנהלה של התאגיד (תקנות ה-SOX הישראלי)

1.	רקע	7
2.	תקנות ה-SOX הישראלי כחלק מהממשל התאגידי	13
3.	אבני הדרך ליישום התקנות	16
4.	מודל הערכת הסיכונים בישראל	18
5.	תיחום העבודה (Scoping)	28
6.	שלבי ביצוע העבודה על ידי התאגיד	36
7.	תפקיד רואה החשבון המבקר	39
8.	אי תלות רואה החשבון המבקר	41
9.	שלב הבדיקות (טסטים)	43
10.	הערכת ליקויים	49
11.	תיקון ליקויים	52
12.	טיפול שוטף בשנים העוקבות לשנת היישום הראשונה	53
13.	נספחים	55
14.	דוגמאות להמחשת התוצרים	65

הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי על ידי הדירקטורים והנהלה של התאגיד (תקנות ה-SOX הישראלי)

המדריך להנהלה ולדירקטוריון

הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי על ידי הדירקטורים והנהלה של התאגיד (תקנות ה-SOX הישראלי)

1. רקע

א. כללי:

קוד הממשל התאגידי בכלל ותקנות אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי בפרט, המהוות את אחד המרכיבים הבסיסיים בממשל התאגידי, מסתמכים על חוק סרביינס אוקסלי (להלן: "SOX") שנחקק בארה"ב בחודש יולי 2002 ועל המלצות ועדת גושן מחודש דצמבר 2006, אשר קבעה כללים לממשל התאגידי ודרכים לאימוצו על ידי התאגידים המדווחים בישראל.

לצורך אימוץ ה-SOX בישראל, הוקמה ועדה מטעם לשכת רואי החשבון ונציגים מהרשות לניירות ערך, פורום CFO, איגוד החברות הציבוריות ומובילי הפרקטיקה ממשרדי רואי החשבון המובילים.

השיתוף במידע, הדיונים וההיזון ההדדי בין הגורמים השונים, סייעו לרשות ניירות ערך לגבש את הוראות תקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים) (תיקון), (התשס"ט-2009) אשר פורסמו ביום 24 בדצמבר, 2009 (להלן: "התקנות") בדבר הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית והצהרת המנהלים, או בשמן המקובל, תקנות ה-SOX הישראלי.

תכלית התקנות הינה שיפור איכות הדיווח הכספי והגילוי בדוחות כספיים תקופתיים ורבעוניים של תאגידים מדווחים. מאחר והליך הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי מושתת בראש ובראשונה על עיקרון המהותיות ומבוסס על זיהוי וניהול סיכוני הדיווח הכספי והגילוי הייחודיים לתאגיד, אין הבחנה בתקנות, נכון להיום, בין סוגים שונים של תאגידים מדווחים בהתאם לגודלם, מורכבותם, סוג ניירות הערך של התאגיד, חלק אחזקות הציבור בהם וכיו"ב.

מחקרים שבוצעו בנושא, בארץ ובעולם, מצביעים על שיפור במערך הבקרה הפנימי ובאמינות הדיווח הכספי של תאגידים אשר יישמו את הוראות ה-SOX כראוי. כמו כן, ניתן ללמוד ממחקרים אלה כי המשקיעים בשוק ההון ידעו לתגמל את התאגידים המצייתים ומאידך להעניש את אותם התאגידים הסוררים והמתעלמים. בנוסף, מראים המחקרים כי מרבית הליקויים בדיווח הכספי מקורם בסביבת הבקרה הארגונית ובתקינות פעולת גופי הבקרה השונים בתאגיד - או במילים אחרות, בגורם האנושי.

אין תשובה חד משמעית ליכולתה של הרגולציה למנוע כשלים מכוונים בדיווח הכספי ולמנוע ביצוע של מעילות והונאות נוספות, זאת בעיקר בשל אי היכולת לשלוט בגורם האנושי. הרגולציה קובעת סטנדרטים גבוהים ואחידים בין תאגידים החפצים לשמור על קיומו של קוד ממשל תאגידי וסטנדרטים של דיווח כספי

ובראשם, הציות לחוק ולהוראות גורם הפיקוח הרלוונטי, גם אם יש בהוראות אלו הכבדה והוספת נטל דיווחי על התאגידים עצמם.

כנגד תאגידים שאינם חפצים בקיומו של קוד ממשל תאגידי וסטנדרטים של דיווח כספי, מאפשרת הרגולציה להפעיל יד חזקה - אחריות אישית ופילית כנגד נושאי משרה העומדים בראשם ומאפשרת לכוחות הפועלים בשוק ההון להבחין בין אלה לבין אלה.

הרשות לניירות ערך והעומד בראשה, פרופ' זוהר גושן שהחילו את הוראות ה-SOX האמריקאיות בגרסה הישראלית המצומצמת, נקטו בגישה המדגישה את תהליך עריכת הדוחות הכספיים ותהליכי המעטפת, המהווים את עיקר הממשל התאגידי ומחילה אחריות אישית על מנהלי התאגיד וכן צרפה, כמעגל בקרה ואחריות נוסף, את רואה החשבון המבקר של התאגיד.

בהתאם לעקרונות תקנות הרשות לניירות ערך, מטרתו העיקרית של הדוח בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי היא חיזוק מערך הבקרה הפנימית בתאגיד. מטרה נוספת של דוח זה הינה להביא לתיקון ליקויים בבקרה הפנימית ובדוחות התאגיד, וזאת באמצעות דרישה למתן גילוי בדבר חולשות מהותיות בבקרה הפנימית, ככל שקיימות, ודרישה לביצוע פעולות לתיקון. הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית על ידי הדירקטוריון וההנהלה תעשה אחת לשנה תוך מתן מסקנה פוזיטיבית באשר לאפקטיביות הבקרה הפנימית או העדרה של אפקטיביות כאמור, למועד הדוח.

יחד עם זאת, על הדירקטוריון וההנהלה לבצע בדיקה רבעונית אם הובא לידיעתם אירוע או עניין אשר עשוי לשנות את מסקנתם בנוגע לאפקטיביות הבקרה הפנימית ביחס לתקופה קודמת. הדירקטוריון וההנהלה נדרשים להצהיר על העדר אירוע או עניין המחייבים בחינה רבעונית של הבקרה, ואם קיים אירוע או עניין שכזה, עליהם לתאר את אותו אירוע או עניין, וכן את השלכותיו על אפקטיביות הבקרה הפנימית של התאגיד.

בחודש יוני 2010 פרסמה הרשות לניירות ערך טיוטא להערות הציבור לעקרונות מנחים ליישום ה-SOX הישראלי. מטרת הפרסום היא לאפשר לדירקטוריון ולהנהלה להשיג רמה סבירה של בטחון בקשר עם נכונות מסקנתם בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית ויישום הוראות התקנות.

ב. תחולה:

התקנות חלות על דוחות כספיים תקופתיים ורבעוניים של תאגידים מדווחים. מסקנת הדירקטוריון והנהלת התאגיד בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי הינה ברמת התאגיד המדווח והתאגידים המאוחדים שלו, לרבות תאגידים המאוחדים באיחוד יחסי. לפיכך, ככלל, דוח הערכת האפקטיביות צריך לכלול את הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית ביחס לכלל התאגידים המאוחדים של התאגיד ובכפוף לאמור להלן.

על פי פרסום הרשות לניירות ערך מחודש יולי 2010 - "1 (SOX) FAQ: השפעת השגת שליטה בתאגיד אחר במהלך שנת הדיווח על דוח הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית", במקרה בו תאגיד מדווח משיג שליטה בתאגיד אחר (לרבות השגת שליטה ב"עסק", כמשמעותה בכללי חשבונאות מקובלים) במהלך שנת הדיווח, לא תמיד יהיה זה אפשרי להעריך את אפקטיביות הבקרה הפנימית, ליום הדוח, של תאגיד הנרכש בפרק הזמן שממועד השגת שליטה בו ועד למועד מתן דוח הערכת האפקטיביות. כלומר, לעיתים פרק הזמן העומד לרשות התאגיד הרוכש אינו מספק לצורך ביצוע הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי בתאגיד הנרכש.

במקרה כאמור, בו לא עלה בידי הדירקטוריון והנהלה להעריך את אפקטיביות הבקרה הפנימית בתאגיד הנרכש ליום הדוח, לא תיראה הרשות לניירות ערך בכך, הפרה של הוראות התקנות כל עוד ניתן גילוי בדוח הערכת האפקטיביות בדבר היקף הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית, בו יצינו הדירקטוריון והנהלה כי התאגיד הנרכש אינו נכלל בתחולת דוח הערכת האפקטיביות. דהיינו, תאגיד שהושגה שליטה עליו זכאי לארכה שמסתיימת במועד הדיווח הכספי השנתי בשנה העוקבת.

אם ניתנה התייחסות כאמור בדוח הדירקטוריון, על הדירקטוריון והנהלה לזהות בבירור את התאגיד הנרכש שהוחרג מדוח הערכת האפקטיביות, לציין את דבר אי הכללתו בדוח כאמור, לפרט את מידת השפעתו על הדיווח הכספי והגילוי ברמת הדוחות המאוחדים ואת השפעתו האפשרית על הבקרה הפנימית בתאגיד. כמו כן, יש לפרט מהן הפעולות אשר בוצעו על ידי הנהלה והדירקטוריון עד למועד הדוח לצורך הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית של התאגיד הנרכש ולהסביר את הסיבות בגינן לא עלה בידם להעריך את אפקטיביות הבקרה הפנימית של תאגיד זה, למועד הדוח. מיותר לציין כי ככל שהשגת השליטה בתאגיד תתבצע בתחילת השנה וככל שמדובר בתאגיד שפעילותו מהותית ברמת המאוחד וככל שקיימת היכרות רבת שנים עם התאגיד טרם השגת השליטה כאמור, כך יקשה על התאגיד להסביר מדוע הוא מחריג את פעילות התאגיד הנרכש מתיחום התקנות.

התקופה בה יכולים הדירקטוריון והנהלה להחריג את התאגיד הנרכש מדוח הערכת האפקטיביות, כאמור לעיל, לא תעלה על דוח תקופתי אחד. דהיינו, הערכת הדירקטוריון והנהלה בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית של התאגיד הנרכש תיכלל, לכל המאוחר, בדוח הערכת האפקטיביות המצורף לדוח התקופתי ליום 31 בדצמבר, של השנה העוקבת, לשנה בה הושגה השליטה בתאגיד הנרכש.

לתאגיד פרטי, אשר מתכוון להנפקה ראשונה, תינתן ארכה המסתיימת במועד הדיווח הכספי השנתי בשנה העוקבת.

בתקנות הרשות לניירות ערך לא ניתנה התייחסות לסוגיה, האם בתאגידים אשר מנפיקים לראשונה או בתאגידים אשר הושגה בהם שליטה יש צורך בדיווח תקופתי על התקדמות העבודה על פי אבני הדרך. להערכתנו, כל עוד לא ניתנה הוראה מפורשת בדבר גילוי במצבים אלו, לא תחול חובת גילוי זו על פי אבני הדרך, כשם

שחלה בדוח הדירקטוריון לשנת 2009 ובדוח הדירקטוריון לרבעון השני בשנת 2010. יחד עם זאת, במתן גילוי כאמור, במידה ויש התקדמות אמיתית וכנה, אין חסרונות ויש בו כדי להעיד על רצינות הנהלה ביישום התקנות.

בשונה מתאגיד מדווח, המאחד את התאגידים בו הוא מחזיק, בתאגיד המחזיק בתאגיד אחר לפי שיטת השווי המאזני (אקוויטי), הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית תחול רק על בקורות על הדיווח הכספי של הרווחים או ההפסדים של התאגיד המחזיק כתוצאה מההשקעה בתאגיד המוחזק, בקורות על יתרת ההשקעה, בקורות על התאמות הנעשות בתאגיד המדווח לרווח או להפסד וליתרת ההשקעה ובקורות על הביאורים בדוחות הכספיים בגין ההשקעה.

התקנות ומסמך 1 (SOX) FAQ אינם מתייחסים למקרים, המפורטים מטה, בהם מתרחשים שינויים מהותיים סמוך למועד הדיווח על הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי, אשר עשויה להיות להם השפעה על היקף עבודת יישום התקנות:

- שינויים בתחומי פעילות התאגיד ו/או התאגידים המאוחדים בקבוצה, כגון: כניסה או יציאה מתחום פעילות מסוים או השקעה בנכס מהותי;
 - שינויים בהיקף הפעילות של התאגידים בקבוצה, שלא בהתאם לצפוי, לדוגמא: תאגיד שההכנסות שלו ברבעון הרביעי עלו בצורה חדה ולא צפויה;
 - מימוש תאגיד מתוך הקבוצה הגורם לתאגידים אחרים בקבוצה להפוך למהותיים; הכוונה היא למימוש מלא (מכירת מלוא האחזקות בתאגיד) או מימוש חלקי (מכירת חלק מהאחזקות בתאגיד ויציאה משליטה בשל כך).
 - הפסקת פעילות של תאגיד מתוך הקבוצה הגורמת לתאגידים אחרים בקבוצה להפוך למהותיים.
- יש להעריך כי, בהעדר הוראה מפורשת אחרת מהרשות לניירות ערך, ניתן יהיה לבקש דחייה בהחלת התקנות על התאגיד המדווח, תוך מתן הנימוקים לדחייה.

ג. דיווח שנתי:

בהתאם לתקנות, ובהתייחס לדוחות התקופתיים, יצורפו לדיווח התקופתי השנתי של תאגידים מדווחים, החל מהדוח השנתי של שנת 2010, שלושה אלמנטים נוספים:

1. לדוח הדירקטוריון של התאגיד יצורף "דוח בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי". לצורך יישום הוראות התקנות נדרשת הנהלת התאגיד, בפיקוח הדירקטוריון, להעריך את אפקטיביות התכנון והביצוע של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי.

במסגרת דוח זה, יוצגו מסקנות הדירקטוריון והנהלה בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית, ובמקרים בהם נמצאה כ-"לא אפקטיבית", יפורטו החולשות המהותיות שנמצאו והפעולות שננקטו ויינקטו לתיקון.

(ראה נספח ב' - גילוי שנתי ורבעוני בדוח הדירקטוריון)

2. לדוחות התקופתיים יצורפו הצהרות מנהלים חתומות על ידי המנכ"ל וסמנכ"ל הכספים בתאגיד בהן מצהירים המנהלים, כל אחד בנפרד, לגבי:

א. מהימנות ושלמות המצגים שבדיווח הכספי.

ב. גילוי לרואה החשבון המבקר, לדירקטוריון ולוועדת הביקורת, בדבר קיומם של ליקויים משמעותיים וחולשות מהותיות בבקורות על הדיווח הכספי והגילוי (לרבות גילוי של מעשי תרמית, מהותיים ושאינם מהותיים).

ג. קביעת בקורות ונהלים המיועדים להבטיח כי מידע מהותי המתייחס לתאגיד הובא לידיעת המנהלים.

ד. הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי.

(ראה נספח א' - הצהרה אישית של מנכ"ל וסמנכ"ל הכספים)

3. חוות דעת של רואה החשבון המבקר של התאגיד בנוגע לאפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי בתאגיד ובדבר חולשות מהותיות.

למועד פרסום מדריך זה, טרם פורסם נוסח של חוות הדעת על ידי לשכת רואי החשבון בישראל.

ד. דיווח רבעוני:

לדיווח הרבעוני החל מהרבעון הראשון 2011 יצורפו שלושה אלמנטים נוספים, גם כן:

1. דוח דירקטוריון רבעוני בדבר הערכת הדירקטוריון את אפקטיביות הבקרה הפנימית בתאגיד. הדוח יתייחס לסעיפים הבאים:

א. גילוי האם במהלך הרבעון החולף הובא לידיעת הדירקטוריון עניין העשוי לשנות את הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית בתאגיד.

ב. במידה ונתגלתה חולשה מהותית במהלך הרבעון או שניתן גילוי לחולשה מהותית בדוח הרבעון הקודם והיא טרם תוקנה, יכלול הדוח את פרטי החולשה המהותית.

ג. במידה וניתן גילוי לחולשה מהותית בדוח הרבעון הקודם והיא תוקנה, תתואר החולשה המהותית והצעדים שננקטו כדי לתקנה.

2. דוח הסקירה של רואה החשבון המבקר בדבר האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי.

3. הצהרות מנכ"ל התאגיד וסמנכ"ל הכספים, אשר יכללו את אותם הנושאים הנכללים בהצהרות השנתיות.

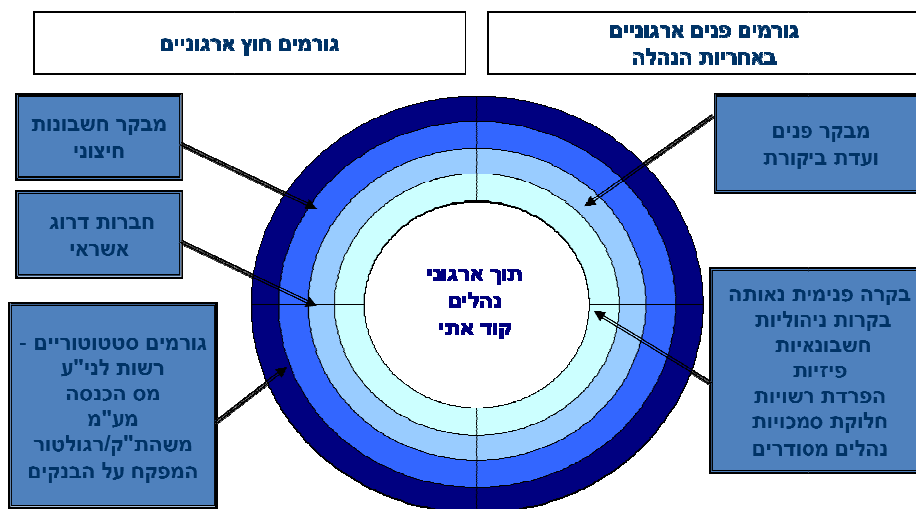
2. תקנות ה-SOX כחלק מהממשל התאגידי

תקנות הרשות לניירות ערך בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית הן חלק מהקמת מערך של ממשל תאגידי בישראל.

א. אחריות הדירקטוריון:

גרעין מעגלי הבקרה בתאגיד הינו הסביבה הארגונית בה פועל התאגיד, ה- Entity Level Controls (להלן: "ELC") נהלי העבודה והקוד האתי המהווים תשתית להלך הרוח ולאופי הפעילות המתקיימת בתאגיד. על פי עקרונות הממשל התאגידי, ככל שגרעין זה כולל עקרונות חזקים ומבוססים על ערכי יסוד של יושר הגינות וכיצא בזה, כך גם מצטרפים עובדי התאגיד לרשימת הבקרים אשר יסייעו למניעת אי סדרים ויהוו חלק ממערך ניהול הסיכונים בתאגיד.

בכל תאגיד קיימים מעגלי בקרה פנימיים וחיצוניים כמפורט להלן:



מעגל ראשון של מאפייני בקרה פנים ארגוניים, הנמצא במסגרת אחריות הדירקטוריון והנהלה, מורכב מבקרה פנימית אפקטיבית, קיום בקורות ניהוליות, בקורות חשבונאיות ותקציביות, בקורות פיזיות, בקורות אפליקטיביות של מערכת המידע המשולבות בתהליכים, ישום מתמיד של עקרון הפרדת תפקידים וחלוקת סמכויות. כמו גם קיומם של אורגנים פנימיים כגון: מבקר פנים, ועדת ביקורת, ישיבות דירקטוריון, לרבות קיום תנאים הולמים לביצוע עבודתם ואמידת כישוריהם של הדירקטורים לביצוע המשימה, מידת האובייקטיביות שלהם ומתן תקציב מספק וחופש פעולה מתאים.

מעגלי בקרה חוץ ארגוניים הם רואה החשבון המבקר, חברות דרוג האשראי, גורמים סטטוטוריים ורגולטורים כדוגמת הרשות לניירות ערך, מס הכנסה, מע"מ, המפקח על הבנקים, המפקח על שוק ההון והביטוח ועוד.

תקנות הרשות לניירות ערך בנושא הערכת האפקטיביות על הבקרה הפנימית והגילוי עוסקות במעגל הבקרה הפנים ארגוני.

עפ"י התקנות, תפקיד הדירקטוריון הינו לפקח על הנהלה בקביעת הבקורות והנהלים ובהערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי. בהתאם לכך, על דירקטוריון התאגיד להיות מעורב באופן פעיל בתהליך יישום התקנות, ובכלל זה בהערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית. על הדירקטוריון לדון ולאשר את מתווה התהליך כאמור, לפקח באופן אקטיבי על יישום העקרונות שהתווה ועל ביצוע התהליך בפועל, לדון בתוצאות הליך הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית לרבות קיום דיון בכל אחד מהליקויים המשמעותיים והחולשות המהותיות והדרכים ולוחות הזמנים לתיקונם ולאשר את הדוח בדבר הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית.

כמו כן, יקבע הדירקטוריון, בהתאם לשיקול דעתו, נקודות ציון וצמתי החלטה נוספים בתהליך היישום אשר יובאו לעדכון או לאישור.

מודל ה-SOX הישראלי מושתת על יישום עקרונות ממשל תאגידי. המודל הישראלי צימצם את ההיקף של המודל האמריקאי לנושאים הקריטיים בהתאם לניסיון ולפרקטיקה. המודל מתמקד בבקורות ברמת התאגיד, ELC, תהליך הדוחות הכספיים, בקורות כלליות על מערכות המידע, Information Technology General Controls (להלן: "ITGC") ותהליכים עסקיים מהותיים מאוד, הנבחרים בהתאם למגזר הפעילות של התאגיד, תוך שימת דגש על מוקדי הסיכון הנובעים מההיבט האנושי. התמקדות בנושאים אלו תחזק את הטיפול במימד האנושי ותתמקד בנושאים הקריטיים ביותר לדיווח ולעסקי התאגיד.

ב. הצעה לתיקון חוק החברות:

במרץ 2010 פורסמה הצעת חוק לתיקון חוק החברות (ייעול הממשל התאגידי) המחילה את עקרון הממשל התאגידי על תאגידים פרטיים וציבוריים, בנוסף לכללים שנקבעו בתקנות.

ההצעה דנה, בין היתר, בנושאים הבאים:

1. שינויים בהגדרות האורגנים השונים בתאגיד, בסמכויותיהם ובדרכי מינויים, באופן אשר מרחיב את אחריותם ומחיל עליהם את החובות הנובעות מקיום ממשל תאגידי תקין בתאגיד.

2. הוראה מפורשת האוסרת בכל צורה שהיא להשפיע על דעתו של דירקטור בתאגיד, כלומר, אף אדם לא ינסה לשנות את דעתו של דירקטור בתאגיד, למעט מתן יעוץ שהוא בתחום סמכותו.
3. הוראות חדשות להתנהלותה של ועדת הביקורת.
4. הוראות בנוגע לביצוע עסקאות עם בעלי שליטה ודרכי ביצוען.
5. הרחבת הסמכויות של המבקר הפנימי והדגשת חשיבות מערך הבקרה הפנימית בתאגיד.
6. קביעה כי יש לקבוע הסדר לטיפול בתלונות העובדים תוך כדי הגנה על אותם עובדים.
7. קביעת תנאים חדשים להגשת תביעה נגזרת על ידי אחד האורגנים בתאגיד.
8. תנאים לקביעת תגמול דירקטורים, נושאי משרה ורואה החשבון המבקר.

3. אבני הדרך ליישום התקנות

התקנות אפשרו יישום מדורג של ההיערכות לעמידה בהוראותיהן בשלושה שלבים כדלהלן:

א. שלב ראשון - יישום בדיווח לשנת 2009:

במסגרת דוח הדירקטוריון לשנת 2009, על התאגיד היה לתת גילוי בדבר הפעולות שביצע עד לאותו המועד ובין היתר את הפרטים הבאים:

1. ציון כי נקבעה תוכנית היערכות ליישום הפרויקט.
2. ציון שם האחראי ליישום הפרויקט בתאגיד.
3. מיפוי התהליכים, היחידות העסקיות והחשבונות בתאגיד, אשר התאגיד רואה בהם כמהותיים לדיווח הכספי.

ב. שלב שני - ליישום בדיווח לרבעון השני של שנת 2010:

במסגרת דוח הדירקטוריון לרבעון השני של שנת 2010, על התאגיד לתת גילוי בדבר הפעולות שביצע עד למועד זה ובין היתר את הפרטים הבאים:

1. ביצוע הערכת סיכונים.
2. תיעוד תהליכים.

א. בקורות ברמת התאגיד - Entity Level Control (ELC) - בקורות כלליות ברמת התאגיד והמטה אשר יש בהן כדי להעיד על חוזק התאגיד בכל הקשור לציות לנהלים, אתיקה ומוסר, תקשורת בין גופי ניהול ובקרה ועצמאותם של גופי בקרה בתאגיד.

ב. תהליך הדוחות הכספיים - תהליך הסגירה, העריכה והדיווח של הדוחות הכספיים, לרבות בקורות הגילוי והדיווח.

ג. בקורות כלליות במערכות מידע -

Information Technology General Controls (ITGC) - בקורות תשתית המחשוב, הקשורה לדיווח הכספי בלבד, תוך מיקוד הבדיקות להרשאות גישה, אבטחת מידע, גיבויים ובקורות לאורך תהליך הטמעת מערכות חדשות ושינויים במערכות הקיימות.

ד. תהליכים עסקיים מהותיים מאוד, בהתאם לגישה מבוססת סיכונים באופן המותאם לפעילות התאגיד, גודלו ומורכבותו.

3. ניתוח סיכונים ובקורות עיקריות בכל תהליך.

4. ניתוח פערים (ליקויים) בין הבקורות הרצויים לבקורות המצויים (Gap Analysis).

ג. שלב שלישי - ליישום בדיווח לשנת 2010

1. הצהרה אישית של המנכ"ל וסמנכ"ל הכספים על אפקטיביות הבקורות הפנימיות על הדיווח הכספי.

2. דיווח בדוח הדירקטוריון על אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי. במידה והבקרה הפנימית איננה אפקטיבית ייתן התאגיד גילוי למהות החולשות המהותיות בבקרה הפנימית או בבקורות הגילוי הקיימות בתאגיד וכן גילוי לתוכניות ההנהלה והדירקטוריון לתיקון הליקויים.

3. חוות דעת של רואה החשבון המבקר על אפקטיביות הבקורות ועל חולשות מהותיות.

4. מודל הערכת הסיכונים בישראל

בישראל נבחר ליישום מודל המחבר בין היתרונות שהושגו בהחלת הוראות ה-SOX בארה"ב לאורך השנים, אשר ביישומם התפתחו ידע ונהגים מקובלים, לבין תחולה מצומצמת אשר מבוססת על הערכת הסיכונים הייחודיים לתאגיד הקשורים לדיווח הכספי והגילוי. חיבור זה הביא לצמצום ניכר בתשומות ובעלויות הנדרשות ליישום המודל, מבלי לפגוע באופן מהותי באיכות ההערכה.

א. הקשר בין מתווה הרשות לניירות ערך בישראל לדרישות ה-SOX האמריקאיות:

הפרקטיקה שהשתרשה ביישום הוראות סעיף 404 ל - Sarbanes-Oxley Act of (SOX) 2002 בארה"ב, במסגרת בחינת האפקטיביות של הבקרה הפנימית כוללת דרישות רישום, תיעוד, בחינה וניתוח פערים בכל תהליך עסקי הקשור (לפעמים רק בעקיפין) בדיווח הכספי. הוראות אלה זכו לביקורת על כך שהשיתו עלויות גבוהות והכבידו על תאגידים בכלל ועל חברות קטנות בפרט.

כמו כן, נטען כי פרקטיקה זו מביאה לתיחום עבודה גדול ולעיתים אף לחוסר מיקוד בנושאים המהווים את לב ליבו של העסק ופיזור משאבים לנושאים שאינם בראש תעודף ניהול הסיכונים בתאגיד.

על הנהלה והדירקטוריון של התאגיד לאמץ מודל להערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית המבוסס סיכונים וליישמו בהתייחס לסיכונים הייחודיים לתאגיד הקשורים בדיווח הכספי ובגילוי, וכל זאת, תוך מתן דגש על היבט המהותיות (להלן: "מודל מבוסס סיכונים").

המתווה שנקבע על ידי הרשות לניירות ערך הוא, אם כן, ברוח גישת חקיקת ה-SOX האמריקאית, אך שונה ממנה, בכמה נושאים עיקריים:

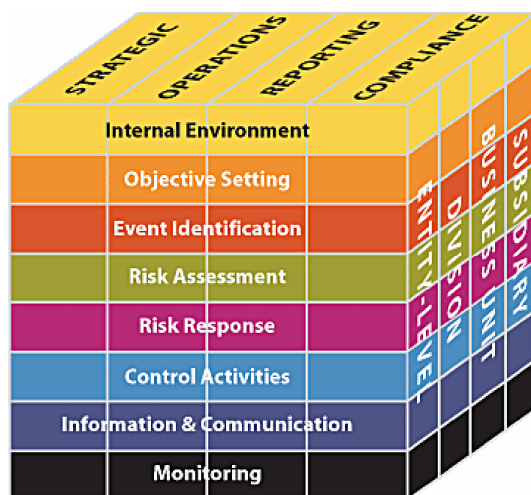
1. תהליך ה-SOX הישראלי כולל גם את בקורות הגילוי וגם את הבקורות על הדיווח הכספי וחל על כלל "חבילת הדיווח" של התאגיד (לרבות דוח הדירקטוריון) ולא רק על הדוחות הכספיים.
2. בעוד שביישום תהליך ה-SOX האמריקאי יש למפות ולבחון מספר רב של תהליכים ואת כל היחידות העסקיות המהותיות הרי שתהליך ה-SOX הישראלי ממקד את הבדיקה ל"תהליכים מהותיים מאוד לדיווח הכספי והגילוי" (ראה הגדרה להלן) ובכך ממקד ומצמצם את הדרישה מהתאגידים.
3. התהליך מוגבל לבקורות על הדיווח הכספי והגילוי ואינו מחייב בדיקת בקורות תפעוליות.
4. רמת המובהקות של הבדיקות שמספק תהליך ה-SOX הישראלי לגבי אפקטיביות הדיווח הכספי והגילוי נמוכה, באופן טבעי, מהרמה שמספק תהליך ה-SOX האמריקאי.

5. ישום התקנות בישראל חל על כל התאגידים המדווחים, לעומת ה-SOX האמריקאי שחל באופן מדורג ושונה בין סוגי התאגידים (על פי מבחני Equity Float), כלומר, בשנת היישום הראשונה החלו ליישם את החוק רק תאגידים גדולים אשר מסווגים כ - Large Accelerated Filers ושנה לאחר מכן ישמו אותו תאגידים המסווגים כ- Accelerated Filers ורק בשנה השלישית לאחר תחילת יישום החוק יישמו אותו תאגידים המסווגים כ- Non Accelerated Filers.
6. ה-SOX האמריקאי החיל בהדרגה גם את ביקורת רואה החשבון המבקר על הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי בהתאם לסיווג התאגידים, דהיינו, בשנת היישום הראשונה בוצעה הערכת הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי על ידי הנהלה בלבד ורק בשנת היישום השניה בוצעה הביקורת על הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי על ידי רואה החשבון המבקר, בנוסף להערכת הנהלה בשנה השניה. בשנת 2007 יושמה לראשונה בתאגידים קטנים המסווגים כ - Non Accelerated Filers הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי על ידי הנהלה בלבד ואילו ביקורת רואה החשבון המבקר על הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי נדחתה לשנת 2010. בחודש יולי 2010 חוקק חוק לביטול מוחלט של ביקורת זו בתאגידים מסוג זה. ה-SOX הישראלי מחיל את חובת הביקורת של רואה החשבון המבקר על הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי כבר בשנת היישום הראשונה בה הדירקטוריון והנהלה מעריכים לראשונה את אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי.
7. ה-SOX האמריקאי מחייב את הנהלה בהערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי בעוד שה-SOX הישראלי מחייב את הדירקטוריון והנהלה בהערכה זו.
8. התקנות מחייבות סקירה של רואה החשבון המבקר על דוח הנהלה הרבעוני בעוד שבמסגרת יישום ה-SOX האמריקאי נדרש מרואה החשבון לתת חוות דעת על הדוח השנתי בלבד.
9. היישום לראשונה ב-SOX ישראלי הוא על פי אבני דרך כמפורט בתקנות ואילו ב-SOX האמריקאי לא היה נדרש דיווח על התקדמות בשלבי העבודה אלא דיווח על מסקנת הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי בסוף שנת היישום הראשונה ללא דיווח על התקדמות העבודה תוך כדי הטמעת התהליך.
10. התקנות בישראל מצביעות על 7 סממנים להימצאותה של חולשה מהותית (ראה פרק 10 ג' - סממנים המצביעים על חולשה מהותית בבקרה הפנימית על הדיווח הכספי) בעוד שמועצת הפיקוח על חשבונאות החברות הציבוריות, ה-PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board), הצביעה בתקן ביקורת 5 (AS5) על ארבעה סממנים בלבד, הנכללים

ברשימת 7 הסממנים שבתקנות בישראל. דהיינו, בישראל ישנה לכאורה, החמרה בנושא זה אשר מעלה את הסבירות לדיווח על חולשה מהותית.

11. התקנות בישראל מגבילות את פרק הזמן לתיקון חולשה מהותית בעוד שב-SOX האמריקאי לא קיימת הגבלה שכזו ולפיכך, אין אכיפה לתיקון של חולשות מהותיות. בניגוד ל-SOX האמריקאי, הרשות לניירות ערך מטילה סנקציה חמורה על תאגידים שלא יתקנו את החולשות המהותיות שגילו, בטווח הזמן אשר הוגדר על ידה, בכך שדוחות התאגיד יחשבו כדוחות אשר אינם ערוכים כדין.

12. התקנות אינן מכוונות לבחירת מודל ה Committee of Sponsoring Organizations (להלן: "COSO") כמודל בקרה מקובל. לפי מודל זה, פעילות ניהול הסיכונים נדרשת בכל הרבדים הארגוניים השונים. בכל רובד מודל זה מתייחס לשמונה רכיבים כמובא להלן:



להלן העקרונות המרכזיים בבסיס מודל הערכת האפקטיביות במודל ה-SOX הישראלי:

1. הערכת סיכוני דיווח כספי וגילוי - תהליך הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית מבוסס על הערכת הסיכונים הייחודיים של התאגיד הנוגעים לדיווח הכספי והגילוי. לשם כך, על הנהלה והדירקטוריון לעשות שימוש בידע ובהכרות שלה את התאגיד, פעילותו, המבנה הארגוני והתהליכים השונים על מנת לבחון את המקורות והסיכונים הפוטנציאליים להצגה מוטעית מהותית בדוחות.

2. הערכה ברמת התאגיד המאוחד - מסקנת הדירקטוריון והנהלה בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית הינה ברמת התאגיד במאוחד מכאן שעבודת הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית תהיה אף היא ברמת התאגיד במאוחד.

3. גישת ה"מעלה-מטה" (Top-Down Approach) - ההנהלה צריכה להתמקד בסעיפי הדיווח הכספי ופריטי הגילוי שהינם מהותיים למשתמשי הדוחות באופן אשר הצגה מוטעית שלהם עשויה להשפיע על קבלת החלטות כלכליות על ידי המשתמשים, ובאותם סעיפי דיווח כספי ופריטי גילוי שיש סבירות גבוהה לטעות מהותית בהם.

ב. רכיבי המודל:

על מנת להעריך את אפקטיביות הבקרה הפנימית נדרשים המנהלים לקבוע ולהפעיל נוהלי הערכה על מנת להשיג רמה סבירה של ביטחון, אשר הגם שאינה מוחלטת, מהווה רמת בטחון גבוהה מספיק לכך שהסיכון בדבר הגעה למסקנה מוטעית לגבי אפקטיביות הבקרה הפנימית הוא נמוך.

בכדי להגיע לרמה סבירה של בטחון בנוגע לאפקטיביות הבקרה הפנימית, על מודל הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית להיות מבוסס סיכונים (Risk Based Approach) ולהתרכז לכל הפחות בארבעת האלמנטים הבאים:

1. בקורות ברמת התאגיד (ELC) Entity Level Control

גרעין מערך הבקרה הפנימית בתאגיד הוא הסביבה הארגונית בה היא פועלת. לבקורות ברמת התאגיד עשויה להיות השפעה כוללת על התאגיד, בכך שהן מהוות את התשתית להלך הרוח ולאופי הפעילות המבוצעת בתאגיד. ככל שגרעין זה מבוסס יותר, צפויה גישה זו לחלחל לאורך המבנה הארגוני ולהביא לחיזוק מערך הבקרה הפנימית ולשיפור יעילותו.

הערכת סביבת הבקרה כוללת התחשבות בכל רכיבי הבקרה הפנימית:

א. סביבת בקרה: מתייחסת לגישת הנהלה לבקורות ומשפיעה על המודעות של העובדים לבקורות בתאגיד. זהו היסוד לכל שאר מרכיבי הבקרה הפנימית המספקים משמעת ומבנה. בקורות אלה כוללות, בין היתר, נהלים ובקורות על יישום כללי ממשל תאגידי, תהליכי קבלה ואישור של החלטות בתאגיד, קיום תוכנית אכיפה פנימית ויישומה, איכות הנהלים לאיתור ואישור עסקאות עם בעלי עניין, עסקאות שלבעלי שליטה עניין אישי בהן, נאותות התפקוד של הדירקטוריון וועדותיו ובתוך כך, יעילות פעילות ועדת הביקורת וועדת המאזן, תיבת תלונות, קיום שיחות הערכה עם עובדים, פיקוח על מתן הטבות לבכירי התאגיד (כגון: אופציות לעובדים, בונסים, חבילות פרישה), בקורות

שנועדו למנוע את אפשרות ההנהלה לעקוף בקורות פנימיות שנקבעו בתאגיד (Management Override) וכן אימוץ קוד אתי של התאגיד.

מרכיב חשוב בסביבת הבקרה הינו אתיקה וציות, כאשר אחד מרכיבי הבקרה הפנימית בנושא זה מתמקד בהימצאותו של קוד אתי אפקטיבי המוטמע בתאגיד. בתאגידים עסקיים, אשר בהם ההצלחה נמדדת במונחים של רווח, נמצא כי הקוד האתי מהווה כלי ניהולי אפקטיבי לכיוון העובדים וכלל התאגיד למטרתו. ככלל, קוד אתי מורכב מסל ערכים וכללי ההתנהגות, שהתאגיד שואף שיאומצו על ידי כלל עובדיו, וכי בבואם לפעול במסגרת התאגיד יפעלו על-פיו. הרציונאל לקיומו של קוד אתי הוא שלכל תאגיד יש חזון, המהווה את הסיבה לקיומו. מהחזון נגזרות מטרות התאגיד וערכיו, המכוונים את עובדי התאגיד בפעילותם. יש צורך לתרגם אותם למערך סדור של כללי פעילות, שיוכלו לכוון את כלל העובדים באותה דרך לעבר חזון התאגיד והשגת מטרותיו. האם יש בו כדי להכין את התאגיד לאתגרי המשבר הבא? הכל תלוי במידת המחויבות בה התאגיד בוחר לעסוק בנושא ובמידת יכולתו להתמודד בשקיפות עם אתגריו.

הרחבה על השימוש באתיקה ככלי ניהולי ותרומתו של קוד אתי להצלחת התאגיד תופיע במסגרת המדריך לגיוס הון של BDO זיו האפט, שיפורסם לקראת ראש השנה התשע"א, הבא עלינו לטובה.

ב. הערכת הסיכון: זיהוי וניתוח סיכונים רלוונטיים על ידי סביבת הבקרה להשגת מטרות, תוך יצירת בסיס לקביעה כיצד יש לנהוג עם סיכונים. בקורות אלה כוללות, בין היתר, קיום הליך מיפוי סיכונים, קיומה של תוכנית להתמודדות עם סיכונים אלה, קביעת תוכניות עבודה בהתחשב במיפוי זה, קביעת תוכנית העבודה של מבקר הפנים בהתבסס על תהליך המיפוי.

ג. פעילויות בקרה: המדיניות והנהלים המסייעים בהבטחת ביצוע הוראות הנהלה והדירקטוריון. לצורך כך ינהלו ההנהלה והדירקטוריון מעקב אחר תוכניות עבודה ותקציב ויוודאו עמידה בהם.

ד. מידע ותקשורת: מערכות אלו תומכות בזיהוי, בלכידה ובהחלפת המידע באופן ובמסגרת המאפשרים לאנשים לבצע את אחריותם. כמו כן, מרכיב זה בערוצי התקשורת וזרימת המידע בין העובדים להנהלה.

ה. פיקוח: התהליכים המעריכים את איכות הבקרה הפנימית לאורך זמן. כיצד דירקטוריון התאגיד מפקח על עבודתם של המבקר הפנימי ורואה החשבון המבקר והאם הם בעלי גישה ישירה אליו.

הערכת ה-ELC בפני עצמה אינה מספקת הבנה מספיקה על נאותות הבקרה הפנימית בתאגיד. אולם, היא מהווה נקודת פתיחה טובה להבנה ולהערכה של נאותות הבקרה הפנימית, מאחר ולהערכת בקורות אלה (במיוחד מקום בו נמצאו בהם ליקויים), יש השפעה רבת חשיבות על ההערכה הכוללת של אפקטיביות הבקרה הפנימית בדבר הדיווח הכספי והגילוי.

חוזקן של בקורות ברמת התאגיד מעיד על חוזקו של התאגיד ויכולתו להחליט, ליישם ולאכוף כללי התנהגות, נורמות ונהלי עבודה אשר יבטיחו קיומן של בקורות מונעות ומגלות טעויות או הטעויות העוללות לשבש את נאותות הדיווח הכספי, ומכאן חשיבותן.

2. תהליך עריכת הדוחות הכספיים

תהליך זה מתייחס למקטע האחרון של התהליכים העסקיים, אשר כוללים, בין היתר, את הפעולות הבאות:

- א. איסוף הנתונים למאזני הבוחן וביצוע בדיקות מבססות לנאותות הנתונים שהתקבלו (למשל באמצעות בדיקות סבירות);
- ב. קביעה ויישום של המדיניות החשבונאית בידי התאגיד;
- ג. ביצוע התאמות לצורך עריכת הדוחות הכספיים השנתיים או הרבעוניים, לרבות התאמות לצורך איחוד הדוחות הכספיים;
- ד. הכנה ועריכה של הדוחות הכספיים לרבות הגילויים הרלוונטיים;
- ה. דיון ואישור הדוחות הכספיים במוסדות הרלוונטיים.

תהליך דומה מבוצע גם בכל האמור לאיסוף המידע אשר על התאגיד לגלותו בהתאם להוראות הדין, עיבודו, עריכתו ופרסומו, וזאת, בכל הנוגע לגילוי הנדרש במכלול הדוחות העיתיים. לפיכך, ולאור דרישת התקנות בדבר חובת הדירקטוריון. תהליך סגירת הדוחות אינו מוגבל אך ורק לדוחות הכספיים, אלא מתייחס לכלל המידע המדווח בדוחות העיתיים (דוח תקופתי ודוח רבעוני) שמפרסם התאגיד על כלל הדוחות הנכללים בהם.

ניתן להניח כי בתהליך זה יזוהו מספר רב יותר של בקורות מפתח מכל תהליך אחר, משום שיש בו פוטנציאל רב לאיתור ומניעה של כשלי דיווח וגילוי, הואיל וזוהי נקודת הבדיקה האחרונה והקריטית. כמו כן, סביר כי ליקויים שימצאו בתהליכים עסקיים מהותיים מאוד יקבלו מענה בתהליך זה באופן שבו ימצאו בתהליך זה "בקורות מפצות". בקורות מפצות הן בקורות אשר משמשות להשגת היעד של בקרה אחרת אשר אינה מתפקדת כשורה, ובכך הן

מסייעות להפחתת הסיכון לרמת הסיכון שהיתה מושגת אילו היתה הבקרה האחרת מתפקדת כשורה.

3. בקורות כלליות על מערכות המידע (ITGC)

מערכות המידע מהוות חלק מרכזי ובלתי נפרד בתהליך הדיווח של התאגיד ולפיכך, נדרשת התייחסות מיוחדת אליהן במסגרת תהליך הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית. על ההנהלה להפעיל שיקול דעת בקביעתה אילו מערכות מידע יכנסו לתחולת בדיקת הבקורות הכלליות על מערכות המידע. לצורך הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית, על ההנהלה לבחון רק את אותן מערכות מידע הנוגעות לדיווח הכספי והגילוי. לעניין הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית, אין צורך לבחון מערכות מידע המטפלות בעיקר בהיבטים התפעוליים של התאגיד ושאינן בעלות השפעה ישירה על הדיווח הכספי ועל הגילוי.

לצורך מיפוי מערכות המידע המעורבות בדיווח הכספי מומלץ בשלב הראשון להכין מטריצת מערכות ותהליכים. המטריצה תכלול את התהליכים המהותיים שנכנסו לתיחום של הפרויקט (ראה פרק תיחום העבודה Scoping) ועבור כל תהליך יש לקבוע אילו מערכות תומכות בו. המטריצה תסייע לתאגיד "לא לשכוח" מערכות כספיות-לוגיסטיות ולבדוק את הבקורות של המערכות המהותיות בלבד. מערכת לאיחוד דוחות כספיים, במידה וקיימת, ומערכת הנהלת חשבונות הינן מערכות מהותיות שבהכרח יכנסו לתיחום.

בשלב הבא, יש לאסוף מידע, ככל שניתן, אודות התאגיד ויחידת מערכות המידע בו. לצורך איסוף המידע, מומלץ להיפגש עם מנהל הכספים והמבקר הפנימי של התאגיד ולקבל דוחות ביקורת וסקרי סיכונים שנעשו בשנים האחרונות בנושא מערכות המידע.

פגישה עם מנהל יחידת מערכות המידע, תסייע בהבנת המבנה הארגוני של יחידת מערכות המידע, הגדרת התפקידים של כל עובד ביחידה, פריסת המערכות בתאגיד, צדדים שלישיים המסייעים לתאגיד ונהלים בנושא מערכות המידע.

בשלב התייעוד, יש לאסוף ולתעד את הבקורות הכלליות הקיימות במערכות המידע של התאגיד, להציג לו את פערי הבקורות - הפער בין הבקרה הרצויה לבין הבקרה המצויה ולהמליץ על ישום בקורות אשר מטרתן למזער את הסיכון הפוטנציאלי הקיים בהעדר בקורות.

במסגרת תהליך זה יש להעריך את הבקרה הפנימית בסביבת מערכות המידע בנושאים הבאים:

- א. סביבת מערכות המידע - ניתוח המבנה הארגוני של יחידת מערכות המידע בתאגיד, בדיקת קיום הפרדת התפקידים ביחידה ובין היחידה למשתמשים במערכות להם יש קשר ישיר לדיווח הכספי, מימונות מקצועית, קיום תהליכי הערכת סיכונים לטכנולוגית המידע ודיווח על אירועים חריגים להנהלה.
- ב. פיתוח, רכש וניהול שינויים - מדיניות ונהלים סדורים לפיתוח רכש וניהול שינויים בהתייחס למערכת הכספית, לעריכה ולדיווח הכספי. פרק זה יכלול בדיקת אישורים לדרישות הפיתוח, תהליך בדיקות מסודר, תהליך העברה לייצור מסודר, סביבת פיתוח נפרדת וניהול גרסאות למערכות הדיווח הכספי.
- ג. תפעול מערכות - הערכת נושא טיפול בתקלות הקשורות עם מערכות הדיווח הכספי והבקרה אחר עיבודים במערכות הכספיות, אבטחה פיזית, הגנה סביבתית מתאימה לחדר השרתים וגיבויים.
- ד. בקרת גישה - קיום נהלים בנושא בקרת גישה, סקירת הרשאות עיתית למערכות הדיווח הכספי, ניהול ההרשאות במערכות אלו, בקרת גישה הן ברמת התשתית - תוכנות תקשורת, ציוד תקשורת ובסיסי נתונים הקשורים עם תוכנות הדיווח הכספי והן בקרת גישה ברמת האפליקציה.
- ה. בחינת הבקורות הקיימות בממשקים בין מערכות הדיווח הכספי למערכות התפעוליות בתאגיד.
- ו. בחינת בקורות היישום במערכת הדיווח הכספי שנועדו להבטיח שלמות ודיוק בקלט, בעיבוד ובפלט של הנתונים הכספיים.
- ז. בחינת גיליונות אלקטרוניים המשמשים לעריכת הדוחות הכספיים והבקורות שהוגדרו בתאגיד בהתייחס לגיליונות אלה. כולל התייחסות גם לגיליונות מהותיים לחישוב התקדמות פרויקטים, לחישוב הכרה בהכנסה, גיליונות תקציב מול ביצוע וכיו"ב.
4. בחינת מספר מצומצם של תהליכים מהותיים מאוד (קריטיים) לדיווח הכספי והגילוי

בהתאם להערכת הסיכונים בנושאי דיווח וגילוי שיבצע התאגיד, יאותרו מספר מצומצם של תהליכים מהותיים מאוד לדיווח הכספי והגילוי. "תהליכים מהותיים מאוד לדיווח הכספי והגילוי" אלו הם תהליכים שעשויה להיות להם השפעה מהותית מאוד על הדיווח הכספי והגילוי בדוחות התאגיד.

בבחירת התהליכים המהותיים מאוד יש להביא בחשבון, בין היתר, את ההיקף שלהם מסך הפעילות העסקית של התאגיד, גודל הסעיפים הנבדלים

מהתהליך העסקי בדוחות הכספיים, אופי התהליכים, מורכבותם ורמת הסיכון לביצוע טעויות בדיווח ובגילוי בקשר עם תהליכים אלה.

גם כאשר לתהליכים מהותיים מאוד אלו, יש לבחון את הנהלים והבקורות הרלוונטיים לדיווח הכספי והגילוי בלבד, ולא בקורות תפעוליות שאין להן נגיעה להיבט הדיווח והגילוי.

לעניין זה יודגש, כי בחירת התהליכים שהם מהותיים מאוד לדיווח הכספי והגילוי נמצאת באחריות הדירקטוריון והנהלה, לאור תהליך של מיפוי תהליכים והערכת סיכונים אשר הם נדרשים לבצע לשם כך.

נשאלת השאלה, ועדיין טרם נאמרה המילה האחרונה בנושא, כיצד מיושם מודל מצומצם, המכוון וממקד את הנהלת התאגיד והדירקטוריון למספר מצומצם של תהליכים מהותיים מאד, זאת כאשר לא מתקיים צימצום מקביל באחריות הנהלה והדירקטוריון לחולשות מהותיות בבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי? במילים אחרות, האם מתקיים חוסר פרופורציה בין אחריות המלאה של הנהלה והדירקטוריון על אפקטיביות הבקרה על הדיווח הכספי והגילוי אל מול הדרישות המופחתות לביצוע, כפי שבאים לידי ביטוי בהסתפקות בתהליכים מהותיים מאד בלבד?

הרציונאל שעומד בבסיסו של המודל הינו קיומן של רשת בקורות (כמתואר בגרף להלן) שמקורן בבקורות בתהליכי המעטפת, הם תהליכי הממשל התאגידי שהינם תהליכים חוצי אירגון לכל אורכו ורוחבו של האירגון וכן, בקורות שמקורן בתהליכים עסקיים, מהותיים מאד, הנבחנים ונבדקים רק בחלק מהיחידות בתאגיד וגם, לא לכל אורכם של תהליכים אלו, תוך החרגה מותרת ומפורשת של תהליכים עסקיים מהותיים וחשובים, אך הם אינם מהווים תהליכים מהותיים מאד, כהגדרתם בתקנות וכהגדרתם להלן. שילוב זה של תהליכי מעטפת מצד אחד והתמקדות בתהליכים עסקיים ממוקדים מצד שני, תוך שימת דגש וחשיבות בעיקר לתהליכי המעטפת מאפשרים הסתמכות על רשת הבקורות שנוצרת, מבלי שיהיה צורך להפחית מאחריות הנהלה והדירקטוריון על אפקטיביות הבקרה על הדיווח הכספי והגילוי.

SOX ישראלי - רשת בקרות



5. תיחום העבודה (Scoping)

א. הגדרת תהליכים מהותיים מאוד

קיים שוני משמעותי בין ה-SOX האמריקאי ל-SOX הישראלי בנושא תיחום העבודה, כאמור לעיל. השוני מתמקד בהגדרות של התהליכים המהותיים מאוד והיחידות המהותיות מאוד. להלן מספר מונחים בסיסיים הנכללים בתקנות על מנת לאפשר הבנה מירבית של תיחום העבודה הנדרש על ידי התאגיד ורואה החשבון המבקר ועל מנת לתאם ציפיות בין התאגיד, רואה החשבון המבקר ובין כל אחד מהם לבין דרישות התקנות.

1. הגדרת תהליכים עסקיים

תהליך עסקי לעניין זה הוא רצף של פעולות מרגע ייזום הפעולה/העסקה הכלכלית ועד לרישומה בספרים, (לדוגמא: קניה, מכירה, יצור, שיווק, השקעה ומתן או קבלת הלוואות). תהליך זה נחשב בעיני התאגיד ככזה המרכז סביבו מאמצים ניהוליים ותשומות כספיות של התאגיד.

2. הגדרת תהליכים עסקיים "מהותיים מאוד"

תהליך עסקי "מהותי מאוד" ניגזר מבדיקה כמותית ואיכותית של סעיפי הדוחות הכספיים והבאורים. (ראה נספח ה' - מיפוי לדוגמא)

לצורך הבדיקה הכמותית, יקבע "סף מהותיות" המחושב על פי אחוז מתוך בסיס מסוים בדוחות הכספיים. הבסיס יכול להיות אחד מאלו:

- הכנסות.
- סך נכסים במאזן.
- רווח לפני מס.
- נדל"ן להשקעה.
- הון עצמי.

בסיס המהותיות נקבע בהתאם לפעילות התאגיד, לדוגמא: בחברת נדל"ן מניב סביר כי בסיס המהותיות יהיה נדל"ן להשקעה המהווה בד"כ את הפריט המהותי ביותר במאזן התאגיד ואילו בחברת היי-טק בסיס המהותיות יהיה ההכנסות או הרווח לפני מס.

כל סעיף בדוחות הכספיים המאוחדים ובביאורים נבדק ביחס ל"סף המהותיות" שנקבע, דהיינו, במידה והסעיף גבוה מסף המהותיות אזי הסעיף ייחשב למהותי ולהיפך.

לצורך הבדיקה האיכותית, כל סעיף נבחן אל מול פרמטרים איכותיים (הרשימה אינה סגורה, אלא מתווה קיום מנחים):

- א. **רגישות לטעויות/הונאה** - הרגישות של חשבון (או קבוצת חשבונות) לטעות מהותית, טעות, השמטה או מניפולציה כמו גם להפסד או הונאה.
- ב. **נפח העסקאות** - נפח הפעילות, כמו גם המורכבות וההומוגניות של עסקאות בודדות העוברות עיבוד בחשבון.
- ג. **מורכבות החשבון** - המורכבות מושפעת מהשאלה באם נכללות בחשבון פעולות שגרתיות או בלתי-שגרתיות. עסקאות שגרתיות הן פעילויות כספיות שחוזרות על עצמן לעיתים קרובות בספרים וברישומים, במהלך התקין של עסקים (כגון: מכירות, רכישות, קבלות מזומן, תשלומים במזומן, שכר עבודה). פעולות בלתי-שגרתיות הינן פעילויות פיננסיות המתרחשות לפרקים (כגון: ספירת מלאי, חישובי פחת, התאמות מטבע וכו'). תכונה מאפיינת של פעולה בלתי-שגרתית היא כזו שהנתונים הכרוכים בה לא מהווים בדרך כלל חלק מהתזרים הרגיל של עסקאות.
- ד. **מורכבות חשבונאית** - אופי החשבון (כגון: עתודות המצריכות בדרך כלל תשומת לב גדולה יותר) כולל חשבונאות ודיווח על מורכבויות הקשורות לחשבון.
- ה. **חשיפה להפסד/התחייבויות תלויות** - חשיפה להתחייבויות לא מוכרות וגילויים הנדרשים בשל כך.
- ו. **קיומן של עסקאות עם צדדים קשורים** - עסקה או הסדר בין שני צדדים הקשורים על ידי מערכת יחסים מיוחדת, טרם העסקה. לדוגמא, עסקה בין מחזיק מניות מהותי בתאגיד לבין התאגיד.
- ז. **שינויים מתקופה קודמת** - יש לקחת בחשבון את ההיסטוריה של יתרות החשבון ביחס לשינויים בתכונות החשבון או גילויים משנים קודמות.
- לאחר בחינה זו, יבוצע שיקול של הפרמטרים הכמותיים והפרמטרים האיכותיים ברמת הסעיף ובהתאם נקבעת רמת הסיכון של הסעיף. יתכן מצב בו סעיף שאינו מהותי מבחינה כמותית יחשב כמהותי ויוכנס להיקף העבודה בשל שיקולים איכותיים ולהיפך.
- בשלב הבא יבוצע שיוך של הסעיף המהותי מאוד לתהליך העסקי אשר גרם ליצירתו כאשר כל תהליך מורכב מתתי תהליכים (מקטעים) המרכיבים אותו.

דוגמאות לשיוך סעיפים לתהליכים:

תהליך מהותי מאוד	סעיפים בדוחות הכספיים
הכנסות	לקוחות, הפרשה לחובות מסופקים, הכנסות
רכש טובין ושרותים	ספקים, קניות, הוצאות משפטיות
שכר ומשאבי אנוש	הפרשה לפיצויים, הוצאות שכר

סעיף או ביאור אשר סכומו נמוך מ"סף המהותיות" של הקבוצה לא יבחן, שכן במקרה זה אין חשש סביר שתקרה טעות מהותית באותו סעיף אשר תוכל להשפיע על הדוחות הכספיים של הקבוצה.

תהליך מהותי מאוד הינו:

א. תהליך עסקי (ראה הגדרה לעיל) המצוי בליבת הפעילות העסקית (לדוגמא: יצור ומכירה במפעל תעשייתי, קניה ומכירה בעסק מסחרי, קבלה ומתן אשראי בתאגיד בנקאי והעסקת עובדים ותשלום שכרם בחברת כח אדם).

ב. תהליך עסקי אשר היתרות הכספיות הנגזרות ממנו (או הגילוי הנדרש בדוחות) הינן מהותיות מאד בדוחות הכספיים המאוחדים של התאגיד.

ג. תהליך אשר יש בו מסוכנות או מורכבות טבעית (בין אם המורכבות היא בקיומה של מעורבותם של מספר אנשים רב או דווקא מספר אנשים מצומצם תוך דומיננטיות של מערכת מידע המעורבת בתהליך).

יצוין כי, לא יהיה זה סביר לקבוע כי לא קיים בתאגיד תהליך כלשהו אשר ההנהלה רואה בו תהליך מהותי מאוד לדיווח הכספי והגילוי. הכלל האמור אינו חל כמובן, על תאגידים מדווחים אשר אינם בעלי פעילות עסקית כלשהי ("שלד בורסאי").

בהקשר זה, גם נציין כי על אף העובדה כי התקנות אינן כוללות קריטריונים כמותיים, אלא קריטריונים איכותיים בלבד למדידת מהותיות התהליכים, ניתן לציין, ככלל אצבע מסייע להנהלה, כי תהליכים הכוללים בתוכם חשבונות או סעיפים מהותיים המהווים מעל 15% מבסיס המדידה הרלוונטי יחשבו בהגדרה, כתהליכים עסקיים מהותיים מאוד, זאת אלא אם מתקיימים תנאים ייחודיים המחריגים את התהליכים הללו למרות מהותיות הסכומים וייתכן גילוי מפורש לגביהם.

כן ניתן לציין, ככלל אצבע מסייע, כאמור, כי תהליכים הכוללים בתוכם סעיפים מהותיים המהווים מתחת ל-5% מבסיס המדידה הרלוונטי לא יחשבו,

בהגדרה, כתהליכים כעסקיים מהותיים מאוד, אלא אם מתקיימים תנאים ייחודיים המרחיבים את הסיכון.

לגבי תהליכים הכוללים בתוכם סעיפים מהותיים הנעים בין הטווחים שלעיל (5%-15%), יש להפעיל שיקולים איכותיים במסגרת הערכת הסיכונים והקריטריונים שציינו לעיל.

ב. זיהוי יחידות עסקיות/גיאוגרפיות אשר יכללו בהיקף העבודה:

יישום ה-SOX הישראלי חל על התאגיד המדווח ועל תאגידים המאוחדים לו באיחוד יחסי או מלא, בהתאם לבחינת המהותיות, כפי שיפורט להלן. התקנות אינן חלות על תאגידים מוחזקים אשר אינם מאוחדים. התייחסות לנושא זה צריכה להינתן במסגרת הטיפול החשבונאי בחשבונאות השווי המאזני, במסגרת תהליך סגירת הדוחות הכספיים.

יחידה מהותית מאוד או אתר מהותי מאוד הינם יחידה, או אתר, אשר יבחרו על בסיס הערכת סיכונים תוך ניתוח פרמטרים כמותיים ואיכותיים:

1. המרכיב הכמותי

השפעת יחידה עסקית/חברה בת על הדוחות הכספיים והגילוי במונחי רווח לפני מס/מחזור/נכסים/הון, על פי בחירת הנהלה כבסיס המדידה הראוי והמתאים לה ולפעילותה.

2. המרכיב האיכותי

בבחינת מאפייני הפעילות בחברת הבת נלקחים בחשבון פרמטרים כגון (רשימה לא סגורה):

א. מיקום הפעילות (מרכיב סיכון של מקום הפעילות והרגולציה המקומית המשפיעה עליה).

ב. מידת השליטה והבקרה של חברת האם בפעילות חברת הבת.

ג. מידת התאימות של סוג הפעילות בחברת הבת לפעילות החברה האם.

ד. סוגיות חשבונאיות המאפיינות את החברה הבת ואינן קיימות בחברה האם.

ה. מידת התאימות של תהליכי העבודה.

ו. מערכות מידע זהות/שונות.

ז. פעילות חדשה שנרכשה.

ח. השקעות מסוכנות.

ט. חילופי הנהלה שקרו בחברה הבת.

י. טעויות, הונאות או מעילות שהתגלו בחברה הבת.

יא. חשש לאי גילוי התחייבויות שלא נרשמו בחברה הבת וכן, קיום עסקאות עם צדדים קשורים בחברה הבת.

בדוגמא שלהלן, ניתן לראות כי יכללו בתיחום, בנוסף לתהליכי המעטפת הנדרשים באופן אוטומטי, רק תהליכים שהוגדרו כ"קריטיים" או "מהותיים מאוד" בלשון התקנות. הטיפול בתהליכים אלו יעשה רק ביחידות עסקיות מהותיות. יתר הבקורות בכלל התאגיד אמורות לקבל כיסוי מסוים (לא ספציפי) על ידי בקורות תהליכי המעטפת וכללי הממשל התאגידי הקיימים בתאגיד. עוד נציין כי אין הכרח ליישם את שלבי העבודה בפרקטיקת ה-SOX (תיעוד, ניתוח פערים, בדיקות וכו') על כל תתי התהליכים המרכיבים את התהליך שהוגדר כמהותי מאוד. גם כאן ניתנת החירות, להפעיל שיקול דעת בהתאם לגישה מבוססת סיכונים, לזהות את תתי התהליכים המרכזיים המהווים מוקד סיכון בקרתי ולהתמקד בהם. יחד עם זאת מומלץ לתעד את התהליך לכל אורכו על מנת להשיג הבנה מעמיקה של התהליך והסיכונים המצויים בו.

חברת האם (מטה)	חברת בת מהותית	חברת בת מהותית	חברת בת שאינה מהותית	חברת בת שאינה מהותית	אין תהליך דוחות כספיים עצמאיים. בקורות מעטפת על האיתוד, סבירות והגילוי הנדרש תיבדקנה במסגרת דוחות כספיים בחברת האם.
ELC בקורות ברמת החברה	+	+	+		תהליכי מעטפת
מערכות מידע/ITGC	+	+	+		
דוחות כספיים	+	+	+		
מכירות (תהליך מהותי מאוד)		+	+		תהליכים עסקיים
רכש (תהליך מהותי מאוד)		+	+		
שכר ומשאבי אנוש (תהליך שאינו מהותי מאוד)					תהליך שהוגדר כמהותי אך לא מהותי מאוד לא יטופל באופן פרטני אלא ע"י בקורות המעטפת.

מסקירת הדוחות הכספיים שפורסמו בדצמבר 2009 ובו נדרשו התאגידים לפרט את היערכותם ליישום התקנות, עולה כי ניתן להצביע על היווצרותה של פרקטיקה מקובלת בבחירה תהליכים מהותיים מאוד בתאגידים, בהתאם למגזר פעילותם, כמפורט בטבלה להלן.

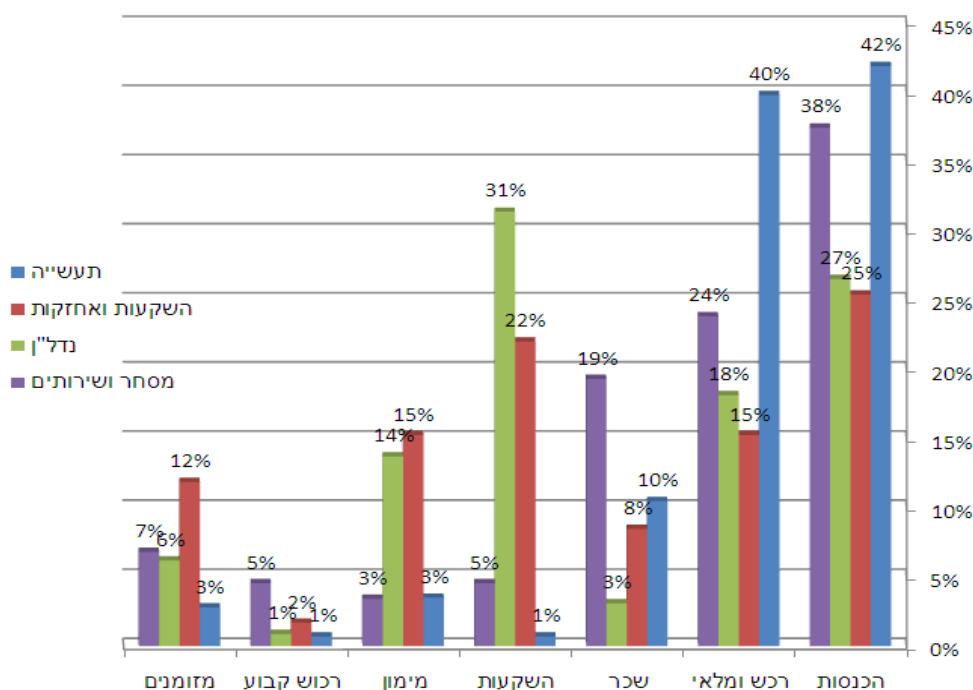
ממצאים אמפיריים לגבי דיווח על תיחום העבודה בתאגידים מדווחים בישראל מגילויים בדוח הדירקטוריון לשנת 2009 על פי סקר שבוצע על ידי BDO Consulting Group בישראל בחודש יולי 2010:

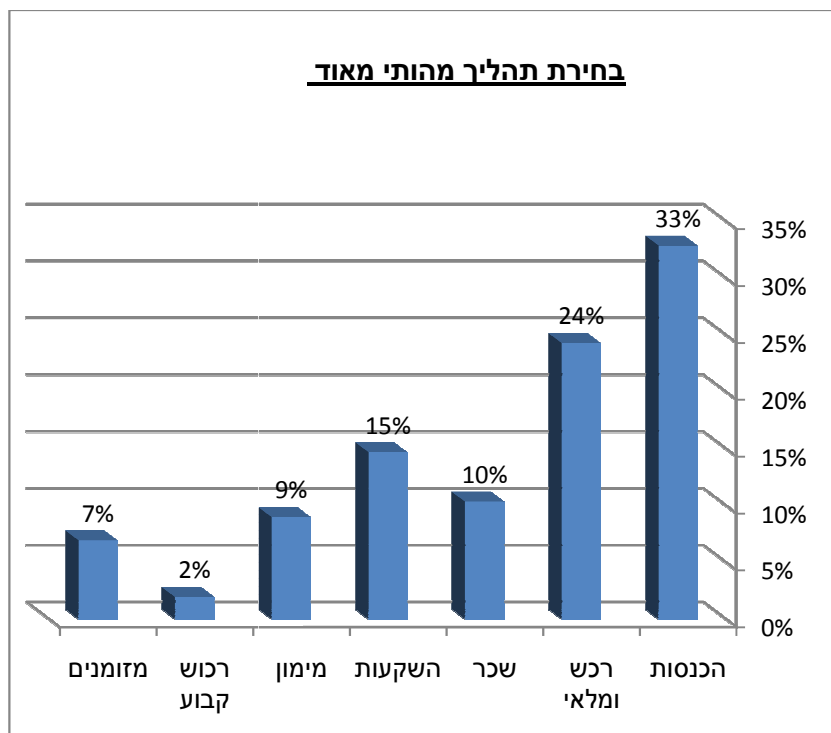
במסגרת דוח הדירקטוריון לשנת 2009, היה על התאגיד לתת גילוי בדבר הפעולות שביצע עד למועד זה ובין היתר, בהתאם להערכת הסיכונים בנושאי דיווח וגילוי שביצע התאגיד, לדווח על מספר מצומצם של תהליכים מהותיים מאוד לדיווח הכספי והגילוי, עליהם מחיל התאגיד את יישום תקנות ה-SOX הישראלי.

בחירת התהליכים המהותיים מאוד לדיווח הכספי והגילוי נמצאת באחריות הדירקטוריון והנהלת התאגיד, לאור תהליך של בחינת מהותיות והערכת סיכונים. (ראה נספח ה' - מיפוי לדוגמא)

BDO Consulting Group ניתחה את דיווחי התאגידים המדווחים באשר להתהליכים המהותיים מאוד שנבחרו, תוך פילוחם לארבעה סקטורים משמעותיים: תעשייה, השקעות ואחזקות, נדל"ן ומסחר ושירותים.

פילוח תהליכים מהותיים מאוד בסקטורים





מן הניתוח עולה כי התהליכים המהותיים מאוד, שנבחרו בחתך הסקטורים שנבחנו הינם:

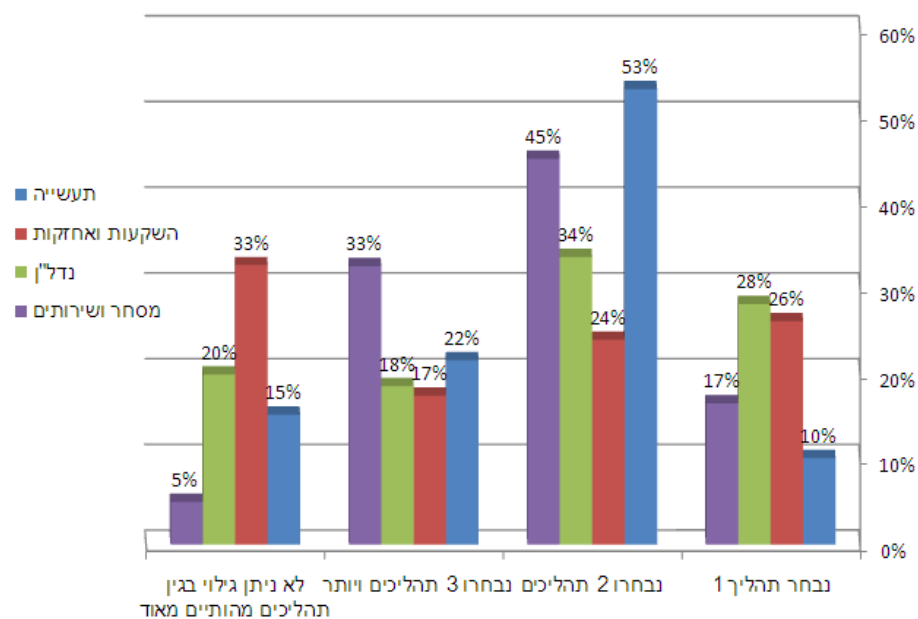
- הכנסות - בכל ארבעת הסקטורים שנבחנו, תהליך זה הינו התהליך המהותי מאוד השכיח ביותר.
- רכש ומלאי - בסקטור התעשייה קיבל התהליך משקל כמעט שווה בערכו להכנסות. בסקטור מסחר ושירותים תהליך זה הוא התהליך המהותי מאוד השני בשכיחותו (אחרי הכנסות), אולם, בשני הסקטורים האחרים, מגזר הנדל"ן ומגזר חברות השקעות ואחזקה, רק כחמישית מהתאגידים המדווחים בחרו בתהליך זה כתהליך מהותי מאוד.
- תהליך השקעות - בשני הסקטורים נדל"ן והשקעות ואחזקות מהווה תהליך זה תהליך מהותי נוסף אשר מקבל משקל כמעט שווה בערכו להכנסות.
- שכר - תהליך השכר נבחר בשני הסקטורים מסחר ושירותים ותעשייה, כתהליך מהותי מאוד. בחירה זו עולה בקנה אחד עם אופי הסקטורים, אולם, בנדל"ן והשקעות ואחזקות התהליך נתפס כפחות רלוונטי ומפנה את מקומו לתהליך המימון אשר יותר אופייני ורלוונטי לסקטורים הללו.

- התהליך שתפס את המקום האחרון כ"פחות פופלארי" הינו רכוש קבוע. הדבר עולה בקנה אחד עם מורכבותו הנמוכה ומיעוט הסיכונים בו על אף מהותיות יתרונות הסעיף במאזני התאגידים. כאן ניתן לראות באופן מובהק, את יישומה והעדפתה של גישה מבוססת סיכונים על פני מבחן המהותיות הכמותי הטכני.

כמו כן, בוצע ניתוח נוסף השופך אור על כמות התהליכים המהותיים מאוד שנבחרו על ידי התאגידים המדווחים, בנוסף לשלושת תהליכי המעטפת, אותם קבעה הרשות לניירות ערך. במחקר נמצא כי במרבית התאגידים, במרבית הסקטורים, נבחרו שני תהליכים מהותיים מאוד.

ניתן לראות כי באחוז נמוך מהתאגידים לא ניתן גילוי בגין תהליכים מהותיים מאוד. יתכן והתאגידים ביצעו בפועל ניתוח של תהליכים מהותיים מאוד אולם לא פירטו מהם בגילוי. לחילופין, יתכן ולא נבחרו תהליכים מהותיים מאוד כלל. סביר להניח כי במגזר השקעות ואחזקות לא נבחרו תהליכים מהותיים מאוד בפועל, אולם בתאגידים מתחום התעשייה ומתחום המסחר והשירותים המצב פחות סביר אלא אם כן ישנם מאפיינים ייחודיים המצדיקים את אי הכללת התהליכים המהותיים מאוד, כגון: מבנה התאגיד, פיזור גיאוגרפי ומבנה הון ייחודי.

פילוח בחירת כמות התהליכים המהותיים מאוד על פי סקטורים



6. שלבי ביצוע העבודה על ידי התאגיד

א. שלב ראשון: ארגון ותכנון הפרויקט:

- הגדרת היקף, יעדים ומטרות.
- מינוי גורם אחראי לפרויקט.
- תכנון פרויקט, תקציב לוח זמנים ואבני דרך. (ראה נספח ו' - גאנט לפרויקט)
- הגדרת תפקידים ואחריות.
- ארגון צוות הפרויקט וצוותי עבודה.
- הקמת ועדות היגוי ומעקב וקביעת דרכי דיווח ומעקב.
- קביעת מתודולוגית העבודה.
- הגדרת גישת התייעוד, הפורמט, תוצרי הביניים והתוצר הסופי.
- הדרכה להנהלת התאגיד, לדירקטוריון ולמנהלי התהליכים.

ב. שלב שני: מיפוי התאגיד, זיהוי חשבונות ותהליכים עיקריים:

- לימוד נהלים, מדיניות ומסמכים הקשורים לבקרה הפנימית של התאגיד.
- הגדרת הקריטריונים האיכותיים והכמותיים אשר ישמשו לבחירת היחידות והתהליכים אשר יכללו בפרויקט.
- זיהוי ומיפוי החשבונות והתהליכים המהותיים בתאגיד בהתאם לקריטריונים כמותיים ואיכותיים. (ראה נספח ה' - מיפוי לדוגמא)
- זיהוי תתי-התהליכים, מהם מורכב כל תהליך.
- דיון בועדת היגוי בממצאי המיפוי ועדכון תוכנית הפרויקט.
- הגדרת מנהלי תהליכים - Process Owners והממונים עליהם.
- לימוד סביבת מערכות המידע.

ג. שלב שלישי: הערכת מבנה הבקרה הפנימית ע"פ מודל COSO - סביבת הבקרה:

- הבנת רכיבי הבקרה הפנימית בכל הקשור לסביבת הבקרה, להערכת הסיכון, לפעילויות הבקרה, לתקשורת ומידע ולפיקוח.
- הגדרת המחלקות אשר כלולות בהערכת סביבת הבקרה.
- קיום שיחות עם בעלי התפקידים הקשורים לבקרה הפנימית על הדיווח הכספי של התאגיד.
- ניתוח ממצאי הראיונות.

- ביצוע בדיקות לבחינת אפקטיביות.
- ניתוח ממצאי הבדיקות.
- ביצוע תיקונים או השלמות שיתגלו במסמכים.
- הערכת אפקטיביות הבקורות ודיווח לועדת ההיגוי לצורך המשך טיפול והתייחסות.

ד. שלב רביעי: תיעוד התהליכים, זיהוי הסיכונים והבקורות וניתוח פערים:

- קיום שיחות עם בעלי התפקידים הקשורים לזרימת העסקאות והמידע בתהליכים המהותיים מאוד.
- זיהוי ותיעוד בכתב של זרימת העסקאות והמידע בתהליכים המהותיים (סגירת הדוחות הכספיים, מערכות IT ותהליכים עסקיים מהותיים מאוד). (ראה נספח ג' - תיעוד תהליך שכר ומשאבי אנוש)
- תיעוד הסיכונים בתהליכים.
- זיהוי ותיעוד בקורות קיימות (מונעות ומגלות) אשר מפחיתות את הסיכון שזוהה.
- ניתוח הפער בין הבקורות הקיימות בתאגיד לבין הבקורות הרצויות. (ראה נספח ד' - מטריצת תהליך שכר ומשאבי אנוש)
- מעקב אחר דוגמא לתהליך (Walkthrough) לצורך בדיקת הבקורות ואימות השלבים בתהליך.
- הבנה ותיעוד תקלות, טעויות וסיכוני מפתח.
- הערכת מבנה הבקורות והמלצות לתיקונים, שינויים ושיפורים.
- ביצוע תיקונים או השלמות שיתגלו במסמכים.

ה. שלב חמישי: בדיקות בקורות המפתח, הערכת יעילות הבקורות והאפקטיביות שלהן:

- הגדרת בקורות המפתח בתהליך ובחירתן מתוך מכלול הבקורות אשר זוהו בתהליך.
- בניית תוכנית בדיקה לבקורות המפתח.
- ביצוע בדיקות לבקורות המפתח שנבחרו. היקף הבדיקות וגודל המדגם רצוי שייקבעו בהתאם למתודולוגית משרד רואה החשבון המבקר של התאגיד.
- זיהוי בקורות שאינן אפקטיביות או שאינן מתוכננות כראות.
- זיהוי ליקויים וחולשות על סמך ממצאי הבדיקות.
- ביצוע תיקונים או השלמות שיתגלו במסמכים.

ו. שלב שישי: ניתוח והערכת ליקויים:

- ניתוח והערכת הליקויים שהתגלו בבדיקות.
- המלצות לתיקונים, שינויים ושיפורים.
- ריכוז הממצאים והערכתם בשלוש רמות ליקוי: ליקוי, ליקוי משמעותי וחולשה מהותית.
- דיון בממצאים יחד עם רואה החשבון המבקר.
- ביצוע תיקונים או השלמות שיתגלו במסמכים.

ז. שלב שביעי: סיכום, דיווח והצהרת הנהלה:

- כתיבת מסמך מסכם הכולל את מתודולוגית העבודה ומתודולוגית הבדיקה.
- דיון בועדת היגוי בפערי הבקורות והחלטה האם עומדים בהגדרת ליקוי משמעותי/ חולשה מהותית ובחינת ההשלכות על הדיווח.
- סיוע בהכנת הצהרת הנהלה. (ראה נספח א' - הצהרה אישית של מנכ"ל וסמנכ"ל כספים)
- דיווח להנהלה. (ראה נספח ב' - גילוי שנתי ורבעוני בדוח הדירקטוריון)
- דיון בממצאים יחד עם רואה החשבון המבקר.

7. תפקיד רואה החשבון המבקר

א. השפעת תהליך הערכת האפקטיביות של הבקורות הפנימיות על עבודתו של רואה החשבון המבקר:

קיימת זיקה בין התהליכים שצוינו לעיל לעבודתו של רואה החשבון המבקר, המתבטאת בשני היבטים העיקריים דלקמן:

1. מחויבות הגורמים הבכירים ביותר בתאגיד (הדירקטוריון, הנהלה, המנכ"ל ובעל התפקיד הבכיר ביותר בתחום הכספים) והאחריות המוטלת עליהם על פי התקנות בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי, אמורה לשפר, במידה רבה, את נאותותם של הדוחות הכספיים עליהם מחווה רואה החשבון את דעתו. לתהליך זה השפעה על תכנון הביקורת ועריכתה, שכן רואה החשבון המבקר מסתמך בעבודתו על איכות הבקרה הפנימית ככל שהיא קשורה לנאותות הדיווח הכספי. ככל שזו תהיה אפקטיבית ואמינה יותר, כך ניתן יהיה לצמצם את הבדיקות המבססות המבוצעות על ידו.

2. המחויבות הישירה המוטלת על רואה החשבון המבקר בעניין זה, לרבות: מתן חוות דעת בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והחולשות המהותיות שזוהו על ידו, מחייבות את רואה החשבון המבקר לנקוט במשנה זהירות ולבצע נהלי ביקורת שלא נדרשו בעבר, בעת עריכת הביקורת והערכת הבקרה הפנימית בתאגיד, המהווה שלב בסיסי בתכנון ביקורת ובעריכתה.

ב. מעורבותו של המבקר בתהליך הערכת האפקטיביות על הבקרה הפנימית:

1. שלב ראשון (מרגע תחילת פרויקט יישום התקנות)

- השתתפות בועדת ההיגוי של רואה החשבון המבקר עם נציג התאגיד ויועציה בנושא ה-SOX.
- בדיקת תיחום התהליך.
- בדיקת מתודולוגיות העבודה של התאגיד.
- בדיקת מתודולוגיית הדגימות (העיתוי חשוב טרם יחל התאגיד בביצוע הבדיקות).

2. שלב שני: (חודשים יוני-נובמבר)

- בקרת איכות על תוצרי העבודה: תיאורי תהליכים, מטריצות סיכונים ובקורות, Walkthroughs וניירות עבודה לבדיקות.
- בחינת מידת ההסתמכות על מומחים.
- בחירת הבקורות אותן על צוות הביקורת לבדוק ובחירת היקף המדגמים.

3. שלב שלישי (במסגרת ההיערכות לביקורת וביצוע הביקורת בפועל)

- ביצוע הבדיקות.
- ניתוח הממצאים.
- הערכת ליקויים.

ג. הממשק בין עבודת היועצים/התאגיד לבין עבודתו של רואה החשבון המבקר:

על רואה החשבון המבקר לא חלה כל אחריות על נאותות הערכת הדירקטוריון והנהלה ועל ביצוע בדיקות האפקטיביות על ידי הנהלה והוא אינו מביע עליה את חוות דעתו. יחד עם זאת, עליו לוודא כי לא קיים חוסר עקביות בין דוח הנהלה לבין מסקנותיו. כמו כן, יכול רואה החשבון המבקר להסתייע בבדיקות הנהלה (או מי מטעמה) על מנת לצמצם את היקפי המדגם של רואה החשבון המבקר במקרים מסוימים. הסתמכות רואה החשבון המבקר על עבודת הנהלה תושפע מהתרשמותו מתייעוד התהליכים, תוצאות הדגימות ומהכרתו של רואה החשבון המבקר את התאגיד. כמו כן, היכרותו של רואה החשבון המבקר את הבקורות המתקיימות ברמת התאגיד, יכולה גם היא להשפיע על הסתמכותו של רואה החשבון המבקר על עבודת הנהלה.

8. אי תלות רואה החשבון המבקר

כאמור, באחריות התאגיד להקים מערך בקרה על הדיווח הכספי ולבצע מעקב אחר אפקטיביות הבקרה הפנימית שלו מדי רבעון ושנה. לצורך כך, יכול התאגיד להיעזר ביועצים חיצוניים או לבצע את המעקב בכוחות עצמו. רוב התאגידים בארץ בחרו להיעזר בשירותיהם של יועצים לנושא ה-SOX ורק מיעוט תאגידים בחר לנסות לבצע את הפריקט בכוחות פנימיים.

במסגרת מגוון האפשרויות להתקשרויות עם יועצים, עלתה בעיקר הדילמה שעמדה בפני התאגידים: האם להיעזר בשירותי יועצי ה-SOX של משרד רואה החשבון המבקר של התאגיד, במגבלת כללי אי התלות, או לשכור שירותיהם של יועצים חיצוניים אחרים.

בהתאם להבהרה שפרסמה הרשות לניירות ערך בנושא זה בחודש יוני 2010 נקבע, לעניין כללי אי התלות של רואה החשבון המבקר, כדלקמן:

רשות ניירות ערך בישראל, בדומה להוראות רשות לניירות ערך בארה"ב, תיראה בביצוע הפעולות המפורטות להלן, על ידי רואה החשבון המבקר, כפוגעות בקיומה של אי תלותו של רואה החשבון המבקר במבוקר:

1. נטילת חלק כלשהו של רואה החשבון המבקר בשלב בחינת יעילות התפעול של הבקורות הפנימיים - שלב הבדיקות.

2. קבלת החלטות אשר מעצם טיבן ואופיין, צריכות להתקבל על ידי הנהלת התאגיד בתהליך הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית על ידי רואה החשבון המבקר, ובכלל זה, בין היתר:

א. קביעת רמת הסיכון הגלומה בתהליכים עסקיים הקשורים בדיווח הכספי והגילוי של המבוקר;

ב. בחירת התהליכים העסקיים אשר רואים אותם כתהליכים מהותיים מאוד לדיווח הכספי והגילוי.

ג. בחירת מסגרת הבקרה אשר תיושם בהליך הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית על ידי המבוקר.

ד. תכנון מערך הבקרה הפנימית במבוקר או חלק ממנו, ולרבות תכנון בקורות פנימיות ונהלי בקרה מסוימים במבוקר על מערכי הבקרה במבוקר.

ה. ביצוע פעולות פיקוח.

ו. קבלת החלטה האם פערי הבקרה והליקויים המשמעותיים שנתגלו מגיעים לכדי קיומה של חולשה מהותית בבקרה הפנימית של המבוקר.

עם זאת, ככלל, סיוע של רואה החשבון המבקר, במסגרת היישום לראשונה והיישום השוטף של תיקון התקנות כאמור, אשר אינו מלווה בקבלת החלטות ניהוליות או בביצוע פעולות אשר עשויות להיות מבוקרות על רואה החשבון המבקר אינו פוגע בהכרח באי תלותו של רואה החשבון המבוקר, וזאת, כאשר הנהלת התאגיד, ובכלל זה גורמים בכירים בה, מעורבת באופן פעיל ומשמעותי בהליך יישום זה והיא זו אשר מקבלת את ההחלטות.

כך לדוגמה, רשאי רואה החשבון המבקר, במגבלות המפורטות לעיל, לסייע לתאגיד בכל הנוגע למתן הדרכות; לסייע בעניין בחירת מסגרת הבקרה המתאימה וכן, לסייע במיפוי ותיעוד התהליכים, הבקורות והסיכונים הקיימים בתאגיד."

על פי הנאמר לעיל, קבלת שירותי יעוץ, לעניין תקנות ה-SOX, מרואה החשבון המבקר הינה מוגבלת לשלב התיעוד בלבד, כאשר את שלב הבדיקות על התאגיד לבצע בעצמו או באמצעות יועץ אחר. יש להקפיד כי בין רואה החשבון המבקר ליועץ שנבחר, אין יחסי תלות העלולים לפגום באובייקטיביות עבודתו, כמבצע הבדיקות עבור התאגיד.

מבלי לחוות דעה על זהות האלטרנטיבה העדיפה, מנקודת מבט התאגיד, ניתן לנקוב במספר יתרונות וחסרונות של כל אחת מהאלטרנטיבות שצוינו לעיל. על תאגיד, בבואו ליישם את התקנות ולבחור את היועץ שילווה אותו בתהליך, לשקול יתרונות וחסרונות אלו ולבחור בהתאם לצרכיו.

1. יועץ חיצוני, אשר אינו משרד רואה החשבון המבקר:

- א. מבצע את כל התהליך מתחילתו ועד סופו.
- ב. יש התאמה והמשכיות בין שלב התיעוד לבין שלב הבדיקות. לא אחת, נדרש תיקון התיעוד או השלמתו כתוצאה מפעולות המבוצעות בשלב הבדיקות. ביצוע על ידי גורם אחד מנטרל את הבעייתיות של חלוקת המשימות.
- ג. התאגיד מקבל ייעוץ מלא, אובייקטיבי לחלוטין לרבות מעורבות בדיוני הנהלה. הייעוץ בא לידי ביטוי בעצות, תוצרים לדוגמא, רשימות תיוג גנריות, נוהלי עבודה לדוגמא, יועץ בבקרה ממוחשבת הקשורה למערכת המידע וכו'. כל זאת ללא הכללת שיקולים שאינם מן העניין וללא פגימה בסוגיית ניגוד העניינים ואי התלות הואיל ואין בעיה כזו.
- ד. השימוש ביועצים מגדיל הסיכויים לקבלת ערך מוסף לתהליך - מתן בקרה אמיתית על ידי ראייה חדשה, ניטרלית ולא מוטת בשל היכרות עבר.
- ה. כניסה של גורם חדש למערכת צורכת משאבי זמן ומשאבי לימוד בעיקר מול צוות ההנהלה הבכיר בתאגיד.
- ו. קיים סיכון להיווצרות חיכוכים בין היועצים המלווים את התאגיד לבין משרד רואה החשבון המבקר בנוגע למתודולוגיה, תיחום והיקף.

2. יועצי ה-SOX ממשרד רואה החשבון המבקר:

- א. מכירים את התאגיד, ומתאפשר תהליך לימוד של צוותי ה-SOX מבלי לצרוך משאבי תאגיד מיותרים.
- ב. מקטין את הסיכון לאי הסכמות במועד החתימה על הדוחות הכספיים.
- ג. אין כניסה של גורם "חדש" לתאגיד, אין חשיפה של מידע עסקי רגיש לגורמים נוספים.
- ד. אין מאבקי כוחות "פוליטיים" בין המשרדים מעל ראשו של התאגיד.

9. שלב הבדיקות (טסטים)

א. כללי:

במסגרת הכנת הדוח על אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי, נדרש התאגיד לבחון את מערך הבקרה. בהעדר הנחיות מדויקות לבדיקה, קביעת היקף הבדיקות נתונה בידי התאגיד בהתאם לפרקטיקה מקובלת ומתודולוגיית עבודה שתאומץ על ידו. מומלץ כי מתודולוגיית הבדיקות תוסכם מראש בין התאגיד לבין רואה החשבון המבקר על מנת שיוכל רואה החשבון להסתמך באופן מקסימלי על עבודת התאגיד.

הנהלת התאגיד קובעת את תיחום עבודת ההערכה ואת ההיקף ואופי הבדיקות המבוצעות במסגרתה, בהתבסס על הבנתה את סיכוני הדיווח והגילוי הייחודיים לתאגיד אשר זוהו במסגרת הערכת הסיכונים אשר בוצעה על ידי הנהלה. זאת, בהתחשב בתהליכים אשר הנהלה מצאה אותם כמהותיים מאוד לדיווח הכספי והגילוי בתאגיד וביחידות העסקיות שנמצאו כרלוונטיות להערכה.

ככלל, על הנהלה לבצע נהלי הערכה ובדיקה של הבקורות של רכיבי המעטפת (בקורות ברמת התאגיד, תהליך סגירת הדוחות ו-ITGC) ושל התהליכים המהותיים מאוד לדיווח הכספי והגילוי בקשר עם התאגיד המדווח עצמו, וכן בקשר עם היחידות העסקיות הרלוונטיות להערכה. עם זאת, על התאגיד להפעיל שיקול דעת בקביעת תיחום עבודת הערכת האפקטיביות ואופי הבדיקות כחלק מיישום עקרון המהותיות ובהתאם לגישה המבוססת סיכונים, רשאי התאגיד לקבוע כי יהיה זה מספק להתמקד בבדיקה של חלק מהמקטעים.

כמו כן, עשוי התאגיד למצוא כי ביחס ליחידה עסקית רלוונטית מסוימת, יש להתמקד בבדיקת מקטעים מסוימים של תהליך מהותי מאוד, בעוד שעבור יחידה עסקית רלוונטית אחרת יהיה זה נכון להתמקד בבדיקת מקטעים אחרים באותו תהליך ממש.

מתודולוגיית הבדיקות המקובלת הינה כדלהלן:

- תיקון הליקויים שעלו מהתיעוד במסגרת הפרויקט, באחריות מנהלי התהליכים.
- פגישות עם מנהלי התהליכים על מנת לעדכן את התהליכים, הסיכונים והבקורות.
- ניתוח פערים אשר נותרו פתוחים.
- זיהוי בקורות המפתח עבור כל אחד מהתהליכים.
- הכנת תוכניות הבדיקה לבקורות המפתח.
- ביצוע הבדיקות עבור התאגיד.

- תיקון הליקויים על ידי התאגיד, כפי שעולה מממצאי הבדיקות.
- ביצוע הבדיקות על ידי רואי החשבון המבקרים.
- הערכת ליקויים.
- הצהרת הנהלה, גילוי בדוח הדירקטוריון ומתן חוות הדעת בדוחות הכספיים השנתיים.

ב. מהותיות לצורך קביעת היקף הבדיקות:

מטרת הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי היא לספק להנהלת התאגיד בטחון סביר בהתייחס לנאותות ומהימנות הדיווח הכספי והגילוי, דהיינו, שלא נכללה בדוחות הצגה מוטעית מהותית (או השמטה של מידע מהותי). לעניין זה, נקודת המבט והלך המחשבה המלווה את עבודת הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית, הינם ברמת התאגיד המאוחד.

ככלל, ובכפוף ליישום נאות המביא בחשבון את הנסיבות והסיכונים הייחודיים של התאגיד, ביצוע בדיקות ונהלי הערכה בקשר עם התהליכים המהותיים מאוד בתאגיד, ביחד עם ביצוע בדיקות ונהלי הערכה בקשר עם שלושת תהליכי המעטפת, מאפשר להנהלה להשיג רמה סבירה של בטחון בדבר נכונות מסקנתה לגבי אפקטיביות הבקרה הפנימית. דהיינו, להגיע למסקנה נאותה האם הבקרה הפנימית בתאגיד מונעת קיומו של חשש סביר להכללת הצגה מוטעית מהותית בדוחות התאגיד.

לצורך עמידה בהוראות התקנות, ניתן לצמצם את בחינת היקף עבודת ההערכה, לתהליכים מהותיים מאוד, ואין חובה לבצע נהלי הערכת אפקטיביות ביחס לכלל התהליכים המהותיים בתאגיד, יחד עם זאת, ובהמשך לדיון לעיל בנוגע לרשת הבקורות במודל ה-SOX הישראלי, אין משמעות צמצום ההיקף צמצום חובת הגילוי והדיווח הכספי, או צמצום האחריות בגין הפרתה. אלא בדרך של שילוב בין התמקדות והעמקה בקשר עם התהליכים המהותיים מאוד בהתאם למודל ניהול הסיכונים, יחד עם ביצוע הבדיקות בקשר עם רכיבי המעטפת, יכולה הנהלה לגבש את מסקנתה בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית ולהשיג רמה סבירה של בטחון בקשר עם נכונות מסקנה זו.

בקרת מפתח (Key Control) - בקרה חשובה לצורך הבטחת תקינות התהליך, אשר כישלונה עשוי להביא להצגה מוטעית מהותית בדוחות הכספיים, על מנת לתת בטחון סביר שטעויות מהותיות ימנעו או יזוהו בזמן.

סמננים להיותה של בקרה, בקרת מפתח:

- העדרה עלול להביא לחשיפה מהותית בתהליך.
- לרוב מבוצעת על ידי בעל תפקיד בכיר.

- קרובה יחסית (מבחינת מועד ביצועה) למועד עריכת הדוחות הכספיים.
- העדר בקורות נוספות, מלבדה, המכסות על סיכון ספציפי.

על פי הפרקטיקה, כל בקרת מפתח מדורגת ברמת סיכון גבוהה או נמוכה לצורך בחירת היקף המדגם לבדיקת בקרה זו.

בחירת הבקורות לבדיקה תתבסס על סיכון ואין צורך לבדוק בקורות אשר גם אם הן לקויות, לא יהוו אפשרות סבירה לטעות מהותית בדוחות הכספיים. על הנהלה לבדוק רק את הבקורות החשובות (בקורות מפתח) כדי להגיע למסקנה האם בקורות התאגיד מטפלות באופן מספק בסיכון המוערך לטעות בכל אחד מהמיצגים הרלוונטיים.

ג. בקורות ידניות:

קיימים שני פרמטרים חשובים להם השפעה על היקף הבדיקות בבקורות ידניות:

רמת האפקטיביות המצופה מהבקורות:

על מנת שתחשב אפקטיבית, בקרה צריכה לתפקד ברמת אפקטיביות גבוהה. בעת תכנון ועיצוב הבקורות מצופה מהן רמת אפקטיביות גבוהה מאוד. בפועל, בקורות בכלל ובקורות ידניות בפרט לא יכולות תמיד להגיע לרמת התפקוד המצופה מהן. שלמות אינה מהווה צפי ריאלי לתפקוד בקורות פנימיות. ברוב המקרים, בקרה המתפקדת כראוי ב-95% מהזמן נחשבת כבעלת אפקטיביות גבוהה.

רמת הביטחון הנדרשת מהדגימה:

על מנת להבטיח שבקרה היא אפקטיבית יש צורך בבחינת כל המופעים של אותה בקרה. כמובן ששיטה זו אינה פרקטית, לכן קיים סיכון בעת ביצוע מדגם, שהבדיקה לא תחשוף את המצב הקיים באוכלוסייה. ניתן להפחית סיכון זה על ידי בחירת גודל מדגם המבוסס מבחינה סטטיסטית, תוך קביעת רמת הביטחון הנדרשת.

גודל המדגם מחושב בהתבסס על טבלאות סטטיסטיות, הלוקחות בחשבון את שני הפרמטרים שפורטו לעיל. במידה ולא נמצאו ליקויים במדגם, הבקרה "עוברת" את המבחן בהצלחה, אולם, אם נמצא ליקוי אחד או יותר, הבקרה "נכשלת". ככלל, גודל המדגם יעלה ככל שרמת האפקטיביות המצופה מהבקורות נמוכה יותר וככל שרמת הביטחון הנדרשת מהמדגם תהיה גבוהה יותר.

על מנת למנוע מצבים בהם ליקוי שנתגלה במדגם אוטומטית גורם לכישלון אפקטיביות הבקרה, יש לתכנן את המדגם כך שגודל המדגם יסבול ליקוי אחד מבלי להכשיל את הבקרה, או להשתמש בדגימה דו-שלבית כך שבמידה ונתגלה

ליקוי בשלב הראשון, מדגם נוסף שיתבצע בשלב השני ויתווסף לשלב הראשון, יאמת את טיב הבקורות.

על הנהלת התאגיד לדון בגודל הדגימות ולהסכים עליהן עם רואה החשבון המבקר בשלב מוקדם בתהליך התכנון, על מנת למקסם את יכולתו של רואה החשבון המבקר להסתמך על בדיקות ההנהלה.

ד. בקורות אוטומטיות:

בעת בחינת בקורות אוטומטיות, בדיקת מספר מקרים בודדים בדרך כלל מספקת, במסגרת ההנחה שהבקורות הכלליות בתאגיד חזקות. כאשר הבקורות הכלליות אינן אפקטיביות, מהימנות הבקורות הנבדקות פוחתת וגודל המדגם יהיה זהה כמעט לגודל המדגם הנדרש לצורך בדיקת בקורות ידניות.

ה. בקורות כלליות:

בשל חשיבות הבקורות הכלליות לתהליך הבדיקה, יש לתעד ולבחון את הבקורות הכלליות על מנת לוודא שהן אפקטיביות. יש לבצע בדיקות אלה בשלב מוקדם של הפרויקט, לפני שלב בדיקת הבקורות האוטומטיות.

ו. שיטות בדיקה:

1. תחקיר של כוח האדם המתאים - תחקיר בלבד אינו מספק עדות מספקת לתמוך במסקנה לגבי יעילותה של בקרה.

2. צפייה בפעילות - צפייה בביצוע בקרה.

3. בדיקת מסמכים - ראיות מתועדות של תפעול הבקורות.

4. בדיקות ישירות של בקורות - בדיקות מבוצעות בפרקי זמן קבועים על ידי יחידים בעלי רמה גבוהה של אובייקטיביות.

5. פיקוח שוטף - הפעילויות הרגילות והחוזרות של הנהלה המספקות מידע לגבי תפעול הבקורות.

ז. תיעוד הבקורות:

ככלל, בקורות אשר אינן מתועדות - אינן מתקיימות. דהיינו לא ניתן לבדוק בקורות אלו ועל כן, לא תוכל הנהלה, הדירקטוריון או המבקר להסתמך עליהן ולראותן כבקורות אפקטיביות.

הנהלה אחראית לשמור חומר ראיתי תומך הן ביחס לתהליך ההערכה שבוצע על ידה (קביעת היקף העבודה, לוחות זמנים, דיונים שונים במהלך ביצוע

הפריקט, והמסקנות שהוסקו) והן ביחס לאפקטיביות הבקורות שהוערכו (תיעוד התהליכים והבקורות, דירוג הערכת אפקטיביות התכנון והתפעול, נהלי הבדיקה שיושמו להערכת אפקטיביות התפעול והראיות הקיימות לתפעול אפקטיבי של הבקורות שנבדקו).

בנוסף לחשיבותו למתן תמיכה להערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית שבוצעו, משמש התיעוד כראיות לכך שנהלים ובקורות במערך הבקרה הפנימית (לרבות שינויים שחלו בהם), זוהו על ידי ההנהלה והם ניתנים להערכה על ידה.

צורת התיעוד ותוכנו עשויים להשתנות בהתאם לגודל התאגיד, ואפיון ומורכבותו. התיעוד עשוי להתבצע ולהיות מוצג במספר דרכים (לדוגמה, ספרי מדיניות, מודלים לתיאור תהליכים, תרשימי זרימה, תיאורי תפקיד, מסמכים, תזכירים פנימיים, טפסים וכד').

ההנהלה רשאית שלא לכלול במסגרת התיעוד את כל הבקורות המשפיעות על הדיווח הכספי והגילוי. משיקולים של עלות/תועלת עשויה ההנהלה למקד את התיעוד בעיקר באותן הבקורות אשר לדעתה הינן מספקות לצורך מתן מענה נאות לסיכוני הדיווח הכספי והגילוי.

אין מבנה מחייב לתיעוד התהליכים והבקורות, שכן מטרתו לשרת את הנהלת התאגיד בביצוע הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית ועל כן עליו להיות מותאם לצרכי ההנהלה.

ח. ראיות:

ראיות מביצוע הבדיקות שעורכת ההנהלה לגבי אפקטיביות הבקורות, תלויות בשילוב מספר מאפיינים: אופי, תזמון והיקף ההליכים. עבור כל בקרה בודדת, שילובים שונים של אופי, תזמון והיקף הבדיקות עשויים לספק עדויות נאותות ליעילות התפעול, בהתאם לסיכון המיוחס לבקרה הנבדקת, הנהלים הספציפיים המבוצעים כחלק מבדיקת האיכות והתוצאות של הליכים אלה. יש בדיקות שמטבען מפיקות ראיות טובות יותר ליעילות הבקורות מבדיקות אחרות.

ככל שסיכון הבקורות הפנימיות על הדיווח הכספי גובר, כך תתאים ההנהלה את אופי הראיות המתקבלות כדי לקבוע יעילות תפעולית. לדוגמה, ההנהלה יכולה להגדיל את הראיות מפעילויות פיקוח שוטפות על ידי ניצול כוח אדם יותר אובייקטיבי ו/או להגביר את היקף התקפות באמצעות בדיקות ישירות לפרקים של הבקורות. הראיות המתקבלות על ידי ההנהלה בדרך כלל יכללו בדיקות ישירות או פעילויות פיקוח שוטפות המבוצעות על ידי יחידים בעלי רמת אובייקטיביות גבוהה יותר.

כאשר מוערך סיכון הבקורות הפנימיות על הדיווח הכספי כנמוך, ההנהלה יכולה להסיק שהראיות מפיקוח שוטף מספיקות ואין צורך בבדיקות ישירות.

ט. מועד ביצוע הבדיקות:

התאגיד מעריך את הראיות שנאספו לקבוע אם פעולת הבקרה היא אפקטיבית. הערכה זו לוקחת בחשבון:

- אם הבקרה פועלת כמתוכנן
- כיצד יושמה הבקרה
- עקביות יישום הבקרה
- כישורי העובדים המבצעים את הבקרה

הדיווח של התאגיד ביחס לבקרות הפנימיות צריך להיעשות לתאריך המאזן (as of) ולא לתקופה המסתיימת בתאריך המאזן. ביצוע חלק משמעותי מהבדיקות במהלך השנה, חייב להיות מגובה בעקביות והמשכיות הבקרות בהמשך השנה.

בדיקת הבקרות על פני תקופת זמן ארוכה יותר מספקת יותר ראיות לגבי אפקטיביות הבקרות לעומת בדיקות על פני משך זמן קצר יותר. יתרה מכך, בדיקות המבוצעות קרוב יותר לתאריך הערכת התאגיד יספקו יותר ראיות מבדיקות שבוצעו בשלב מוקדם יותר בשנה.

בקרות מסוימות (כדוגמת בקרות "סגירת" הדוחות הכספיים הרבעוניים או השנתיים, בקרות ביחס לבחינה ויצירה של הפרשות ואומדנים וכו') יכולות להיבדק רק במסגרת הזמן בהן הן פועלות, אשר יכולה להיות בתאריך המאזן או לאחריו. במקרים אלה, תיקון ליקוי שנמצא בדרך כלל אינו אפשרי, היות ולתאריך המאזן נתגלה ליקוי, לכן יש להקדיש תשומת לב מיוחדת לנושאים אלה כדי לעבור את המבחן ללא ליקויים.

יצוין, כי לאור חשיבותן של הבקרות שפורטו לעיל, ליקויים שיתגלו באחת מבקרות המפתח בתהליך סגירת הדוחות הכספיים, יהוו ככל הנראה "חולשה מהותית". (ראה פרק 10 ג' - סממנים המצביעים על חולשה מהותית בבקרה הפנימית על הדיווח הכספי)

במטרה להתגבר על הבעייתיות הכרוכה בבדיקה לאחר תאריך המאזן או בתאריך המאזן, ניתן לדמות את תהליך סגירת הדוחות הכספיים, על ידי ביצוע סימולציה על בסיס נתוני התקופה הקודמת ובכך ליעל את הערכת המבנה, התיעוד והבדיקה שתידרש בתהליך הסגירה הבא.

במקרים בהם ההנהלה יישמה שינויים לבקרות טרם תאריך ההערכה של ההנהלה, לא יהיה צורך בבדיקות של בקרות חלופיות, אם עומדים בקריטריונים להלן:

- הבקרה החדשה משיגה את מטרות קריטריוני הבקרה.
- הבקרה תקפה מספיק זמן כך שניתן לקבוע את יעילות התכנון והביצוע.

10. הערכת ליקויים

קיימות שלוש רמות של ליקויים עפ"י רמת חומרתם:

1. ליקוי (Deficiency) - ליקוי בתכנון או בהפעלה של הבקרה הפנימית שאינו מאפשר לדירקטורים או לעובדי התאגיד, במהלך ביצוע שוטף של משימותיהם, למנוע או לגלות במועד הצגה מוטעית בדיווח הכספי של התאגיד. ליקוי ידווח להנהלה התאגיד.

2. ליקוי משמעותי (Significant Deficiency) - ליקוי או צירוף של ליקויים בתכנון או בהפעלה של הבקרה הפנימית שאינם עולים לכדי חולשה מהותית, אך חשובים דיים להסבת תשומת לבם של האחראים לבקרה זו. ליקוי משמעותי מחייב דיווח לדירקטוריון, לועדת הביקורת ולרואה החשבון המבקר.

3. חולשה מהותית (Material Weakness) - ליקוי או צירוף של ליקויים בתכנון או בהפעלה של הבקרה הפנימית, כך שקיימת אפשרות סבירה (Reasonable Possibility) שהצגה מוטעית מהותית בדוחות התאגיד לא תימנע או תתגלה במועד. חולשה מהותית מחייבת דיווח לציבור באמצעות גילוי בדוח הדירקטוריון.

במידה והנהלה קובעת כי פעילות הבקרה אינה יעילה, קיים ליקוי שיש להעריכו כדי לקבוע באם מדובר בחולשה מהותית המחייבת דיווח לציבור. כדי לקבוע אם ליקוי בבקרה או שילוב של ליקויים בבקרה על הדיווח הכספי הם בגדר חולשה מהותית, על הנהלה להעריך את חומרתו של כל ליקוי בבקרה המובא לתשומת לב.

חומרת הליקוי נאמדת באמצעות שילוב של הרכיב הכמותי (השפעת הטעות) והרכיב האיכותי (ההסתברות לטעות).

חומרתו של ליקוי אינה תלויה באם התרחשה טעות, אלא באם קיימת אפשרות סבירה שבקורות התאגיד יכשלו במניעת או בגילוי טעות.

א. גורמים המשפיעים על ההסתברות שלילי או שילוב של ליקויים יסתיימו בטעות:

1. אופי האלמנטים המעורבים בדיווח הכספי (לדוגמא, חשבונות מסופקים ועסקאות עם צד קשור מהוות סיכון גבוה יותר).

2. הרגישות של אותו נכס קשור או התחייבות להפסד או להונאה (רגישות גבוהה יותר מגבירה את הסיכון).

3. הסובייקטיביות, המורכבות, או שיקול הדעת הנדרשים לקביעת סכומים בדיווח הכספי או הגילוי (ככל שהסובייקטיביות, המורכבות או שיקול הדעת המיוחס להערכה חשבונאית גדלה, הסיכון אף הוא גדל).

4. יחסי הגומלין של הבקרה עם בקורות אחרות, ובכלל זה, האם הן תלויות הדדית (Interdependent) או חופפות.

5. האם קיים יותר מליקוי בקרה אחד בקשר עם אותו פריט גילוי.

6. ההשלכות העתידיות האפשריות של הליקוי.

ב. גורמים המשפיעים על השפעתה של טעות פוטנציאלית:

1. ההיקף הכספי של סעיפי הדוחות או חשיבות פריטי הגילוי, החשופים לליקוי הבקרה.

2. היקף פעילות התאגיד ביתרת החשבון או בסוג העסקאות החשופות לליקוי, בתקופה השוטפת או היקף הפעילות הצפוי בתקופות עתידיות, החשוף לליקוי הבקרה.

3. מידת ההשפעה של פריט הדיווח או הגילוי על הערכת המשתמשים בדוחות הכספיים (להלן: "המשתמשים") את יכולת התאגיד לייצר תזרימי מזומנים בעתיד.

4. מידת ההשפעה של פריט הדיווח או הגילוי על הערכת המשתמשים את יכולת התאגיד לגייס הון.

5. מידת ההשפעה של פריט הדיווח או הגילוי על הערכת המשתמשים את החשיפה של התאגיד לסיכונים קיימים או עתידיים.

6. מידת ההשפעה של פריט הדיווח או הגילוי על הערכת המשתמשים את יכולת התאגיד להמשיך ולפעול כעסק חי ואת יכולת התאגיד לעמוד בחביותיו הקיימות והצפויות, בהגיע מועדן.

ג. סממנים המצביעים על חולשה מהותית בבקרה הפנימית על הדיווח הכספי:

הנחיות הרשות לניירות ערך בישראל מפרטות שבעה סממנים העשויים להעיד על חולשה מהותית בבקורות הפנימיות על הדיווח הכספי והגילוי כדלהלן:

1. זיהוי של תרמית, בין אם מהותית ובין אם לאו, על ידי המנהל הכללי, סמנכ"ל הכספים, וכן כל נושא משרה אחר הממלא תפקיד משמעותי בתהליך הדיווח הכספי והגילוי של התאגיד.

2. הצגה מחדש של הדוחות הכספיים על מנת לשקף בהם תיקון טעות בתקופת דיווח קודמת או תיקון של דוח אחר, הנכלל במסגרת הדוחות העיתיים אשר פורסמו קודם לכן לציבור.

3. זיהוי של הצגה מוטעית מהותית בדוחות בתקופה השוטפת בנסיבות המורות על כך שההצגה המוטעית לא הייתה מתגלה על ידי הבקרה הפנימית של התאגיד.

4. פיקוח בלתי יעיל של הדירקטוריון וועדותיו על הדיווח הכספי והגילוי בתאגיד.

5. ליקוי משמעותי, אחד או יותר, שהתגלה בעבר ואשר לא עלה בידי התאגיד לתקנו במשך מספר תקופות דיווח.

6. לא עלה בידי הנהלת התאגיד לבצע במועד את הליך הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי או שלא עלה בידה לפרסם במועד את הדוחות הכספיים התקופתיים.

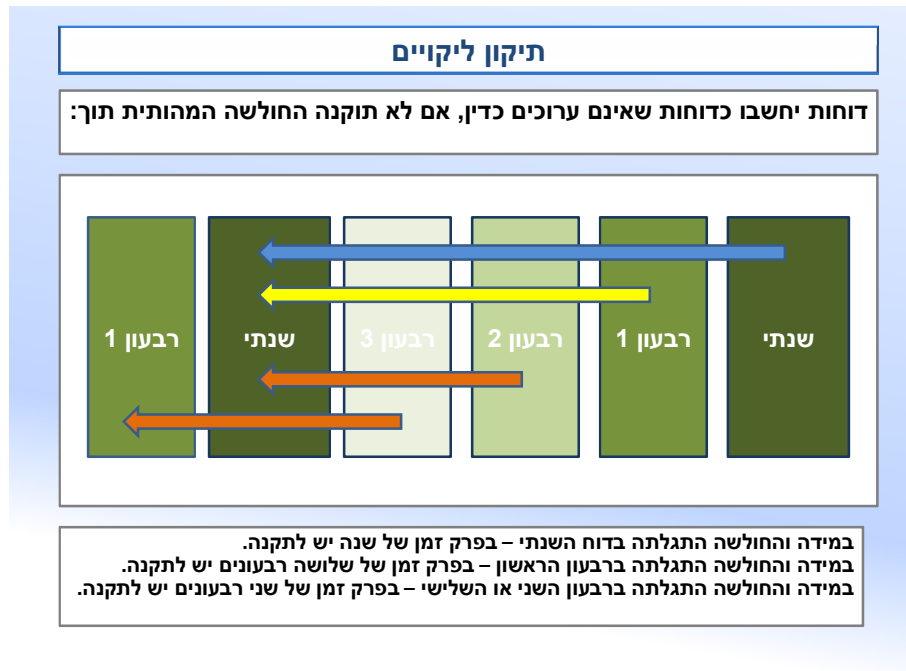
7. דרישת גורם מפקח לתיקון הדוחות הכספיים.

קיומם של מספר ליקויי בקרה המשפיעים על אותו פריט דיווח או גילוי, מגבירים את הסיכוי כי הם מהווים, במצטבר, חולשה מהותית אם קיימת אפשרות סבירה כי הצגה מוטעית מהותית בדוחות הכספיים לא תימנע או תאוחר במועד, גם אם ליקויים אלו, כל אחד מהם בנפרד, אינם מהווים חולשה מהותית.

11. תיקון ליקויים

התקנות בישראל מגבילות את פרק הזמן לתיקון חולשה מהותית על מנת להבטיח את הפיכתן של הבקורות הפנימיות על הדיווח הכספי והגילוי לאפקטיביות.

פרק הזמן לתיקון החולשות המהותיות מושפע ממועד הגילוי הראשוני של הימצאותן כמפורט להלן:



12. טיפול שוטף בשנים העוקבות לשנת היישום הראשונה

פרויקט ה-SOX מהווה נקודת פתיחה ליישום מתמשך. כל שנה, על התאגיד לבחון מחדש את היקף הפרויקט, שינויים שבוצעו בתהליכים, תיקון ליקויים, עדכון תיעוד וביצוע בדיקות מחדש. להלן פירוט שלבי העבודה שעל התאגידים ליישם בשנים העוקבות לשנת היישום הראשונה:

א. שלב 1 - ארגון ותכנון:

- הכנת תכנון פרויקט, תקציב, לוח זמנים ואבני דרך.
- הגדרת הקריטריונים האיכותיים והכמותיים אשר ישמשו לבחירת היחידות והתהליכים אשר נכללו בפרויקט.
- עדכון רשימת החשבונות והתהליכים המהותיים בתאגיד, בהתאם למיפוי שיבוצע על בסיס דוחות כספיים עדכניים ועדכון תתי-התהליכים מהם מורכב כל תהליך.
- דיון בועדת היגוי ובדירקטוריון בממצאי המיפוי.

ב. שלב 2 - ביצוע Walkthrough ועדכון המסמכים בהתאם:

- מעקב אחר דוגמא לתהליך (Walkthrough) לצורך אימות השלבים בתהליך ובדיקת השינויים תיאורי התהליכים ובבקורות. עדכון תוצרי התיעוד בעקבות ביצוע ה-Walkthrough.
- הבנה, תיעוד וניתוח פערי בקרה, במידה וקיימים.
- הערכת מבנה הבקורות והמלצות לתיקונים, שינויים ושיפורים.
- עדכון תוצרי התיעוד בעקבות הערות רואה החשבון המבקר.

ג. שלב 3 - בדיקות בקורות המפתח, הערכת יעילות הבקורות והאפקטיביות שלהן אל מול הסיכונים:

- ביצוע בדיקות לבקורות המפתח שנבחרו בשלב הקודם.
- זיהוי בקורות שאינן אפקטיביות או מתוכננות כזאת.
- זיהוי ליקויים וחולשות על סמך ממצאי הבדיקות.
- לאחר Remediation - תיקון הליקויים על ידי התאגיד, ביצוע בדיקות חוזרות לבקורות מפתח שכשלו בבדיקות. שלב זה יחל לאחר סגירת הדוחות לרבעון השלישי.
- Roll-Forward Testing - בדיקת בקורות מפתח בסמוך למועד הדיווח השנתי - שלב זה יחל ברבעון הרביעי ויסתיים עם השלמת הדוחות הכספיים החתומים.

ד. שלב 4 - בחינה ודיווח:

- ניתוח והערכת הליקויים שהתגלו בבדיקה.
- המלצות לתיקונים, שינויים ושיפורים.
- דיון בועדת היגוי בפערי הבקורות והחלטה האם עומדים בהגדרת ליקוי משמעותי/ חולשה מהותית ובחינת ההשלכות על הדיווח.
- דיווח להנהלה הבכירה ולדירקטוריון.

13. נספחים

נספח א' - הצהרה אישית של מנכ"ל וסמנכ"ל כספים

הצהרת מנהלים

הצהרת מנהל כללי

אני, _____ (שם החותם), מצהיר כי:

(1) בחנתי את הדוח התקופתי של [שם התאגיד] _____ (להלן - התאגיד) לשנת _____ (להלן - הדוחות);

(2) לפי ידיעתי, הדוחות אינם כוללים כל מצג לא נכון של עובדה מהותית ולא חסר בהם מצג של עובדה מהותית הנחוץ כדי שהמצגים שנכללו בהם, לאור הנסיבות שבהן נכללו אותם מצגים, לא יהיו מטעים בהתייחס לתקופת הדוחות;

(3) לפי ידיעתי, הדוחות הכספיים ומידע כספי אחר הכלול בדוחות משקפים באופן נאות, מכל הבחינות המהותיות, את המצב הכספי, תוצאות הפעולות ותזרימי המזומנים של התאגיד לתאריכים ולתקופות שאליהם מתייחסים הדוחות;

(4) גיליתי לרואה החשבון המבקר של התאגיד, לדירקטוריון ולוועדת הביקורת של דירקטוריון התאגיד¹, בהתבסס על הערכתי העדכנית ביותר לגבי הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי:

(א) את כל הליקויים המשמעותיים והחולשות המהותיות בקביעתה או בהפעלתה של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי העלולים באופן סביר להשפיע לרעה על יכולתו של התאגיד לאסוף, לעבד, לסכם או לדווח על מידע כספי באופן שיש בו להטיל ספק במהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם להוראות הדין; וכן -

(ב) כל תרמית, בין מהותית ובין שאינה מהותית, שבה מעורב המנהל הכללי או מי שכפוף לו במישרין או מעורבים עובדים אחרים שיש להם תפקיד משמעותי בבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי;

(5) אני, לבד או יחד עם אחרים בתאגיד:

(א) קבעתי בקורות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקורות ונהלים תחת פיקוחי, המיועדים להבטיח שמידע מהותי המתייחס לתאגיד, לרבות חברות מאוחדות שלו

¹ אם קיימת ועדת דוחות כספיים שאינה ועדת ביקורת הנוסח יהיה "גיליתי לרואה החשבון המבקר של התאגיד, לדירקטוריון ולוועדת הביקורת והדוחות הכספיים של התאגיד"; בתאגיד מדווח שבו לא קיימת ועדת ביקורת, תידרש התאמת הנוסח.

כהגדרתן בתקנות ניירות ערך (עריכת דוחות כספיים שנתיים), התשנ"ג-1993,² מובא לידיעתי על ידי אחרים בתאגיד ובחברות המאוחדות, בפרט במהלך תקופת ההכנה של הדוחות; וכן -

(ב) קבעתי בקורות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקורות ונהלים תחת פיקוחי, המיועדים להבטיח באופן סביר את מהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם להוראות הדין, לרבות בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים;

(ג) הערכתי את האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי, והצגתי בדוח זה את מסקנות הדירקטוריון וההנהלה לגבי האפקטיביות של הבקרה הפנימית כאמור למועד הדוחות.

אין באמור לעיל כדי לגרוע מאחריותי או מאחריות כל אדם אחר, על פי כל דין.

חתימה שם ותפקיד

תאריך

² בתאגיד שאין לו חברות מאוחדות, בפסקה 5(א), במקום המילים "לרבות חברות מאוחדות שלו כהגדרתן בתקנות ניירות ערך (עריכת דוחות כספיים שנתיים), התשנ"ג-1993, מובא לידיעתי על ידי אחרים בתאגיד ובחברות המאוחדות" יבוא "מובא לידיעתי על ידי אחרים בתאגיד".

הצהרת מנהלים

הצהרת נושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים

אני, _____ (שם החותם), מצהיר כי:

(1) בחנתי את הדוחות הכספיים ומידע כספי אחר הכלול בדוחות של [שם התאגיד]
_____ (להלן - התאגיד) לשנת _____ (להלן - הדוחות);

(2) לפי ידיעתי, הדוחות הכספיים והמידע הכספי האחר הכלול בדוחות אינם כוללים כל מצג
לא נכון של עובדה מהותית ולא חסר בהם מצג של עובדה מהותית הנחוץ כדי שהמצגים
שנכללו בהם, לאור הנסיבות שבהן נכללו אותם מצגים, לא יהיו מטעים בהתייחס
לתקופות הדוחות;

(3) לפי ידיעתי, הדוחות הכספיים ומידע כספי אחר הכלול בדוחות משקפים באופן נאות, מכל
הבחינות המהותיות, את המצב הכספי, תוצאות הפעולות ותזרימי המזומנים של התאגיד
לתאריכים ולתקופות שאליהם מתייחסים הדוחות;

(4) גיליתי לרואה החשבון המבקר של התאגיד, לדירקטוריון ולוועדת הביקורת של
דירקטוריון התאגיד³, בהתבסס על הערכתי העדכנית ביותר לגבי הבקרה הפנימית על
הדיווח הכספי ועל הגילוי:

(א) את כל הליקויים המשמעותיים והחולשות המהותיות בקביעתה או בהפעלתה של
הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי ככל שהיא מתייחסת לדוחות
הכספיים ולמידע הכספי האחר הכלול בדוחות, העלולים באופן סביר להשפיע
לרעה על יכולתו של התאגיד לאסוף, לעבד, לסכם או לדווח על מידע כספי באופן
שיש בו להטיל ספק במהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם
להוראות הדין; וכן -

(ב) כל תרמית, בין מהותית ובין שאינה מהותית, שבה מעורב המנהל הכללי או מי
שכפוף לו במישרין או מעורבים עובדים אחרים שיש להם תפקיד משמעותי בבקרה
הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי;

(5) אני, לבד או יחד עם אחרים בתאגיד:

(א) קבעתי בקורות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקורות ונהלים תחת פיקוחי,
המיועדים להבטיח שמידע מהותי המתייחס לתאגיד, לרבות חברות מאוחדות שלו
כהגדרתן בתקנות ניירות ערך (עריכת דוחות כספיים שנתיים), התשנ"ג-1993,
ככל שהוא רלוונטי לדוחות הכספים ולמידע כספי אחר הכלול בדוחות, מובא

³ אם קיימת ועדת דוחות כספיים שאינה ועדת ביקורת הנוסח יהיה "גיליתי לרואה החשבון המבקר
של התאגיד, לדירקטוריון ולוועדות הביקורת והדוחות הכספיים של התאגיד"; בתאגיד מדווח שבו
לא קיימת ועדת ביקורת, תידרש התאמת הנוסח.

לידיעתי על ידי אחרים בתאגיד ובחברות המאוחדות,⁴ בפרט במהלך תקופת
ההכנה של הדוחות; וכן -

(ב) קבעתי בקורות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקורות ונהלים תחת פיקוחנו,
המיועדים להבטיח באופן סביר את מהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות
הכספיים בהתאם להוראות הדין, לרבות בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים;

(ג) הערכתי את האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי, ככל
שהיא מתייחסת לדוחות הכספיים ולמידע הכספי האחר הכלול בדוחות למועד
הדוחות; מסקנותיי לגבי הערכתי כאמור הובאו לפני הדירקטוריון וההנהלה
ומשולבות בדוח זה.

אין באמור לעיל כדי לגרוע מאחריותי או מאחריות כל אדם אחר, על פי כל דין.

חתימה שם ותפקיד

תאריך

⁴ בתאגיד שאין לו חברות מאוחדות, בפסקה 5, במקום המילים "לרבות חברות מאוחדות שלו
כהגדרתן בתקנות ניירות ערך (עריכת דוחות כספיים שנתיים)", התשנ"ג-1993, מובא לידיעתי על
ידי אחרים בתאגיד ובחברות המאוחדות" יבוא "מובא לידיעתי על ידי אחרים בתאגיד".

נספח ב' - גילוי שנתי ורבעוני בדוח הדירקטוריון

"תוספת תשיעית"
(תקנות 9 ו-38ג)

(1) דוח בדבר הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי:

(א) דוח שנתי בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי לפי תקנה 9ב(א):

הנהלה, בפקוח הדירקטוריון של _____ [שם התאגיד] (להלן - התאגיד) אחראית לקביעתה והתקיימותה של בקרה פנימית נאותה על הדיווח הכספי ועל הגילוי בתאגיד.

לעניין זה, חברי הנהלה הם:

1. [שם] _____, מנהל כללי;

2. שאר חברי הנהלה [יפורטו שאר חברי הנהלה, לגבי כל חבר הנהלה יפורט שמו המלא ותפקידו]

בקרה פנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי כוללת בקורות ונהלים הקיימים בתאגיד, אשר תוכננו בידי המנהל הכללי ונושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים או תחת פיקוחם, או בידי מי שמבצע בפועל את התפקידים האמורים, בפקוח דירקטוריון התאגיד, אשר נועדו לספק מידה סבירה של ביטחון בהתייחס למהימנות הדיווח הכספי ולהכנת הדוחות בהתאם להוראות הדין, ולהבטיח כי מידע שהתאגיד נדרש לגלות בדוחות שהוא מפרסם על פי הוראות הדין נאסף, מעובד, מסוכם ומדווח במועד ובמתכונת הקבועים בדין.

הבקרה הפנימית כוללת, בין השאר, בקורות ונהלים שתוכננו להבטיח כי מידע שהתאגיד נדרש לגלותו כאמור, נצבר ומועבר להנהלת התאגיד, לרבות למנהל הכללי ולנושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים או למי שמבצע בפועל את התפקידים האמורים, וזאת כדי לאפשר קבלת החלטות במועד המתאים, בהתייחס לדרישת הגילוי.

בשל המגבלות המבניות שלה, בקרה פנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי אינה מיועדת לספק ביטחון מוחלט שהצגה מוטעית או השמטת מידע הדוחות תימנע את תגלה.

הנהלה, בפיקוח הדירקטוריון, ביצעה בדיקה והערכה של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי בתאגיד והאפקטיביות שלה; בהתבסס על הערכה זו, הדירקטוריון ונהלת התאגיד הגיעו למסקנה, כי הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי בתאגיד ליום _____ [מועד הדוחות הכספיים] היא: [רשום את הנוסח הרלוונטי]:

☐ אפקטיבית;

☐ אינה אפקטיבית, בשל חולשות מהותיות המפורטות להלן: (קיימות חולשות מהותיות, יינתן להן תיאור בפסקה זו, לרבות המועד שבו ניתן להן גילוי לראשונה, השפעתן על הדיווח הכספי ועל הגילוי, הפעולות שננקטו עד למועד הדוח לצורך תיקון וכן לוחות הזמנים והפעולות שבכוונת התאגיד לנקוט לשם השלמת תיקון זה).

[הפסקה שלהלן תיכלל רק כאשר הבקרה הפנימית הוערכה כלא אפקטיבית]

הנהלה והדירקטוריון ביצעו פעולות, כמפורט להלן, כדי להבטיח כי על אף קיומן של חולשות מהותיות בבקרה הפנימית, הדוחות ערוכים בהתאם להוראות הדין:

פירוט חולשות מהותיות אשר תוקנו במהלך שנת הדיווח, לרבות המועד שבו ניתן לראשונה דיווח על אודותיהן:

פרטים נוספים [בפסקה זו רשאי התאגיד לציין פרטים בדבר ליקויים משמעותיים שנתגלו בבקרה הפנימית למועד הדוח, או פרטים בדבר אופן הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית על ידי התאגיד, לרבות היקפה]

(ב) דוח רבעוני בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי לפי תקנה 38ג(א):

הנהלה, בפיקוח הדירקטוריון של _____ [שם התאגיד] (להלן - התאגיד), אחראית לקביעתה והתקיימותה של בקרה פנימית נאותה על הדיווח הכספי ועל הגילוי בתאגיד.

לעניין זה, חברי הנהלה הם:

1. [שם] _____, מנהל כללי;

2. שאר חברי הנהלה [יפורטו שאר חברי הנהלה, לגבי כל חבר הנהלה יפורט שמו המלא ותפקידו]

בקרה פנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי כוללת בקורות ונהלים הקיימים בתאגיד אשר תוכננו בידי המנהל הכללי ונושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים או תחת פיקוחם או בידי מי שמבצע בפועל את התפקידים האמורים, בפיקוח דירקטוריון התאגיד ואשר נועדו לספק ביטחון סביר בהתייחס למהימנות הדיווח הכספי ולהכנת הדוחות בהתאם להוראות הדין, ולהבטיח כי מידע שהתאגיד נדרש לגלות בדוחות שהוא מפרסם על פי הוראות הדין נאסף, מעובד, מסוכם ומדווח במועד ובמתכונת הקבועים בדין.

הבקרה הפנימית כוללת, בין השאר, בקורות ונהלים שתוכננו להבטיח כי מידע שהתאגיד נדרש לגלותו כאמור, נצבר ומועבר להנהלת התאגיד, לרבות למנהל הכללי ולנושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים או למי שמבצע בפועל את התפקידים האמורים, וזאת כדי לאפשר קבלת החלטות במועד המתאים, בהתייחס לדרישת הגילוי.

בשל המגבלות המבניות שלה, בקרה פנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי אינה מיועדת לספק ביטחון מוחלט שהצגה מוטעית או השמטת מידע הדוחות תימנע את תגלה.

בדוח הרבעוני על הבקרה הפנימית לרבעון הראשון:

בדוח השנתי בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי אשר צורף לדוח התקופתי לתקופה שנתיימה ביום _____ (להלן - הדוח השנתי בדבר הבקרה הפנימית האחרון), העריכו הדירקטוריון והנהלה את הבקרה הפנימית בתאגיד; בהתבסס על הערכה זו, הדירקטוריון והנהלת התאגיד הגיעו למסקנה כי הבקרה הפנימית כאמור, ליום [מועד הדוחות התקופתיים] _____ היא אפקטיבית/אינה אפקטיבית [מחק את המיותר].

[רשום את הנוסח הרלוונטי] -

☐ עד למועד הדוח, לא הובא לידיעת הדירקטוריון והנהלה כל אירוע או עניין שיש בהם כדי לשנות את הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית, כפי שהובאה במסגרת הדוח השנתי בדבר הבקרה הפנימית האחרון;

☐ עד למועד הדוח, הובא לידיעת הדירקטוריון והנהלה אירוע או עניין שעשוי לשנות את הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית כפי שהובאה במסגרת הדוח השנתי בדבר הבקרה הפנימית האחרון, כפי שיפורט להלן: [יובא תיאור האירוע או העניין והשפעתו על הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית].

למועד הדוח, בהתבסס על הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית בדוח השנתי בדבר הבקרה הפנימית האחרון, ובהתבסס על מידע שהובא לידיעת הנהלה והדירקטוריון כאמור לעיל: [רשום את הנוסח הרלוונטי] -

☐ הבקרה הפנימית היא אפקטיבית;

☐ קיימות בבקרה הפנימית חולשות מהותיות, ולפיכך הבקרה הפנימית אינה אפקטיבית.

בדוח הרבעוני על הבקרה הפנימית לרבעון השני או השלישי:

בדוח הרבעוני בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי אשר צורף לדוח הרבעוני לתקופה שנתיימה ביום _____ (להלן - הדוח הרבעוני בדבר הבקרה הפנימית האחרון), נמצאה הבקרה הפנימית כאפקטיבית/לא אפקטיבית [מחק את המיותר].

[רשום את הנוסח הרלוונטי] -

☐ עד למועד הדוח, לא הובא לידיעת הדירקטוריון וההנהלה כל אירוע או עניין שיש בהם כדי לשנות את הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית כפי שנמצאה בדוח הרבעוני בדבר הבקרה הפנימית האחרון;

☐ עד למועד הדוח, הובא לידיעת הדירקטוריון וההנהלה אירוע או עניין שעשוי לשנות את הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית כפי שנמצאה בדוח הרבעוני בדבר הבקרה הפנימית האחרון, כפי שיפורט להלן: [יובא תיאור האירוע או העניין והשפעתו על הערכת האפקטיביות של הבקרה הפנימית]

למועד הדוח, בהתבסס על האמור בדוח הרבעוני בדבר הבקרה הפנימית האחרון, והתבסס על מידע שהובא לידיעת ההנהלה והדירקטוריון כאמור לעיל:

[רשום את הנוסח הרלוונטי] -

☐ הבקרה הפנימית היא אפקטיבית;

☐ קיימות בבקרה הפנימית חולשות מהותיות, ולפיכך הבקרה הפנימית אינה אפקטיבית.

פירוט החולשות המהותיות הקיימות, המועד שבו ניתן להן גילוי לראשונה, השפעתן על הדיווח הכספי והגילוי, הפעולות שנקטו עד למועד הדוח לצורך תיקון ולוחות הזמנים והפעולות שבכוונת התאגיד לנקוט לשם השלמת תיקון זה:

ההנהלה והדירקטוריון ביצעו פעולות, כמפורט להלן, כדי להבטיח כי על אף קיומן של חולשות מהותיות בבקרה הפנימית, הדוחות ערוכים בהתאם להוראות הדין:

פירוט חולשות מהותיות שניתן להן גילוי בדוח השנתי/הרבעוני האחרון [מחק את
המיותר] בדבר הבקרה הפנימית, ואשר תוקנו למועד הדוח:

14. דוגמאות להמחשת התוצרים

נספח ג' - תיעוד תהליך שכר ומשאבי אנוש

חברה בע"מ

תהליך שכר ומשאבי אנוש

רקע:

חברה בע"מ עוסקת בתחום היעוץ. החברה מספקת ללקוחותיה שירותי יעוץ פיננסי. פעילות זו מבוצעת על ידי החברה בישראל ועל ידי החברות המאחדות בחו"ל.

בארץ קיימים כ-X עובדים, ללא קבלני משנה. הטיפול בנושאי כוח אדם ושכר מבוצע על ידי מחלקת כוח אדם, אחראית שכר ושני חשבי שכר. תהליך חישוב ואישור השכר נעשה תחת פיקוחם של גורמים ממונים נוספים בחברה עד לאישורן הסופי של המשכורות על ידי הדרג הניהולי הבכיר של החברה.

מערכות המידע בחברה:

- מערכת "Hunter" - מערכת לאיסוף מידע לגבי מועמדים של חברת "NilooSoft".
- מערכת SAP - מערכת פיננסית.
- מערכת תמחיר - מערכת לדיווח שעות ולניהול הפרויקטים.
- מערכת שכר - של חברת "מירב פיתוח תוכנות פיננסיות בע"מ".
- Excel - תוכנת מדף מבית Microsoft.
- מערכת אינטרנטית לדיווח שעות באתר האינטרנט של החברה אשר פותחה בחברה.

חברה בע"מ
תהליך שכר ומשאבי אנוש

שם החברה	חברה בע"מ
תהליך	1. שכר ומשאבי אנוש
מנהל התהליך	אחראית השכר מנהלת משאבי אנוש
רשימת תתי תהליכים	1.1 גיוס וקליטת עובדים 1.2 איסוף שעות ודיווח למערכת עיבוד השכר 1.3 עיבוד השכר 1.4 הפרשה לפיצויים, חופשה והבראה 1.5 תשלומי שכר 1.6 סיום יחסי עובד מעביד 1.7 הלוואות ומקדמות, בונוסים, תמריצים ואופציות

חברה בע"מ תהליך שכר ומשאבי אנוש

תהליך	1. כוח אדם ושכר
תת תהליך	1.1 גיוס וקליטת עובדים
מנהל תת התהליך	מנהלת משאבי אנוש אחראית השכר אחראית דיווחי שעות

תהליך הגיוס:

בחברה קיימת תוכנה לניהול מאגר מידע של מועמדים לגיוס. המידע מתקבל מאתרים רלוונטיים באינטרנט, חברות השמה וקורות חיים אשר מתקבלים בדואר אלקטרוני. עובדים מגויסים באופן דומה למטה ולפרויקטים, כאשר לפרויקטים - מגויסים העובדים לפרויקט ספציפי.

בשלב הראשון מבוצע סינון ראשוני על פי קורות חייו של המועמד. למועמדים שעברו את הסינון הראשוני, מבוצע ראיון טלפוני על ידי עובדת מחלקת גיוס בחברה. מועמדים אשר נמצאים מתאימים מוזמנים לראיון מקצועי אצל אחד הסמנכ"לים או ראשי התחומים.

היקף הבדיקות אשר נערכות לעובדים במהלך גיוסם נקבע בהתאם לדרישת הלקוח. ישנם לקוחות אשר דורשים ראיונות אישיים ומבחנים מקצועיים וישנם לקוחות אשר דורשים בנוסף סיווג ביטחוני.

לאחר שהמועמד נמצא מתאים, עובדת גיוס מסכמת עימו את תנאיו, לרבות שכר, נלוות והטבות להן הוא זכאי.

חוזת העבודה:

בחברה נקבעו סטנדרטים מסוימים לחישוב שכר העובד על פי אחוז מסוים מהתעריף הנגבה מהלקוח. שינוי מהסטנדרט שנקבע מבוצע רק באישור מנהל פעילות ישראל ו/או המשנה למנכ"ל הקבוצה אשר חותמים על חוזת העבודה. חוזת העבודה מנוסח בפורמט קבוע, אשר נבדק ואושר על ידי היועץ המשפטי של החברה (3)⁵. עובדת הגיוס בחברה מסבירה למועמד על מבנה החוזה ותנאי שכרו. במידה ונדרש שינוי בחוזה פונה עובדת הגיוס למנהל פעילות ישראל לקבלת אישורו.

⁵ המספרים המסומנים באדום בסוגריים הינם מספרי הבקרה, כפי שמופיעים במטריצת תהליך שכר ומשאבי אנוש בנספח ד'.

חוצה העבודה נחתם על ידי העובד. החוצה מועבר למנהלת משאבי אנוש המחתימה את מנהל פעילות ישראל והמשנה למנכ"ל הקבוצה (4). לאחר מכן מצלמת מנהלת משאבי אנוש את החוצה ומוסרת עותק לעובד ועותק לחשבת השכר. החוצה עצמו מתויק בתיק האישי של העובד.

במידה ובעתיד יחול שינוי בשכרו של העובד, יוחתם העובד על הסכמתו לשינוי. כל שינוי כאמור מבוצע באישורו וחתמתם של מנהל פעילות ישראל והמשנה למנכ"ל הקבוצה.

תיק אישי לעובד:

בתיק האישי של העובד מצויים: קורות החיים של העובד ותעודות רלוונטיות להשכלתו/הכשרתו, טופס 101 חתום, טופס פרטי חשבון, חוצה העבודה והנספחים לחוצה במידה וישנם. תיקו האישי נשמר בארון נעול בחדרה של מנהלת משאבי אנוש (5).

הדרכה לעובד חדש:

לאחר החתימה על החוצה מועברת לעובד הדרכה הכוללת הסבר על החברה, "חזון החברה" והתהליכים בה והעובד מקבל ספרון הדרכה לעובדים חדשים. העובד מופנה לראש התחום שלו אשר מסביר לו על הפרויקט אליו מיועד, נושאים מקצועיים ומנהלתיים לרבות מערכת דיווח השעות בחברה (6). ראש התחום נמצא בקשר שוטף עם העובד לאורך תקופת עבודתו בחברה. בנוסף, כל עובד חדש המצטרף לחברה, מזומן למפגש אוריינטציה בראשות מנהל פעילות ישראל, בו הוא זוכה להכיר את החברה, עיסוקיה המרכזיים, בעלי תפקידים ונושאים מרכזיים. מיד לאחר מכן, מוזמן כל עובד חדש לתוכנית קורסים מקצועית הכוללת 8 מפגשים מקצועיים בתכנים רלוונטיים. נוהלי העבודה נגישים לעובדים, עובד המעוניין לעיין בנוהל פנימי של החברה יכול לקבלו באמצעות הגשת בקשה למחלקת משאבי אנוש (6).

הזנת פרטי עובד חדש למערכת המידע:

מנהלת משאבי אנוש, מעבירה חוזים חתומים של עובדים חדשים, כולל שם הפרויקט וטפס 101, לאחר בדיקה כי הטפסים מולאו כנדרש, לאחראית השכר, למנכ"ל הקבוצה ולחשבת השכר. אחראית השכר מקבלת מצוות הגיוס צילום של טופס 101 וטופס "קליטת עובד חדש למערכת השכר ומערכת תמחיר ובה פרטים אישיים עיקריים, כולל שם הפרויקט בו יועסק, פרטי חשבון הבנק וסוג המשרה. אחראית השכר מעבירה את הטפסים הנ"ל למנהלת חשבונות בהנהלת החשבונות אשר מקצה לעובד מספר עובד במערכת תמחיר (7).

לאחר קבלת מספר עובד במערכת תמחיר, אחראית השכר מעבירה לאחראית דיווחי השעות את טופס קליטת עובד חדש למערכת השכר ולמערכת תמחיר.

אחראית דיווחי השעות מייצאת את הנתונים הרלוונטיים של העובדים והפרויקטים ממערכת תמחיר לאתר האינטרנט ומשייכת עובדים לפרויקטים. בנוסף מעדכנת את העובדים החדשים על מספר העובד שקיבלו ומספר הפרויקטים שעל פיהם ידווחו את שעות עבודתם.

פרטי העובד, כפי שמולאו על ידו בטופס 101, מוזנים למערכת שכר על ידי מנהלת החשבונות במחלקת שכר (7). במערכת ישנם שדות חובה אשר ללא הזנת הנתונים בהם, לא ניתן לפתוח עובד במערכת (8). כמו כן, לא ניתן לקלוט עובד עם מספר תעודת זהות זהה למספר תעודת זהות של עובד אשר כבר קיים במערכת או עובד עם תז. שגויה (9). חשבת השכר כותבת דוח קליטה, מנהלת חשבונות במחלקת השכר מעדכנת במערכת שכר וחשבת השכר בודקת שהעדכון בוצע באופן מדויק (8). אחת לרבעון חשבת החברה משווה עבור עובדים חדשים את תלוש השכר לחוזה העבודה (10). אחת לרבעון נעשית גם השוואה עבור עדכוני השכר שנעשו במהלך הרבעון.

חברה בע"מ
תהליך שכר ומשאבי אנוש

תהליך	1. כוח אדם ושכר
תת תהליך	1.2 איסוף שעות ודיווח למערכת עיבוד השכר
מנהל תת התהליך	אחראית השכר
	אחראית דיווחי שעות

רישום השעות:

למעט כ-14 עובדי מטה החברה, כל שאר העובדים עובדים אצל הלקוחות ומזינים את שעות עבודתם למערכת הזנת השעות של הלקוח בהתאם לאופן הזנת השעות אצל הלקוח. בסוף החודש מפק הלקוח פלט שעות נוכחות מן המערכת ומאשר אותו בחתימתו. במקרה וללקוח אין מערכת הזנת שעות העובד מכין דו"ח ידנית, מזין את שעות הנוכחות לאתר האינטרנט של החברה ומחתים את הלקוח על פלט מהמערכת האינטרנטית של החברה. במקרים מסוימים ישנה אפשרות להזין שעות לגיליון אקסל ולהחתים את הלקוח על הגיליון (11).

איסוף נתוני השכר:

במהלך החודש העובדים מזינים בתדירות יומית את נתוני הנוכחות לאתר האינטרנט, תוך שיוך לפרויקטים עליהם עבדו כאשר בסוף החודש הם מאשרים באתר האינטרנט את סיום הדיווח. במידה ונעדרו מעבודתם עקב מחלה, מילואים וכו' מעבירים העובדים את אישורי ההיעדרות למנהל משאבי אנוש אשר מעבירה לאחראית השכר ומזינים את ימי ההיעדרות ופירוט הסיבה באתר בהתאם.

כל עובד שולח לאחראית דיווחי השעות דוח נוכחות חתום על ידו ועל ידי הלקוח עד לתאריך ה-5 בחודש העוקב. במידה וישנו פער בין הנתונים שהזין העובד לאתר האינטרנט לבין דוח הנוכחות החתום שהתקבל מהלקוח, אחראית השכר מבררת עם העובד ו/או הלקוח את מהות ההפרש (12).

אחראית דיווחי השעות מפיקה ממערכת תמחיר דוח שבו מופיעים, בין היתר, נתונים על עובדים שטרם דיווחו ואישרו את הדיווח ונתונים שדווחו ונמשכו למערכת תמחיר. על פי נתוני הדוח ההשוואתי היא יוצרת קשר עם עובדים שטרם דיווחו ומוודאת באמצעות הדוח כי כל העובדים ידווחו עד ה-5 לחודש.

אחראית דיווחי השעות משלימה את משיכת נתוני הנוכחות למערכת תמחיר ומוודאת כי כל העובדים דיווחו, אישרו כנדרש ונתוניהם הוזנו למערכת תמחיר עד תאריך ה-5 לחודש (13). בעת העברת נתוני דיווח השעות של העובד למערכת תמחיר, ננעלת בפני העובד האפשרות

לשינויים ללא אישורה של אחריות דיווחי השעות. במידה ונדרשים בכל זאת שינויים, אחריות דיווחי השעות פותחת את הנעילה במערכת עבור העובד. לאחר חודשיים ממועד משיכת הנתונים כאמור, ננעלת גם בפניה האפשרות לשנות נתוני נוכחות ללא אישור מחברת האם (14).

בקה נוספת על שלמותו של דיווח השעות לעובדים מבוצעת על ידי מנהלת המערכת התמחירית אשר מקבלת עד ה-14 לחודש את דיווחי השעות. מנהלת החשבונות בודקת את ההתאמה בין השעות שדווחו לפרויקט על ידי אחריות השכר לבין השעות שבכרטיסי העובדים ועל פיהם מבוצע התשלום לעובד (21). אחריות השכר בודקת ומשווה את הנתונים ממערכת תמחיר לדוחות השעות ואישורי המחלה/היעדרות שהגישו העובדים ומבצעת במידת הצורך תיקונים במערכת תמחיר. היא מבצעת השוואה בין נתוני הנוכחות מאתר האינטרנט לבין דוח נוכחות מפורט הכולל שעות התחלה וסיום עבודה אשר מופק ממערכת תמחיר (17).

אחריות השכר ממיינת את השעות שהזין כל עובד לשעות לפרויקט ושעות שאינן לפרויקט, בהתאם לאופן התשלום לעובד. היא בודקת את זכאותו של העובד להוצאות נוספות (כגון שעות נוספות) על פי טבלת אקסל המעודכנת על ידיה באופן שוטף ומכילה את נתוני השכר של כל עובד ועובד. בדיקת כל עובד ועובד בהשוואה לקובץ מהווה בקרה נוספת על שלמות דיווח השעות לעובדים (18) במערכת תמחיר קיימת אפשרות להפיק דו"ח בעקבות עדכון ובו הדיווח של השעות כפי שהיה לפני העדכון והדיווח לאחריו (19). לאחר ביצוע הבדיקה כאמור מפיקה ממערכת תמחיר את דיווחי השעות וכן "דו"ח כרטיס חודשי לעובד" אליו יצורף "דיווח הוצאות נוספות למשכורת חודשית" (אשר אותו ממלאת ידנית) והאישורים הרלוונטיים. את הדיווחים הנ"ל מגישה לאישור ראשי התחומים עד לתאריך ה-15 לחודש. ראשי התחומים בודקים ומאשרים את דיווחי הנוכחות עד לתאריך ה-19 בחודש. לאחר מכן, מעבירה אחריות השכר את הנתונים לאישורו של סמנכ"ל התפעול אשר יאשרם עד לתאריך ה-24 בחודש.

סמנכ"ל התפעול מאשר דו"ח כרטיס אישי לעובד וכן דיווח הוצאות לאחר ביצוע של תהליך בקרה נוסף ונפרד של אופן חישוב השעות. דו"ח כרטיס אישי וכן דיווח הוצאות נוספות למשכורת החודשית נחתם על ידי אחריות שכר, ראש התחום וסמנכ"ל התפעול (20).

לאחר מכן אחריות השכר מעבירה את הנתונים לחשבת השכר עד לתאריך ה-25 לחודש. לגבי כל עובד יועבר: דו"ח כרטיס אישי לעובד וכן דיווח הוצאות נוספות למשכורת חודשית, אשר חתום על ידי אחריות השכר, ראש התחום וסמנכ"ל התפעול.

איסוף נתונים לגבי עובדים חדשים, מפוטרים וחריגים:

בתחילת החודש מקבלת אחריות השכר ממנהלת משאבי אנוש רשימת עובדים חדשים, עובדים שסיימו את עבודתם ועובדים חריגים (בחל"ת, חופשת לידה, מילואים, מחלה וכדומה). היא אוספת את נתוני העובדים הנ"ל, עד לתאריך ה-5 לחודש לרבות כל המסמכים והאישורים הרלוונטיים כגון אישורי מחלה, מילואים, קנסות, אש"ל וכדומה. הדיווחים עבור העובדים החריגים נחתמים על ידי ראשי התחומים ולאחר מכן מעבירה אותם לאישורו של סמנכ"ל התפעול אשר מאשר בחתימתו (23). לאחר מכן מועברים הדיווחים לחשבת השכר לשם חישוב משכורות והפקת התלושים.

באשר לעובדים אשר מסיימים את עבודתם בחברה, סגירת החשבון הסופית מבוצעת באותו חודש שוטף של העזיבה, כולל כל ההתחשבנויות מהחודש הקודם. עבור יתר העובדים, ההתחשבנות בגין רכיבים נלווים (כגון שעות נוספות, חופשה, נסיעות, אש"ל וכו') מבוצעת בחודש העוקב.

דיווח שעות לפרויקטים:

ב-10 לחודש מנהלת המערכת התמחירית מבצעת מעבר של שעות ממערכת דיווחי השעות במערכת תמחיר למערכת מעקב פרויקטים במערכת תמחיר. מנהלת המערכת התמחירית מפיקה דוח ומוודאת כי סך השעות במערכת דיווחי השעות שווה לסך השעות שהועברו למערכת מעקב פרויקטים. מרגע זה, בכל נקודת זמן העובדים אשר יש להם גישה למערכת תמחיר (עובדי מנהלה) יכולים לתקן שעות במערכת דיווחי שעות במערכת תמחיר ואז מערכת מעקב פרויקטים שולחת הודעה אוטומטית למנהלת המערכת התמחירית על כל שינוי שבוצע במערכת דיווחי שעות. היא בודקת את מהות השינוי ובמידה והוא קשור לפרויקט, היא מוודאת שמערכת מעקב פרויקטים מתעדכנת בהתאם (24). תיקונים בגין דיווחי שעות נעשים עד חודשיים אחורה. מעבר לכך, ישנו טופס סטנדרטי אשר אחראית השכר או סמנכ"ל התפעול יכולים למלא והם יעבירו למנהלת המערכת התמחירית לתיקון (תיקון תעריפים/פרויקטים/שעות). כאשר נפתח עובד במערכת תמחיר, מועברים נתוניו למערכת מעקב הפרויקטים. כלומר, לכל עובד יש מספר במערכת מעקב פרויקטים. במידה וחסר דיווח שעות מסוים, מנהלת המערכת התמחירית מבררת עם אחראית השכר מדוע לא נתקבל הדיווח בגין אותו עובד (15). אחת לחודש מנהלת המערכת התמחירית עוקבת אחר העובדים הנמצאים במערכת פרויקטים כלא פעילים (לא הוזנו שעות/בחופשת לידה/לא עבדו) ומעדכנת את תאריך סיום העבודה במערכת מעקב פרויקטים (25).

עובדות המערכת התמחירית מפיקות אחת לחודש "דוח הפרשים בין דיווחי העובדים לבין השעות התקניות לחודש" לשם השוואת הזנת השעות של העובדים מול שעות התקן. כאשר מתגלה הפרש, הן מפיקות ממערכת דיווח שעות את נתוני הנוכחות של העובד ומבקשות הסברים להפרש מאחראית השכר. בהתאם להסברים המתקבלים הן מעדכנות את המערכת. בקרה נוספת נעשית על ידי מנהלת החשבונות במערכת התמחירית, אשר משווה רשימה שמית של העובדים שקיבלו שכר ממערכת השכר באותו חודש לרשימת עובדים שדיווחו שעות במערכת הפרויקטים, השוואה שמית בלבד.

חברה בע"מ
תהליך שכר ומשאבי אנוש

תהליך 1. **כוח אדם ושכר**

תת תהליך 1.3 **עיבוד השכר**

מנהל תת התהליך **חשבת השכר**

תשלום עבור שעות נוספות:

בחברה מוגדרים מספר סוגים של משרות באמצעות קוד במערכת לצורך חישוב השכר:

- עובדים להם משולם שכר גלובלי ללא שעות נוספות. (קוד 0 ותשע שעות ליום גלובלי).
- עובדים גלובלים החייבים לעשות מכסת שעות בהתאם לתנאי העסקתם, "תקן מוגבה" ובמקרים בהם, תנאי זה לא מתקיים, מופחת להם השכר. (קוד 6 וכמות שעות חודשיות לביצוע).
- עובדים שעתיים להם משולם עבור שעות נוספות. (קוד 5).
- עובדים בעלי שכר גלובלי, להם משולם עבור שעות נוספות רק בגין שעות שמעבר ל-כמות שעות מוסכמת מעל התקן. (למשל, עובדים אשר אושר להם 10 שעות, יקבלו תשלום מהשעה ה-11 ואילך). (קוד 4 וכמות שעות חודשיות לביצוע).
- עובדים בעלי שכר שאינו גלובלי, להם משולם עבור שעות נוספות החל מהשעה הראשונה. (קוד 1).

גישה למערכת השכר:

הגישה למערכת השכר מוגבלת באמצעות שם משתמש וסיסמה לאנשי מחלקת השכר בלבד (26). קיימות הרשאות גישה למערכת שכר ניתנו לבעלי התפקידים הבאים:

- חשבת השכר - הרשאות צפייה, רישום ושינוי/מחיקה.
- מנהלת החשבונות במחלקת השכר - הרשאות צפייה, רישום ושינוי/מחיקה.
- חשב שכר - הרשאות צפייה בלבד.

עיבוד השכר:

לגבי עובדים חדשים חשבת השכר מקבלת מאחראית השכר דיווח על סוג המשרה של העובד (שעתי, גלובלי וכו') ומתאימה את הדיווח לפלט הדיווח ממערכת תמחיר. חשבת השכר מחשבת את השכר החודשי לעובד עד לתאריך ה-9 בחודש העוקב, כאשר תשלומים בגין שעות נוספות מבוצעים במשכורת החודש העוקב, למעט עובדים שפוטרו/עזבו אשר מקבלים את המגיע להם על פי גמר החשבון ב-9 לחודש. חשבת השכר מפיקה ממערכת שכר דו"חות קליטה עם נתוני השכר של החודש הקודם ועל גבם רושמת את השינויים לחודש הנוכחי. במידה והנתונים אינם ברורים, חשבת השכר בודקת מול אחראית השכר את נכונות הנתונים. השינויים מוקלדים על ידי חשבת השכר למערכת שכר.

לאחר סיום הקלדת שינויים/עדכונים במידה וישנם, מבצעת חשבת השכר חישוב ראשוני של השכר ומפיקה תלושים פתוחים. "תלוש פתוח" - תלוש שכר המופק בריצה הראשונה של חישובי השכר ומיועד לבדיקת תקינותו. היא מבצעת בדיקה של תלושי השכר הפתוחים מול דוחות קליטת הנתונים, אם מתגלות שגיאות היא מתקנת לאחר בירורים עם אחראית השכר. לאחר שכל הנתונים נמצאו תקינים, היא מבצעת חישוב מחדש ומפיקה דוח "שכר נטו לעובדים" (המשמש גם למס"ב) אשר את נתוניו משווה מול התלושים הפתוחים להתאמת הסכומים נטו (27). חשבת השכר מכינה קובץ שיועבר לבית מערכת שכר לצורך הפקת התלושים הסגורים. ("תלוש סגור" - תלוש שכר המיועד לחלוקה לעובד). לאחר שנסתיים הליך עיבוד השכר, סוגרת מנהלת החשבונות את התקופה במערכת שכר (28).

מדי שנה מבצעת חשבת השכר בדיקת התאמה של נתוני השכר כפי שנכללו בטופס 126 מול נתוני השכר במערכת הפיננסית, חשבת החברה בודקת את ההתאמה שביצעה חשבת השכר (29).

עדכון פרטי עובד קיים במערכת השכר:

אחראית השכר ו/או מנהלת משאבי אנוש מרכזות ומעבירות במהלך החודש לחשבת השכר בקשות בכתב של עובדים לביצוע שינויים בנוגע לפרטיהם האישיים לאחר שוידאו כי מכתב הבקשה כולל את הפרטים הנדרשים ו/או שצורפו לו האסמכתאות המתאימות (30) כדלהלן:

- 1) שינוי פרטים אישיים - כתובת, מס' טלפון, ח-ן בנק, מצב משפחתי - פירוט הפרטים שהשתנו במכתב של העובד.
- 2) הולדת ילד/ה - מכתב העובד מכיל את פרטי הילוד, מלווה בטופס 101 מעודכן.
- 3) שינוי בנקודות מס - ילווה באישור מס הכנסה או אישור תומך אחר.
- 4) שינוי בקופות - במכתב העובד יפורטו השינויים בפרטי הקופות ו/או יצורף טופס הצטרפות/העברה לקופה.

(5) שינוי בפרטי חשבון הבנק להעברה באמצעות מס"ב, שנוי זה חייב להגיע חתום על ידי המשנה למנכ"ל הקבוצה ונחתם בחתימה שנייה על ידי חשבת השכר.

חשבת השכר מרכזת במהלך החודש מסמכים עבור שינויים שחלו בהרכב שכר של העובד, באחד או יותר מהמרכיבים הבאים:

(1) משכורת.

(2) תגמולים וקרן השתלמות.

(3) ימי חופשה.

(4) שעות נוספות.

(5) מענקים.

(6) הלוואות.

(7) שונות.

שינויים אלה נשלחים אליה על גבי מכתב המאושר בחתימתו של המשנה למנכ"ל הקבוצה ומנהל פעילות ישראל (31). חשבת השכר מקלידה את השינויים במערכת שכר.

עדכון הגדרות שיעורי המס במערכת השכר:

עדכון הגדרות שינויי המס במערכת השכר מבוצע על ידי חברת התוכנה אשר מיידעת את החברה לאחר העדכונים. חשבת השכר מקבלת עדכונים על שינויים בשיעורי המס מאתרים העוסקים בנושא (32).

חברה בע"מ
תהליך שכר ומשאבי אנוש

תהליך	1. כוח אדם ושכר
תת תהליך	1.4 הפרשה לפיצויים, חופשה והבראה
מנהל תת התהליך	חשבת החברה

פיצויים

מדי רבעון מקבלת חשבת החברה מחשבת השכר "דוח עלות מעביד" אשר מפרט בין היתר את ההפקדות אשר הופקדו עבור מרכיב הפיצויים במהלך הרבעון. בנוסף מקבלת גיליון אקסל המפרט את העובדים שסיימו את עבודתם בחברה, את ההתחייבות של החברה כלפיהם לפי טופס 161 ואת הסכומים שנצברו לזכותם בביטוחי המנהלים. את הנתונים הנ"ל היא משבצת בקובץ אקסל "חוות דעת אקטוארית" ומעבירה לבדיקתו של רואה החשבון המבקר.

בסוף שנה רושמת חשבת החברה התחייבות מלאה לפי מכפלת סכום שכר אחרון לעובד בוותק העובד. במקביל ממלאת חשבת החברה את הנתונים השנתיים בקובץ האקסל הנ"ל ומעבירה אותו לאקטואר על בסיס אישורים רלוונטיים מחברות הביטוח וקרנות הפנסיה. האקטואר מחשב את ההתחייבות הפנסיונית. לאחר קבלת חוות הדעת האקטוארית, בודקת חשבת החברה שהנתונים הבסיסיים עליהם התבסס האקטואר הינם נכונים כגון גידול שכר, קצב עזיבה, התחייבות, קופת פיצויים וכו'. כמו כן, בודקת את סבירות הסכום בחוות דעתו של האקטואר ביחס לשנה קודמת (33). חשבת החברה רושמת את הפקודה בגין עדכון ההתחייבות ורווח או הפסד אקטוארי בגיליון האקסל של הפקודות הנוספות ומעבירה למנהלת החשבונות על מנת שתרשום את הפקודה במערכת ה-SAP.

חופשה

מדי רבעון מקבלת חשבת החברה מחשבת השכר גיליון אקסל המופק ממערכת שכר ובו יתרות ימי החופשה והערך ליום לכל עובד, נבדקת סבירות, מתווסף לחישוב 25% בגין סוציאליות ונרשמת באקסל פקודת יומן לעדכון ההפרשה לחופשה (34).

הבראה

מדי רבעון נעשית הפרשה להבראה על פי נתוני שנה קודמת. ברבעון האחרון, עם ביצוע התשלום (בדצמבר של כל שנה) מבוטלת ההפרשה שנרשמה בשלושת הרבעונים הראשונים של השנה.

חברה בע"מ
תהליך שכר ומשאבי אנוש

תהליך 1. **כוח אדם ושכר**

תת תהליך 1.5 **תשלומי שכר**

מנהל תת התהליך **חשבת השכר**

תשלומי משכורת, קופות גמל וקרנות השתלמות משולמים באמצעות מס"ב.

חשבת השכר שולחת לע.משנה למנכ"ל עד לתאריך ה-4-5 לחודש גיליון אקסל ובו פרטי הנתו של כל העובדים בגין חודש נוכחי מול חודש קודם. ע.משנה למנכ"ל הקבוצה בודקת את ההפרשים בין החודשים ובמידה ומתגלה הפרש הגדול מ-500 ש"ח, היא מרחיבה את בדיקתה ומוסיפה לגיליון האקסל את הסיבה להפרש. הקובץ הנ"ל מועבר לאישורו של מנהל פעילות ישראל ומשנה למנכ"ל הקבוצה עד לתאריך ה-5 בחודש (35). לאחר חתימתם, מעלה חשבת השכר את הקובץ לאתר האינטרנט. חשבת השכר מוודאת כי הסכום לשידור במס"ב זהה לסכום נטו בקובץ האקסל הנ"ל בטרם מעלה את קובץ למס"ב. מנהל פעילות ישראל והמשנה למנכ"ל הקבוצה מוודאים בטרם חתימתם באתר האינטרנט של מס"ב כי הסכום לתשלום אשר מופיע בדוח השידור למס"ב תואם לסכום שמופיע בשורת הסה"כ בקובץ האקסל שקיבלו (36). מנהל פעילות ישראל והמשנה למנכ"ל הקבוצה חותמים בחתימה אלקטרונית במס"ב על הוראת התשלום, הגישה לאישור הוראת התשלום מוגבלת באמצעות סיסמה ו"מיני-קי" המצוי בידיהם. בידי חשבת השכר מצוי "מיני-קי" אשר מאפשר לה את העלאת הקובץ לאתר מס"ב בלבד (37).

רישום פקודת היום בגין השכר בספרים:

לאחר תשלום המשכורות, מופקת באופן אוטומטי פקודה ממערכת שכר. חשב השכר כותב את פקודת השכר ומנהלת החשבונות מקלידה אותה: חובה הוצאות שכר, זכות מוסדות, זכות נטו עובדים. מנהלת החשבונות רושמת פקודת יומן: חובה חו"ז עובדים זכות בנק לפי פלט הבנק. חשבת השכר בודקת את כרטיס חו"ז עובדים לשידור מול פקודת השכר ומול הסכום שירד מחשבון הבנק ובודקת האם יש הפרשים בין נטו עובדים לחו"ז עובדים ורושמת הסברים להפרשים (38). מדי חודש חשבת השכר בודקת את ההתאמה שביצעה מנהלת החשבונות בין קובץ השכר לסכומים שירדו מחשבון הבנק של החברה (39).

דו"ח לצורך תשלום לביטוח לאומי

בכל 15 לחודש, מפיקה חשבת השכר קובץ תשלום לביטוח לאומי ממערכת שכר, אשר מיובא לתוך אתר התשלומים של הביטוח הלאומי ומשלמת אותו.

דו"ח לצורך תשלום מס הכנסה ניכויים

בכל 19 לחודש, משולם על פי דו"ח 102 (שמופק מיד לאחר תשלום השכר מידי חודש).
התשלום מבוצע ישירות באמצעות אתר מס הכנסה ניכויים.

דו"ח העברות לקופות גמל

חשבת השכר מפיקה דו"ח ממערכת שכר הכולל:

- (1) הפרשות ע"ח העובד.
- (2) הפרשות ע"ח המעביד.
- (3) הפרשות עבור פיצויים.

לאחר מכן, חשבת השכר מטפלת בביצוע העברה לקופות הגמל השונות. היא מכינה דוח מס"ב ספקים - חברות ביטוח מתוך ה-SAP ודוח מס"ב מתוכנת השכר שכולל את התשלומים לקרנות ההשתלמות. הדוחות מועברים על ידה לבדיקתה ואישורה של ע. משנה למנכ"ל הקבוצה, אשר בודקת את הסכומים בהשוואה לחודש קודם ובודקת עובדים חדשים ועובדים שסיימו את עבודתם בחברה. לאחר מכן מעבירה חשבת השכר את דוחות המס"ב הנ"ל לאישורם של מנהל פעילות ישראל והמשנה למנכ"ל הקבוצה (42). בנוסף מעבירה חשבת השכר קובץ אקסל עם פירוט נתוני התשלומים לקופות ולקרנות ההשתלמות לחברות הביטוח.

דו"ח 160 - היעדרויות עקב חופשה ומחלה

חשבת השכר בודקת האם יש עובדים אשר חורגים ממכסת ימי החופשה שלהם. במידה ומאתרת עובד כזה, היא מיידעת את אחראית השכר על כך על מנת שתיידע את העובד. לאחר הסכמת העובד או הוראת מנהל הפרויקט, חשבת השכר מקבלת הנחיה כתובה לגבי כמות ימי החופשה שיקוזזו.

חשבת השכר מבצעת פעולת עדכון במערכת שכר לגבי כמות הימים שקוזזה והיתרה המעודכנת של הימים.

חברה בע"מ
תהליך שכר ומשאבי אנוש

תהליך 1. **כוח אדם ושכר**

תת תהליך 1.6 **סיום יחסי עובד מעביד**

מנהל תת התהליך **מנהלת משאבי אנוש**
חשבת השכר

קבלת ההחלטה על סיום יחסי עובד ומעביד:

ההחלטה על פיטורי עובד מתקבלת על פי בקשה של הלקוח, מנהל האתר או ראש הצוות. במקרים בהם העובד עובד לבד, ההחלטה מתקבלת על פי בקשתו של ראש התחום המשמש כמנהל הישיר של העובד. את הבקשה מגיש ראש הצוות/ראש תחום למנהלת משאבי אנוש שמעבירה לסמנכ"ל התפעול, שמעביר להחלטתו הסופית של מנהל פעילות ישראל, (זאת לאחר שקיים שימוע לעובד) אשר מפיקה לעובד מכתב פיטורין, מעבירה לחתימת מנהל פעילות ישראל ומזמנת אותו לחתום על המסמכים הרלוונטיים. היא מוסרת לעובד "טופס טיולים" אותו מגיש לחתימת גורמים ממונים בחברה בנושאים כגון: רכב, דווח שעות, שכר וכדומה. לאחר שהעובד החתים את כל הגורמים הנדרשים ונבדק כי אין לו חובות כלפי החברה, מגישה מנהלת משאבי אנוש את הטופס לאישורו וחתימתו של מנהל פעילות ישראל (43).

מכתב אישור העסקה בו מפורטים פרטי העובד, תקופת העבודה והתפקיד, נמסר לעובד על ידי מנהלת משאבי אנוש, במועד ביצוע טופס הטיולים בחברה.

במידה וסיום יחסי עובד ומעביד הינו על רקע סיומו של הפרויקט בו עבד העובד, מנסה סמנכ"ל התפעול לשבצו בפרויקט אחר לפני שהעובד יפוטל.

הכנת גמר החשבון:

חשבת השכר מבצעת את חישוב גמר החשבון לעובד שסיים את עבודתו בחברה רק לאחר שקיבלה לידיה את מכתב הפיטורים כשהוא חתום על ידי המשנה לסמנכ"ל הקבוצה (44). לצורך הכנת גמר חשבון, חשבת השכר פועלת על פי המפורט להלן:

- א. בודקת את יתרת ימי החופשה של העובד, לחיוב/לזיכוי.
- ב. מחשבת יתרות של הלוואות שניתנו לעובד (כולל הצמדה לצורך חישוב שווי בלבד).
- ג. מחשבת סכום חובות והתחייבויות אחרות של העובד (כגון: תשלום הבראה, שכר לימוד, הוצאות הקשורות לרכב החברה המוחזק על ידי העובד והחלות על העובד וכו').

ד. מקלידה נתונים אלה למערכת שכר לצורך הכנת תלוש אחרון.

ה. ממלאת טופס 161 - "הודעת מעביד על פרישה מעבודה של עובד", מחתימה את המשנה למנכ"ל הקבוצה על הטופס ומעבירה אותו לחב' הביטוח/לקופות של העובד.

שחרור כספי קופות ותשלום פיצויי פיטורין

לאחר קבלת הודעה על סיום עבודה של עובד (מכתב התפטרות, מכתב פיטורין או הודעה על פרישה לגמלאות) חשבת השכר פועלת כמפורט להלן:

א. בודקת במערכת השכר הביטוחים והקופות שיש לעובד, ושולחת לחברת הביטוח/לקופות "הודעה על הפסקת עבודה" של העובד.

ב. סמוך למועד הפרישה פונה (בדוא"ל או בטלפון) לחברת הביטוח/לקופות בבקשה לקבל יתרות העובד אצלן.

ג. במקרה של פרישה לגמלאות או פיטורין, פועלת באופן הבא:

(1) מחשבת את סכום הפיצויים לו זכאי העובד (עפ"י הסכם העסקה והחלטות הנהלה - אם יש).

(2) בודקת את סכום הכספים הצבורים בחברת הביטוח/בקופות והאם יש צורך בהשלמה.

(3) אם יש צורך בהשלמה, נותנת הוראה להכנת שיק בגובה ההשלמה הנדרשת לפקודת העובד.

(4) מחתימה את מורשי החתימה על השיק ומוסרת אותו לעובד (45).

הערה: במקרה של התפטרות, שחרור כספי הפיצויים שנצברו לעובד כפוף להסכם עם העובד בהתייחס לעניין זה. החברה יכולה להחליט על שחרור הכספים שנצברו או חלקם, גם אם העובד אינו זכאי להם, באישור מנהל פעילות ישראל ומשנה למנכ"ל הקבוצה.

ד. במקביל, מכינה מכתבים לשחרור הכספים:

(1) עבור חב' הביטוח/קופת הגמל.

(2) עבור קרן השתלמות.

לאחר הכנת גמר החשבון חותם העובד על "מכתב ויתור, קבלה וסילוק" **(46)**. טופס 161 מועבר למס הכנסה על ידי חשבת השכר, לאחר שמקבלת טופס 161 א' מהעובד. המסמכים הרלוונטיים להפסקת עבודתו של העובד, מתויקים לפי א'-ב' בקבוצה. תלושי השכר הפתוחים וכל הדוחות מתויקים בקלסרים לפי חודשים. חוזי העבודה של העובדים מתויקים לפי מספר עובד. מערכת השכר מונעת חישוב שכר לעובד שמוגדר במערכת בסטאטוס "הפסקת עבודה", המערכת לא תכלול עובד כאמור באינדקס העובדים בשנה העוקבת **(47)**.

חברה בע"מ
תהליך שכר ומשאבי אנוש

תהליך	1. כוח אדם ושכר
תת תהליך	1.7 הלוואות ומקדמות, בונסים, תמריצים ואופציות
מנהל תת התהליך	מנהלת משאבי אנוש חשבת החברה חשבת השכר

בונסים:

בונסים רבעוניים למנכ"ל ולמשנה למנכ"ל הקבוצה מחושבים על פי תשקיף ולמנהל פעילות ישראל על פי חוזה. חשבת החברה מחשבת את הבונוס אשר מאושר בחתימתם של המנכ"ל ומנכ"ל הקבוצה (48) ומועבר לחשבת השכר לביצוע התשלום. העותקים החתומים בשתי החתימות נשמרים לצורך תיעוד בידי חשבת החברה (49). לגבי בונוס הצלחה לעובדים אחרים, חישוב הבונוס נעשה על ידי המשנה למנכ"ל הקבוצה ומנהל פעילות ישראל. החישוב נעשה על פי נוסחאות שנקבעו בחוזים או בעדכוני השכר.

התחשיבים מועברים למנכ"ל לאישור ולאחר חתימתו, הם מועברים למנכ"ל הקבוצה. לאחר בדיקתו של מנכ"ל הקבוצה, מועברים התחשיבים לחשבת השכר לביצוע התשלום.

אופציות לעובדים:

לא מהותי בשנת 2009.

הלוואות ומקדמות:

לא מהותי בשנת 2009.

נספח ד' - מטריצת תהליך שכר ומשאבי אנוש

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה					
							אחראי בקרה	מפתח בקרת מפתח	דרוג בקרות מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה	תדירות בקרה ש/שב/ ח/ר/שנ
1	כללי	קיימים ליקויים בביצוע התהליך והבקרות עקב העדר הנחיות עבודה ברורות.	קיום נהלי עבודה עדכניים בכתב המתארים את עבודת מחלקות השכר ומשאבי אנוש ואת הבקרות והגורמים האחראיים לביצועם. העובדים מכירים את הנהלים ועושים בהם שימוש.	קיים נוהל "טיפול בשכר עובדים", אשר קובע את הפעולות שיש לבצע במסגרת הליך חישוב השכר ותשלום המשכורות לרבות לוחות זמנים לביצוע.			מנהלת משאבי אנוש	לא	0	ידנית	מונעת	ש
2	גיוס וקליטת עובדים	אי קיום הפרדת תפקידים.	קיימת הפרדת תפקידים בבצוע הפעולות הבאות: - אישור תנאי העסקה - תנאי העסקה נקבעים על ידי עובדת כוח האדם בהתאם לאופי התפקיד והפרויקט אליו מיועד העובד ומאושרים על ידי מנהל פעילות ישראל והמשנה למנכ"ל. - גיוס עובד - מנהלת משאבי אנוש. - פתיחת עובד במערכת השכר. - דיווח השעות. - אישור שעות העבודה. - איסוף ומעקב אחר דיווח שעות. - עיבוד שכר - תשלום שכר - רישום במערכת הנהלת החשבונות.	קיימת הפרדת תפקידים בבצוע הפעולות הבאות: - אישור תנאי העסקה - תנאי העסקה נקבעים על ידי עובדת כוח האדם בהתאם לאופי התפקיד והפרויקט אליו מיועד העובד ומאושרים על ידי מנהל פעילות ישראל והמשנה למנכ"ל. - גיוס עובד - מנהלת משאבי אנוש. - פתיחת עובד במערכת כח אדם - מנהלת חשבונות. - פתיחת עובד במערכת השכר - מנהלת חשבונות בעלת הרשאת גישה למערכת השכר. - דיווח השעות - על ידי העובד. - איסוף ומעקב אחר דיווח שעות והשלמת נתוני שעות - אחראית השכר. - אישור שעות העבודה - ראש התחום/הממונה על העובד. - עריכת התחשבות בגין סיום יחסי עבודה - חשב השכר. - רישום במערכת הנהלת החשבונות- מנהלת חשבונות.			מנהל פעילות ישראל / משנה למנכ"ל	כן	גבוה	ידנית	מונעת	ש

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה					
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בדרגות מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה	תדירות בקרה ש/שב/ח/ר/שנ
				• עיבוד שכר - חשב שכר. • תשלום שכר - מנהל פעילות ישראל והמשנה למנכ"ל.								
3	גיוס וקליטת עובדים	מסמכי התקשרות של החברה עם העובד כוללים פרטים שאינם עולים בקנה אחד עם הוראות החוק.	אחת לתקופה מבוצעת סקירה ואישור של מסמכי ההתקשרות על ידי היועץ המשפטי של החברה.	חוזת העבודה מנוסח בפורמט קבוע, אשר נבדק ואושר על ידי היועץ המשפטי של החברה.			יועץ משפטי	לא	0	ידינית	מונעת	ש
4	גיוס וקליטת עובדים	תנאי השכר המוענקים לעובד אינם בהתאם למדיניות החברה.	חוזי העבודה נחתמים על ידי גורם ממונה לאחר שיוידא כי תנאי העסקה תואמים למדיניות החברה.	על חוזה עובדה חותמים מנהל פעילות ישראל ו/או המשנה למנכ"ל הקבוצה.			מנהל פעילות ישראל/המנהל למנכ"ל	לא	0	ידינית	מונעת	ש
5	גיוס וקליטת עובדים	אי קיום תיעוד ושמירה נאותה של מסמכי התקשרות של החברה עם העובד.	כל מסמכי ההתקשרות בין החברה לבין העובד, חתומים על ידי שני הצדדים, מתוויקים בתיק האישי של העובד ושמורים בארון נעול בחדרה של מנהלת משאבי אנוש.	בתיק האישי של העובד מצויים: קורות החיים של העובד ותעודות רלוונטיות להשכלתו/הכשרתו, טופס 101 חתום, טופס פרטי חשבון, חוזה העבודה והנספחים לחוזה במידה וישנם. תיקו האישי נשמר בארון נעול בחדרה של מנהלת משאבי אנוש.			מנהלת משאבי אנוש	לא	0	ידינית	מונעת	ש

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה				
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בפרט מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה
6	גיוס וקליטת עובדים	פגיעה בכללי התנהגות ואי ציות לנהלים עקב אי הכרת מבנה החברה ונהלי העבודה	גורם ממונה מדריך את העובדים החדשים ומסביר להם על מבנה החברה ונהלי העבודה.	לאחר החתימה על החוזה מועברת לעובד הדרכה הכוללת הסבר על החברה, "חזון החברה" והתהליכים בה העובד מקבל ספרון הדרכה לעובדים חדשים. העובד מופנה לראש התחום שלו אשר מסביר לו על הפרויקט אליו מיועד, נושאים מקצועיים ומנהלתיים ביניהם, מערכת דיווח השעות בחברה. נהלי החברה נגישים לעובדים, ניתן לקבל נוהל חברה על ידי בקשה שתוגש למחלקת משאבי אנוש.			מנהלת משאבי אנוש	לא	0	ידינית	מונעת
7	גיוס וקליטת עובדים	גיוס עובד ללא אישור הגורם המורשה.	פתיחת עובד במערכת השכר מבוצעת בהתבסס על אישור גיוס החתום על ידי הגורמים הממונים.	פתיחת העובד במערכת שכר. פרטי העובד, כפי שמולאו על ידו בטופס 101, מוזנים למערכת שכר על ידי מנהלת החשבונות במחלקת השכר. פתיחת העובד במערכת תמחיר: אחראית השכר מקבלת ממנהל משאבי אנוש חוזה חתום ומוודאת כי העובד מילא טופס 101 וכי כל הפרטים מולאו כנדרש. לאחר מכן, מעבירה את טופס "בקשה למתן מספר עובד לעובד" למנהלת חשבונות בהנהלת החשבונות אשר מקצה לעובד מספר עובד במערכת תמחיר.			אחראית השכר	לא	0	ידינית	מונעת
8	גיוס וקליטת עובדים	קיום טעות בנתונים הנקלטים למערכת השכר במועד פתיחת העובד.	גורם ממונה השונה מזה אשר הקים את העובד במערכת מבצע בדיקה לבחינת דיוק ושלמות הנתונים שהוזנו מול מסמכי המקור.	במערכת השכר ישנם שדות חובה אשר ללא הזנת הנתונים בהם, לא ניתן לפתוח עובד במערכת. חשבת השכר כותבת דו"ח קליטה, מנהלת החשבונות במחלקת השכר מעדכנת במערכת שכר וחשבת השכר בודקת שהעדכון בוצע באופן מדויק.			חשבת השכר	לא	0	ידינית	מאתרת

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה				
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בפרטיות	אופי בקרה	סוג בקרה
9	גיוס וקליטת עובדים	תשלום משכורת כפולה לעובד.	מערכת השכר מונעת אפשרות קליטת עובד בעל מספר תעודת זהות זהה למספר תעודת זהות שקיים במערכת.	לא ניתן לקלוט עובד עם מספר תעודת זהות זהה למספר תעודת זהות של עובד אשר כבר קיים במערכת או עובד עם תז. שגויה.			מנהל ה-IT	כן	גבוה	ממוחשבת	מונעת
10	הזנת פרטי עובד חדש למערכת המידע	קיום טעות בנתונים הנקלטים למערכת השכר במועד קליטת עובד.	גורם ממונה מבצע בדיקה לבחינת דיוק ושלמות הנתונים שעודכנו במערכת השכר בהתאם לחוזה העסקה.	אחת לרבעון חשבת החברה משווה עבור עובדים חדשים את תלוש השכר לחוזה העבודה.	לאחר עדכון שכר עובד חדש, לא מבוצעת בדיקה לבחינת דיוק נתוני השכר שנקלטו.	מומלץ כי גורם ממונה יבחן בעת הפקת תלוש שכר ראשון לעובד חדש כי פרטי העובד במערכת השכר שלמים ומדויקים ונתוני השכר מתאימים לתנאי העסקה בחוזה החתום.	חשבת השכר	לא	0	ידנית	מאתרת
11	רישום שעות	דיווח שעות של עובד באופן שגוי	אישור שעות העבודה שמבוצעות בפועל.	בסוף החודש מפיק הלקוח פלט שעות נוכחות מן המערכת ומאשר אותו בחתימתו. במקרה וללקוח אין מערכת הזנת שעות העובד מכין דו"ח ידנית, מזין את שעות הנוכחות לאתר האינטרנט של החברה ומחתים את הלקוח על פלט מהמערכת האינטרנטית של החברה. במקרים מסוימים ישנה אפשרות להזין שעות לגיליון אקסל ולהחתים את הלקוח על הגיליון.			אחראית השכר	כן	גבוה	ידנית	מונעת

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה					
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בדרגות מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה	תדירות בקרה ש/שב/ח/ר/שנ
12	איסוף שעות ודיווח למערכת עיבוד השכר	חישוב ותשלום יבוסס על נתונים שגויים ו/או בלתי שלמים.	גורם ממונה מבצע מעקב אחר שלמות ותקינות דיווח שעות העבודה.	כל עובד שולח לאחראית השכר דוח נוכחות חתום על ידו ועל ידי הלקוח עד לתאריך ה-5 בחודש העוקב. במידה וישנו פער בין הנתונים שהזין העובד לאתר האינטרנט לבין דוח הנוכחות החתום שהתקבל מהלקוח, אחראית השכר מבררת עם העובד ו/או הלקוח את מהות ההפרש.			אחראית השכר	לא	0	ידינית	מאתרת	ח
13	איסוף שעות ודיווח למערכת עיבוד השכר	חישוב ותשלום יבוסס על נתונים שגויים ו/או בלתי שלמים.	גורם ממונה מבצע מעקב אחר שלמות ותקינות דיווח שעות העבודה.	אחראית השכר משלימה את משיכת נתוני הנוכחות למערכת תמחירמוודאת כי כל העובדים דיווחו, אישרו כנדרש ונתניהם הוזנו למערכת תמחיר עד תאריך ה-5 לחודש.			אחראית שכר	לא	0	ידינית	מונעת	ח
14	איסוף שעות ודיווח למערכת עיבוד השכר	שינוי נתוני שעות הנוכחות במערכת לדיווח לשעות עבודה.	האפשרות לשינוי נתוני שעות הנוכחות במערכת דיווחי השעות מוגבלת לאחר פרק זמן מסוים	בעת העברת נתוני דיווח השעות של העובד למערכת תמחיר, ננעלת בפני העובד האפשרות לשינויים ללא אישורה של אחראית השכר. במידה ונדרשים בכל זאת שינויים, אחראית השכר פותחת את הנעילה במערכת עבור העובד. לאחר חודשיים ממועד משיכת הנתונים כאמור, ננעלת גם בפניה האפשרות לשנות נתוני נוכחות ללא אישור מחברת האם.			מנהל IT	לא	0	ממוחשבת	מונעת	ש
15	איסוף שעות ודיווח למערכת עיבוד השכר	חישוב ותשלום יבוסס על נתונים שגויים ו/או בלתי שלמים.	גורם אשר אינו מעורב באיסוף נתוני הנוכחות מבצע בדיקה לשלמות נתוני דיווח השעות.	במידה וחסר דיווח שעות מסוים, מנהלת המערכת התמחירית מבררת עם אחראית השכר מדוע לא נתקבל הדיווח בגין אותו עובד.			אחראית מערכת התמחירית	לא	0	ידינית	מאתרת	ח

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה					תדירות בקרה ש/שב/ח/ר/שנ
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בקרות מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה	
16	איסוף שעות ודיווח למערכת עיבוד השכר	חישוב ותשלום יבוסס על נתונים שגויים ו/או בלתי שלמים.	גורם אשר אינו מעורב באיסוף נתוני הנוכחות מבצע בדיקה לשלמות נתוני דיווח השעות.	עובדות המערכת התמחירית מפיקות אחת לחודש "דוח הפרשים בין דיווחי העובדים לבין השעות התיקניות לחודש" לשם השוואת הזנת השעות של העובדים מול שעות התקן. כאשר מתגלה הפרש הן מפיקות ממערכת דיווח שעות את נתוני הנוכחות של העובד ומבקשות הסברים להפרש מאחראית השכר. עובדות המערכת התמחירית בודקות שדיווחי השעות בגין כל עובד ועובד עברו במלאם ממערכת דיווחי שעות למערכת מעקב פרויקטים על מנת לוודא שהממשק בין המערכות תקין.			אחראית מערכת התמחירית	לא	0	ידינית	מאתרת	ח
17	איסוף שעות ודיווח למערכת עיבוד השכר	חישוב ותשלום יבוסס על נתונים שגויים ו/או בלתי שלמים.	גורם אשר אינו מעורב באיסוף נתוני הנוכחות מבצע בדיקה לשלמות נתוני דיווח השעות.	אחראית השכר בודקת ומשווה את הנתונים ממערכת תמחיר לדוחות השעות ואישורי המחלה/היעדרות שהגישו העובדים ומבצעת במידת הצורך תיקונים במערכת תמחיר. היא מבצעת השוואה בין נתוני הנוכחות מאתר האינטרנט לבין דוח נוכחות מפורט הכולל שעות התחלה וסיום עבודה אשר מופק ממערכת תמחיר.			אחראית השכר	כן	גבוה	ידינית	מונעת	
18	איסוף שעות ודיווח למערכת עיבוד השכר	חישוב ותשלום יבוסס על נתונים שגויים ו/או בלתי שלמים.	גורם אשר אינו מעורב באיסוף נתוני הנוכחות מבצע בדיקה לשלמות נתוני דיווח השעות.	אחראית השכר בודקת את זכאותו של העובד להוצאות נוספות (כגון שעות נוספות) על פי טבלת אקסל המעודכנת על ידי באופן שוטף ומכילה את נתוני השכר של כל עובד ועובד. בדיקת כל עובד ועובד בהשוואה לקובץ מהווה בקרה נוספת על שלמות דיווח השעות לעובדים.			אחראית השכר	לא	0	ידינית	מאתרת	ש

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה				
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בפרט מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה
19	איסוף שעות ודיווח למערכת עיבוד השכר	אי קיום תעוד נאות באשר לזהות בעל התפקיד שביצע שינוי נתוני שעות הנוכחות במערכת לדיווח שעות עבודה.	מערכת דיווח שעות כוללת יומן ארועים (LOG) המתעד את זהות בעל התפקיד שביצע שינוי ידני של נתוני שעות הנוכחות במערכת, מועד השינוי ומהות השינוי.	במערכת תמחיר קיימת אפשרות לקבל הודעה כי נעשה שינוי בשעות שנקלטו וישנה אפשרות להפיק דו"ח בעקבות העדכון ובו הדיווח של השעות כפי שהיה לפני העדכון והדיווח לאחריו.			מנהל ה-IT	לא	0	ממוחשבת	מאתרת
20	איסוף שעות ודיווח למערכת עיבוד השכר	תשלום שכר עבור שעות עבודה שלא אושרו.	דוח שעות העבודה נבדק ומאושר על ידי מנהל המחלקה.	ראשי התחומים בודקים ומאשרים את דיווחי הנוכחות עד לתאריך ה-19 בחודש. לאחר מכן, מעבירה אחראית השכר את הנתונים לאישורו של סמנכ"ל התפעול אשר יאשרם עד לתאריך ה-24 בחודש. סמנכ"ל התפעול מאשר לאחר ביצוע של תהליך בקרה נוסף ונפרד של אופן חישוב השעות. דו"ח כרטיס אישי לעובד וכן דיווח הוצאות נוספות למשכורת החודשית נחתם על ידי אחראית שכר, ראש התחום וסמנכ"ל התפעול.			ראש תחום וסמנכ"ל תפעול	כן	גבוה	ידנית	מאתרת
21	איסוף שעות ודיווח למערכת עיבוד השכר	תשלום שכר עבור שעות עבודה שלא אושרו.	גורם ממונה מוודא לגבי כל עובד, כי לא קיבל תשלום עבור שעות שאינם זכאי להן.	מנהלת החשבונות בודקת את ההתאמה בין השעות שדווחו לפרויקט על ידי אחראית השכר לבין השעות שבכרטיסי העובדים ועל פיהם מבוצע התשלום לעובד.	בדיקתה של מנהלת חשבונות אשר משווה בין המערכת התמחירית למערכת השכר, לא תמנע טעות במיין השעות בשל היעדר נתון להשוואה.	מומלץ לבדוק את האפשרות להוסיף למערכת דיווח השעות האינטרנטית פיצול בין השעות לפרויקט לבין השעות שלא לפרויקט ולבצע הסברה לעובדים על דיווח נכון של שעות.	מנהלת חשבונות	לא	0	ידנית	מאתרת

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה				
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בקרות מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה
22	איסוף שעות ודיווח למערכת עיבוד השכר	תשלום שכר לעובד פיקטיבי.	אחת לחודש מבוצעת השוואה של מספר העובדים הפעילים במערכת כח אדם מול נתון זהה במערכת השכר.	בקרה לא קיימת	לא מבוצעת השוואה בין מספר העובדים הפעילים במערכת כוח אדם מול נתון זהה במערכת השכר.	מומלץ לבצע השוואה בין מספר העובדים הפעילים במערכת כוח אדם מול נתון זהה במערכת השכר.	ע. משנה למנכ"ל הקבוצה	כן	גבוה	ידינית	מאתרת
23	איסוף שעות ודיווח למערכת עיבוד השכר	תשלום שכר לעובד פיקטיבי.	אחת לחודש מבוצעת השוואה של מספר העובדים הפעילים במערכת כח אדם מול נתון זהה במערכת השכר.	בתחילת החודש מקבלת אחראית השכר ממנהלת משאבי אנוש רשימת עובדים חדשים, עובדים שסיימו את עבודתם ועובדים חריגים (בחל"ת, חופשת לידה, מילואים, מחלה וכדומה). היא אוספת את נתוני העובדים הנ"ל, עד לתאריך ה-5 לחודש לרבות כל המסמכים והאישורים הרלוונטיים כגון אישורי מחלה, מילואים, קנסות, אש"ל וכדומה. הדיווחים עבור העובדים החריגים נחתמים על ידי ראשי התחומים ולאחר מכן מעבירה אותם לאישורו של סמנכ"ל התפעול אשר מאשר בחתימתו.			ע. משנה למנכ"ל הקבוצה	כן	גבוה	ידינית	מאתרת

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה					תדירות בקרה ש/שב/ח/ר/שנ
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בפרט מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה	
24	איסוף שעות למערכת עיבוד השכר	אי התאמה בין פרטי העובדים במערכת מעקב השעות למערכת התמחירית.	גורם מבקר מוודא התאמה בין נתוני מערכת מעקב השעות לנתוני המערכת התמחירית.	מנהלת המערכת התמחירית מפיקה דוח ומוודאת כי סך השעות במערכת דיווחי השעות שווה לסך השעות שהועברו למערכת מעקב פרויקטים. מרגע זה, בכל נקודת זמן העובדים אשר יש להם גישה למערכת תמחיר (עובדי מנהלה) יכולים לתקן שעות במערכת דיווחי שעות במערכת תמחיר ואז מערכת מעקב פרויקטים שולחת הודעה אוטומטית למנהלת המערכת התמחירית על כל שינוי שבוצע במערכת דיווחי שעות. היא בודקת את מהות השינוי ובמידה והוא קשור לפרויקט, היא מוודאת שמערכת מעקב פרויקטים מתעדכנת בהתאם.			מנהלת המערכת התמחירית	לא	0	ממוחשבת +ידנית	מאתרת	ח
25	איסוף שעות ודיווח למערכת עיבוד השכר	חוסר התאמה בין פרטי העובדים במערכת מעקב השעות למערכת הפרויקטים.	גורם מבקר בודק ומעדכן פרטי העובדים המוגדרים במערכת הפרויקטים.	אחת לחודש מנהלת המערכת התמחירית עוקבת אחר העובדים הנמצאים במערכת פרויקטים כלא פעילים (לא הוזנו שעות/בחופשת לידה/לא עבדו) ומעדכנת את תאריך סיום העבודה במערכת מעקב פרויקטים.			מנהלת המערכת התמחירית	לא	0	ידנית	מאתרת	ח
26	עיבוד השכר	שינוי בלתי מורשה של המידע במערכות המידע השונות.	הגישה למערכות המידע הממוחשבות מוגבלת לבעלי תפקידים מורשים באמצעות מערך הרשאות גישה אישיות.	הגישה למערכת השכר מוגבלת באמצעות שם משתמש וסיסמה לאנשי מחלקת השכר בלבד.			מנהל ה-IT	כן	גבוה	ממוחשבת	מונעת	ש

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה					תדירות בקרה ש/שב/ח/ר/שנ
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בקרות מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה	
27	עיבוד השכר	חוסר זהות בין שעות העבודה במערכת דיווח השעות ומערכת השכר.	מבוצעת בדיקה לבחינת סבירות שלמות ודיוק שעות העבודה שעל בסיסן חושבו ונרשמו הוצאות השכר.	חשבת השכר מבצעת בדיקה של תלושי השכר הפתוחים מול דוחות קליטת הנתונים, אם מתגלות שגיאות היא מתקנת לאחר בירורים עם אחראית השכר. לאחר שכל הנתונים נמצאו תקינים, היא מבצעת חישוב מחדש ומפיקה דוח "שכר נטו לעובדים" (המשמש גם למס"ב) אשר את נתוני משווא מול התלושים הפתוחים להתאמת הסכומים נטו.		מומלץ כי: (1) אחת לחודש, מנהלת המערכת התמחירית תקבל גיליון אקסל מאחראית השכר עם הפירוט לגבי רכיבי השכר של העובדים וסוג המשורה ותבצע התאמה בין האקסל לבין המידע במערכת תמחיר. (2) אחת לחודש, מנהלת המערכת התמחירית תקבל גיליון אקסל ממנהלת משאבי אנוש בו רשימת עובדים חדשים, עובדים שסיימו את עבודתם ועובדים חריגים (בחל"ת, חופשת לידה, מילואים, מחלה וכדומה)	חשבת השכר	לא	0	ידינית	מונעת	ח

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה					תדירות בקרה ש/שב/ח/ר/שנ
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בפרט מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה	
28	עיבוד השכר	קיום טעות בעיבוד ורישום הוצאות השכר עקב רישום ועיבוד נתונים שלא בתקופה המתאימה ו/או שינוי בנתוני השכר לתקופה לאחר תשלום המשכורות.	גורם ממונה מבצע סגירה טכנית של התקופה במערכת השכר.	לאחר שנסתיים הליך עיבוד השכר, סוגרת מנהלת החשבונות את התקופה במערכת שכר.			חשבת השכר	לא	0	ממוחשבת	מונעת	ח
29	עיבוד השכר	הוצאות השכר יירשמו בספרים באופן לא שלם ומדויק.	גורם מוסמך מבצע התאמה לטופס 126.	מדי שנה מבצעת חשבת השכר בדיקת התאמה של נתוני השכר כפי שנכללו בטופס 126 מול נתוני השכר במערכת הפיננסית, חשבת החברה בודקת את ההתאמה שביצעה חשבת השכר.			חשבת החברה	לא	0	ידנית	מאתרת	שנ
30	עיבוד השכר	שינוי של נתוני העובד ושכרו במערכות המידע השונות ללא קבלת האישורים המתאימים.	שינוי נתוני שכרו של העובד ו/או פרטיו האישיים יבוצע בכפוף לאישורים המתאימים ולמסמכים מבססים.	<u>שינוי פרטים אישיים:</u> אחראית השכר ו/או מנהלת משאבי אנוש מרכזות ומעבירות במהלך החודש לחשבת השכר בקשות בכתב של עובדים לביצוע שינויים בנוגע לפרטיהם האישיים לאחר שוידאו כי מכתב הבקשה כולל את הפרטים הנדרשים ו/או שצורפו לו האסמכתאות המתאימות.			אחראית השכר/ מנהלת משאבי אנוש	לא	0	ידנית	מונעת	
31	עיבוד השכר	שינוי של נתוני העובד ושכרו במערכות המידע השונות ללא קבלת האישורים המתאימים.	שינוי נתוני שכרו של העובד ו/או פרטיו האישיים יבוצע בכפוף לאישורים המתאימים ולמסמכים מבססים.	<u>שינוי מרכיבי שכר:</u> שינויים במרכיבי השכר יועברו לחשבת השכר על גבי מכתב המאושר בחתימתו של המשנה למנכ"ל הקבוצה או מנהל פעילות ישראל.			חשבת השכר	כן	גבוה	ידנית	מונעת	ש

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקורות	פרטי הבקרה					תדירות בקרה ש/שב/ח/שנ
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בפרט מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה	
32	עבוד השכר	חיסוב הוצאות מיסים שלא בהתאם להוראת רשויות המס השונות.	אחת לתקופה שנקבעת מראש מבוצעת בדיקה לבחינת תקינות הגדרות שיעורי המס הכלולים במערכת השכר.	עדכון הגדרות שינויי המס במערכת השכר מבוצע על ידי חברת התוכנה אשר מיידעת את החברה לאחר העדכונים. חשבת השכר מקבלת עדכונים על שינויים בשיעורי המס מאתרים העוסקים בנושא.	לא מבוצעת בדיקה תקופתית לבחינת תקינות הגדרות שיעורי המס. לא קיים דוח SAS70 לתוכנת השכר.	מומלץ לבצע בדיקה תקופתית לבחינת תקינות הגדרות שיעורי המס באמצעות בדיקה מדגמית של מספר תלושי שכר במערכת שכר אחרת והשוואת רכיבי התשלום.	חשבת השכר	לא	0	ידינית	מאתרת	שנ
33	הפרשה לפיצויים, חופשה והבראה	קיום טעויות בהערכת ההתחייבויות לפיצויים של החברה.	גורם ממונה בעל ידע מקצועי מבצע בדיקות סבירות לסכומי ההתחייבות לפיצויים שחושבו על ידי האקטואר, לרבות ניתוחים אנליטיים והשוואה לתקופות קודמות.	לאחר קבלת חוות הדעת האקטוארית, בודקת חשבת החברה שהנתונים הבסיסיים עליהם התבסס האקטואר הינם נכונים כגון גידול שכר, קצב עזיבה, התחייבות, קופת פיצויים וכו'. כמו כן, בודקת את סבירות הסכום בחוות דעתו של האקטואר ביחס לשנה קודמת.			חשבת החברה	כן	גבוה	ידינית	מאתרת	שנ
34	הפרשה לפיצויים, חופשה והבראה	קיום טעות בחישוב עדכון ההפרשה לחופשה.	גורם ממונה בודק את סבירות יתרות החופשה של העובדים.	מדי רבעון מקבלת חשבת החברה מחשבת השכר גיליון אקסל המופק ממערכת השכר ובו יתרות ימי החופשה והערך ליום לכל עובד, נבדקת סבירות, מתווסף לחישוב 25% בגין סוציאליות ונרשמת באקסל פקודת יומן לעדכון ההפרשה לחופשה.			חשבת החברה	לא	0	ידינית	מאתרת	ר

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה					
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בקרת מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה	תדירות בקרה ש/שב/ ח/ר/שנ
35	תשלומי שכר	חוסר התאמה בין השכר שאושר ובין התשלום בפועל.	גורם ממונה בודק סבירות נתוני השכר אל מול חודש קודם ומאמת שינויים ואל מול מסמכים מבוססים.	חשבת השכר שולחת לע.משנה למנכ"ל עד לתאריך ה-4-5 לחודש גיליון אקסל ובו פרטי הנטו של כל העובדים בגין חודש נוכחי מול חודש קודם. ע.משנה למנכ"ל הקבוצה בודקת את ההפרשים בין החודשים ובמידה ומתגלה הפרש הגדול מ-500 ש"ח, היא מרחיבה את בדיקתה ומוסיפה לגיליון האקסל את הסיבה להפרש. הקובץ הנ"ל מועבר לאישורו של מנהל פעילות ישראל ומשנה למנכ"ל הקבוצה עד לתאריך ה-5 בחודש.	בדיקתה של ע.משנה למנכ"ל מבוצעת על פי פרטי הנטו של העובדים ואינה מתייחסת לרכיבי השכר. הערך המספרי של גובה ההפרש אשר בגינו תעמיק ע.משנה למנכ"ל את בדיקותיה ידועלחשבת השכר.	מומלץ להפיק דוח שינויים ברמת הרכיבים-עובדים חדשים, עזבו/בזנוסים/עדכוני שכר וכו' לשם ביצוע בדיקה ברמת רכיבי השכר.	מנהל פעילות ישראל ומשנה למנכ"ל הקבוצה	כן	נמוך	ידינית	מונעת	ח
36	תשלומי שכר	חוסר התאמה בין נתוני השכר שאושרו ובין נתוני השכר המשולמים.	גורם ממונה מוודא שסך השכר לתשלום תואם לשכר שאושר על ידי הגורם הממונה.	חשבת השכר מוודאת כי הסכום לשידור במס"ב זהה לסכום נטו בקובץ האקסל הנ"ל בטרם מעלה את קובץ למס"ב. מנהל פעילות ישראל ומשנה למנכ"ל הקבוצה מוודאים בטרם חתימתם באתר האינטרנט של מס"ב כי הסכום לתשלום אשר מופיע בדוח השידור למס"ב תואם לסכום שמופיע בשורת הסה"כ בקובץ האקסל שקיבלו.			מנהל פעילות ישראל + המשנה למנכ"ל + חשבת השכר	כן	גבוה	ידינית	מונעת	ח
37	תשלומי שכר	תשלום במס"ב יבוצע על ידי גורם לא מוסמך.	ביצוע הוראת התשלום במס"ב מוגבל לגורמים שהורשו לכך באמצעות כרטיס מגנטי אישי.	מנהל פעילות ישראל ומשנה למנכ"ל הקבוצה חותמים בחתימה אלקטרונית במס"ב על הוראת התשלום, הגישה לאישור הוראת התשלום מוגבלת באמצעות סיסמה ו"מיני-ק" המצוי בידיהם. בידי חשבת השכר מצוי "מיני-ק" אשר מאפשר לה את העלאת הקובץ לאתר מס"ב בלבד.			מנהל פעילות ישראל + המשנה למנכ"ל הקבוצה	כן	גבוה	ממוחשבת	מונעת	ח

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה				
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בפרט מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה
38	תשלומי שכר	טעות ברישום פקודות השכר	גורם ממונה מוודא שסך השכר לתשלום תואם לשכר שאושר על ידי הגורם הממונה.	חשבת השכר בודקת את כרטיס חו"ז עובדים לשידור מול פקודת השכר ומול הסכום שירד מחשבון הבנק ובודקת האם יש הפרשים בין נטו עובדים לחו"ז עובדים ורשמת הסברים להפרשים.			חשבת השכר	לא	0	ידינית	מונעת
39	תשלומי שכר	חוסר התאמה בין השכר שאושר ובין התשלום בפועל.	מבוצעת התאמה בין קובץ השכר לסכום שנכסה מחשבון הבנק.	מדי חודש חשבת השכר בודקת את ההתאמה שביצעה מנהלת החשבונות בין קובץ השכר לסכומים שירדו מחשבון הבנק של החברה.			חשבת השכר	לא	0	ידינית	מאתרת
40	תשלומי שכר	קיום טעות ברישום פקודת השכר.	מבוצעת בדיקה על ידי גורם ממונה לבחינת דיוק ושלמות הוצאות השכר.		לא מבוצעת בדיקה שנתונית פקודת השכר כפי שהוקלדו ידינית על ידי מנהלת החשבונות זהים לפקודת השכר המודפסת שהפיק חשב השכר ממערכת שכר.	מומלץ כי גורם בהנה"ח, מלבד מנהלת החשבונות שהקלידה את פקודת השכר, יוודא שפקודת השכר שנקלטה במערכת זהה לפקודת השכר המודפסת שהפיק חשב השכר ממערכת שכר.	חשבת השכר	לא	0	ידינית	מאתרת
41	תשלומי שכר	חוסר התאמה בין נתוני השכר שאושרו לבין נתוני השכר המשולמים.	מבוצעת בדיקה על ידי גורם ממונה לבחינת דיוק הוצאות השכר.		יתכנו הפרשים בין נתוני השכר במערכת השכר לבין קובץ השכר באקסל המאושר על ידי הגורמים המאשרים את ההעברה במס"ב.	מומלץ כי הגורם המאשר את תשלום השכר יבצע בנוסף בדיקה של נתוני השכר מתוך המערכת אל מול הסכום אותו הוא מאשר לתשלום.	מנהל פעילות ישראל + המשנה למנכ"ל	כן	גבוה	ידינית	מאתרת

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה					תדירות בקרה ש/שב/ח/ר/שנ
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בקרות מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה	
42	תשלומי שכר	חוסר התאמה בין התשלומים לקופות הגמל וקופות ההשתלמות שאושרו ובין התשלום בפועל.	תשלום לקרנות ההשתלמות ולקופות גמל מאושר על ידי גורם ממונה.	חשבת השכר מכינה דוח מס"ב ספקים - חברות ביטוח מתוך ה-SAP ודוח מס"ב מתוכנת השכר שכולל את התשלומים לקרנות ההשתלמות. הדוחות מועברים על ידי לבדיקתה ואישורה של ע. משנה למנכ"ל הקבוצה, אשר בודקת את הסכומים בהשוואה לחודש קודם ובודקת עובדים חדשים ועובדים שסיימו את עבודתם בחברה. לאחר מכן מעבירה חשבת השכר את דוחות המס"ב הנ"ל לאישורם של מנהל פעילות ישראל והמשנה למנכ"ל הקבוצה.			מנהל פעילות ישראל + המשנה למנכ"ל הקבוצה	כן	גבוה	ידינית	מאתרת	ח
43	סיום יחסי עובד מעביד	אי החזרת ציוד וחובות לחברה עם סיום עבודת העובד.	תשלום השכר האחרון לא מבוצע אלא לאחר מילוי טופס טיולים.	מנהלת משאבי אנוש מוסרת לעובד "טופס טיולים" אותו מגיש לחתימת גורמים ממונים בחברה בנושאים כגון: רכב, דוחות שעות, שכר וכדומה. לאחר שהעובד חתים את כל הגורמים הנדרשים ונבדק כי אין לו חובות כלפי החברה, מגישה מנהלת משאבי אנוש את הטופס לאישורו וחתימתו של מנהל פעילות ישראל.			חשבת השכר	לא	0	ידינית	מונעת	ש
44	סיום יחסי עובד מעביד	תשלום פיצויים לעובד שאינו זכאי לכך.	אישור מסמך הפיטורים על ידי הגורם מורשה טרם תשלום הפיצויים.	חשבת השכר מבצעת את חישוב גמר החשבון לעובד שסיים את עבודתו בחברה רק לאחר שקיבלה לידיה את מכתב הפיטורים כשהוא חתום על ידי המשנה למנכ"ל הקבוצה.	תחשיב סיום יחסי עובד מעביד המבוצע על ידי חשבת השכר אינו מותנה בקבלת טופס טיולים חתום בידי הגורמים הרלוונטיים.	מומלץ להתנות את ביצוע תחשיב סיום יחסי עובד ומעביד על ידי חשבת השכר בקבלת טופס טיולים חתום בידי הגורמים הרלוונטיים.	מנהלת משאבי אנוש	לא	0	ידינית	מונעת	ש

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה					תדירות בקרה ש/שב/ח/ר/שנ
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בקרות מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה	
45	סיום יחסי עובד מעביד	תשלום פיצויים לעובד שלא בהתאם למדיניות החברה. סכום הפיצויים המשולם לעובד אינו שלם או מדויק.	כל תשלום פיצויים נבדק ומאושר על ידי גורם ממונה מחוץ למחלקת שכר.	במקרה של פרישה לגמלאות או פיטורין, פועלת חשבת השכר באופן הבא: (1) מחשבת את סכום הפיצויים לו זכאי העובד (עפ"י הסכם העסקה והחלטות הנהלה - אם יש). (2) בודקת את סכום הכספים הצבורים בחברת הביטוח/בנקופות והאם יש צורך בהשלמה. (3) אם יש צורך בהשלמה, נותנת הוראה להכנת שיק בגובה ההשלמה הנדרשת לפקודת העובד. (4) מחתימה את מורשי החתימה על השיק ומוסרת אותו לעובד.			מנהל פעילות ישראל והמשנה למנכ"ל	לא	0	ידינית	מונעת	ש
46	סיום יחסי עובד מעביד	נותרו נושאים הקשורים לסיום יחסי עובד מעביד בגינם עלול העובד לתבוע כספים מן החברה בעתיד.	גורם ממונה מחתים את העובד, לאחר ביצוע גמר החשבון, על מכתב "ויתור, קבלה וסילוק".	לאחר הכנת גמר החשבון חותם העובד על "מכתב, ויתור, קבלה וסילוק".			מנהל משאבי אנוש	לא	0	ידינית	מונעת	ש
47	סיום יחסי עובד מעביד	תשלום משכורת לעובד שסיים עבודתו.	מערכת השכר מונעת אפשרות חישוב שכר לעובד שהוגדר במערכת כ"לא פעיל".	מערכת השכר מונעת חישוב שכר לעובד שמוגדר במערכת כסטטוס "הפסקת עבודה", המערכת לא תכלול עובד כאמור באינדקס העובדים בשנה העוקבת.			חשבת החברה	כן	גבוה	ממוחשבת	מונעת	ש
48	בונסים ותמריצים	קיום טעויות בחישוב הבונוס על פי המנגנון שנקבע.	גורם ממונה בודק את נאותות חישוב הבונוס.	בונסים רבעוניים למנכ"ל ולמשנה למנכ"ל הקבוצה מחושבים על פי תשיקיף ולמנהל פעילות ישראל על פי חוזה. חשבת החברה מחשבת את הבונוס אשר מאושר בחתימתם של המנכ"ל ומנכ"ל משותף בקבוצה.			מנכ"ל ומנכ"ל משותף	כן	גבוה	ידינית	מאתרת	ר

מס' סידורי	תת תהליך	סיכון	בקרה צפויה	בקרה קיימת	פערים בין הבקרה הרצויה לבקרה הקיימת בפועל	המלצות לשיפור או הקמת בקרות	פרטי הבקרה				
							אחראי בקרה	בקרת מפתח	דרוג בקרות מפתח	אופי בקרה	סוג בקרה
49	בונסים ותמריצים	תשלום בונוס לעובדים בכירים ללא אישור גורם מוסמך.	תשלום בונוס לעובדים מבוצע רק בקבלת אישור בכתב מהנהלת החברה.	חשבת החברה מחשבת את הבונוס אשר מאושר בחתימתם של המנכ"ל ומנכ"ל משותף בקבוצה, העותקים החתומים בשתי החתימות נשמרים לצורך תיעוד בידי חשבת החברה.			מנכ"ל ומנכ"ל משותף	כן	גבוה	ידנית	מונעת
50	בונסים ותמריצים	סכומי הבונסים הכלולים בשכר הינם שונים מסכומי הבונסים שאושרו	מבוצעת בדיקה כי סכומי הבונסים הכלולים בשכר מתאימים לסכומי הבונסים שאושרו	לא מהותי בשנת 2009.			הנהלה	לא	0	ידנית	מאתרת
51	בונסים ותמריצים	קיום טעויות בחישוב הבונוס על פי המנגנון שנקבע	גורם נוסף מבצע בדיקה של חישוב הבונוס בהתאם למנגנון ואופן החלוקה שנקבעו על ידי הנהלת החברה	לא מהותי בשנת 2009.			הנהלה	כן	נמוך	ידנית	מאתרת
52	הלוואות לעובדים	הלוואות לעובדים לא אושרו על ידי הנהלת החברה.	הנהלת החברה מאשרת מתן הלוואה לעובד.	לא מהותי בשנת 2009.			הנהלה	כן	גבוה	ידנית	מאתרת

נספח ה' - מיפוי לדוגמא

רכש וסקי	הכנסות	סגירת תקופה	הערכת הסיכון לטעות - Rating	שינויים מתקופה קודמת	קיומן של עסקאות עם צדדים קשורים	חשיפה להפסד/ התחייבויות תלויות	מורכבות חשבונאית - Complexity of Accounting	מורכבות החשבון	נפח העסקאות	רגישות לטעויות/הונאה - Susceptibility of Errors/Fraud	מהותיות	% מתוך בסיס המהותיות שנבחר	נכון ליום				
			Rating (H/M Score)				Weighted score	Score		Weighted scoi Score	Weighted score	Score	31/12/2009	ש"ח			
															מאזנים מאוחדים- חברת X בע"מ		
													277,257		מאזן מאוחד		
															בסיס הבדיקה- מכירות		
															נכסים שוטפים		
			22	M	22	2	1	1	3	6	3	6	3	109.3%	302,935	מוזמנים ושוי מוזמנים	
				M	20	3	1	1	2	6	3	4	2	5.5%	15,222	חשקעות לזמן קצר	
		19		M	19	1	1	1	3	4	2	6	3	31.4%	120,438	לקוחות	
				L	16	3	2	1	1	2	1	4	2	5.6%	44,188	חייבים	
		19		M	19	1	1	1	3	4	2	6	3	19.8%	55,032	מלאי	
													537,815		סך הכל נכסים שוטפים		
															נכסים לא שוטפים		
				L	11	1	1	1	2	2	1	2	1	0.7%	2,645	יתרות חובה לזמן ארוך	
				L	15	1	1	2	4	2	1	2	1	1.6%	4,569	חשקעות נכסים פיננסיים וזמינים למכירה	
			15	L	15	1	1	1	2	1	1	6	3	21.4%	59,300	אמצעים PUT עסקית איסם	
				L	13	1	1	1	2	1	1	4	2	6.6%	18,350	הלוואה למחזיקת	
				M	20	1	1	2	4	2	2	6	3	14.5%	40,221	רכוש קבוע, נטו	
			15	M	22	1	1	3	6	3	2	6	3	30.4%	84,331	מוניטין	
				M	20	1	1	3	6	3	2	4	2	4.7%	13,410	רכוש אחר ופויסים נידחים	
													222,826		סך הכל נכסים לא שוטפים		
													760,641		סך הכל נכסים		
															התחייבויות שוטפות		
			19	M	19	1	1	1	1	6	3	6	3	15.3%	42,289	אשראי מתאגידים בנקאיים לזמן קצר	
				L	16	1	1	1	4	2	1	4	2	3.6%	10,031	חלויות שוטפות של אג"ח	
			19	M	19	1	1	1	3	4	2	6	3	16.3%	77,153	ספקים	
				M	22	1	2	2	6	3	2	1	6	3	20.1%	111,256	זכאים ויתרות זכות
				M	20	2	1	2	4	2	2	1	6	3	10.6%	29,379	התחייבות למחזיקי אופציות PUT
				M	18	3	3	1	2	1	1	2	2	3.0%	24,607	חויי קיבוצ מעברות	
				M	19	1	1	2	4	2	1	6	3	10.8%	30,000	דיבידנד שהוכרו	
													324,715		סך הכל התחייבויות שוטפות		

רכש וסקי ם	הכנסו ת	סגירת תקופה	הערכת הסיכון RAM לטעות - Rating	שינויים מתקופה קודמת	קיומן של עסקאות עם צדדים קשורים	חשיפה להפסד/ התחייבויות תלויות	מורכבות חשבונאית - Complexity of Accounting	מורכבות החשבון	נפח העסקאות	רגישות לטעויות/הונאה - Susceptibility of Errors/Fraud	מהותיות	% מתוך בסיס המהותיות שנבחר	נכון ליום 31/12/2009	
Rating (H/M Score)							Weighted score	Score		Weighted scoi Score	Weighted score	Score		ש"ח
														מאזנים מאוחדים- חברת X בע"מ
														סאזן מאוחד
														התחייבויות לא שוטפות
			L	11	1	1	2	1	1	2	1	0.1%	335	היווצרות לזמן ארוך
			L	11	1	1	2	1	1	2	1	0.2%	559	התחייבויות בשל סיום יחסי עובד מעביד
			M	19	1	1	6	3	3	2	4	5.3%	14,667	מיסים נדחים
			L	15	1	2	4	2	2	2	1	1.8%	5,022	התחייבויות למחזיקי אופציות PUT
			L	16	1	1	4	2	2	2	4	3.3%	9,200	אופציות CALL
			L	16	1	1	4	2	2	2	4	6.5%	18,103	אג"ח
			L	14	1	1	4	2	2	2	2	0.0%	121	אג"ח להמרה
													48,007	סך הכל התחייבויות לא שוטפות
													372,722	סך כל התחייבויות
														הון עצמי:
			L	13	1	1	2	1	1	2	4	5.4%	15,103	הון מניות
			L	15	1	1	2	1	1	2	6	40.4%	112,133	פרמיה
			L	11	1	1	2	1	1	2	1	-0.2%	-542	קרן הון מהרשי תרגום
			L	11	1	1	2	1	1	2	2	0.3%	705	קרן הון בגין נכסים פיננסיים ומינים לסיכור
			L	15	1	1	2	1	1	2	6	9.8%	27,055	עודפים
			L	17	3	1	2	1	1	2	6	84.1%	233,084	רווח לתקופה
			L	11	1	1	2	1	1	2	2	0.1%	381	זכויות מיעוט
													387,919	סה"כ הון עצמי
													760,641	סך הכל התחייבויות והון עצמי

רכש וספקי ס	הכנסו ת	סגירת תקופה	הערכת הסיכון RAM לטעות - Rating	שינויים מתקופה קודמת	עסקאות עם צדדים קשורים	חשיפה להפסד/ התחייבויות תלויות	מורכבות חשבונאית - Complexity of Accounting	מורכבות החשבון	נפח העסקאות	רגישות לטעויות/הונאה - Susceptibility of Errors/Fraud	מהותיות		% מתוך בסיס המהותיות שנבחר	נכון ליום				
Rating (H/M Score)							Weighted score	Score		Weighted scoi Score	Weighted score	Score		31/12/2009				
															ש"ח	מאזנים מאוחדים- חברת X בע"מ		
																רווח והפסד		
		22									6	3	100.0%	584,383		סה"כ מכירות		
		22	M	22	3	2	1	1	3	4	2	6	3	62.8%	319,377		עלות המכר	
															265,006		רווח נילמי	
			L	11	1	1	1	1	1	2	1	2	1	0.5%	3,583		הוצאות מחקר ופיתוח	
		21	M	21	3	2	1	1	2	4	2	6	3	23.2%	146,985		הוצאות מכירה	
			M	21	3	2	1	1	2	4	2	6	3	8.8%	45,850		הוצאות הנחלה וכלליות	
															68,588		רווח מפעילות רגילות	
			L	16	3	1	2	1	1	3	2	1	2	1	1.6%	5,155		הוצאות מימון
			L	11	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1.6%	-248,429		הוצאות אחרות	
															6.3%	311,862		רווח לפני מס
															5.4%	78,593		מיסים
			L	11	1	1	1	1	1	2	1	2	1	0.8%	233,269		רווח לאחר מס	
														0.1%	185		חלק המיעוט	
														72.7%	233,084		רווח נקי השנה	
20	21	18																
M	M	M																

רכש וסקי	הכנסות	סגירת תקופה	הערכת הסיכון לטעות - RAM Rating	שינויים מתקופה קודמת	קיומן של עסקאות עם צדדים קשורים	חשיפה להפסד/ התחייבויות תלויות	מורכבות חשבונאית - Complexity of Accounting	מורכבות החשבון	נפח העסקאות	רגישות לטעויות/הונאה - Susceptibility of Errors/Fraud	מהותיות	% מתוך בסיס המהותיות שנבחר	נכון ליום 31/12/2009				
Rating (H/M Score)							Weighted score	Score		Weighted score	Score	Weighted score	Score	ש"ח			
															מאזנים מאוחדים- חברת X בע"מ		
															רווח והפסד		
															פתיחת סעיפים מהותיים		
															עלות המכר		
			M	19	1	1	2	1	1	3	4	2	6	3	79.0%	238,117	קניית חו"ג
			M	18	1	2	2	1	1	1	4	2	6	3	8.5%	30,707	עבודה
			L	16	1	2	2	1	1	3	2	1	4	2	6.6%	35,162	חרושת
			L	11	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1.1%	7,108	פחת
			L	17	1	1	2	1	1	3	4	2	4	2	4.8%	8,283	שינוי מלאי
															319,377	סה"כ עלות המכירות	
																הוצאות מכירה	
			L	14	1	2	2	1	1	1	4	2	2	1	0.5%	989	עבודה חברים
			L	17	1	1	2	1	1	1	4	2	6	3	35.0%	27,788	שכירים
			L	13	1	1	2	1	1	1	2	1	4	2	3.3%	3,066	חובלות
			L	17	1	1	2	1	1	1	4	2	6	3	12.6%	43,172	עמלות שיווק
			L	17	1	1	2	1	1	1	4	2	6	3	24.8%	50,806	פרסום
			L	11	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	0.8%	572	פחת
			L	15	1	1	2	1	1	1	2	1	6	3	10.7%	8,029	אחזקת רכב
			L	13	1	1	2	1	1	1	2	1	4	2	3.4%	2,211	שכ"ד
			L	15	1	1	2	1	1	1	2	1	6	3	8.9%	10,352	אחרות
															146,985	סך הוצ' מכירה	
			M	19	1	1	2	1	1	3	4	2	6	3	52.6%	246,400	מלאי וחומרים מעלות המכר
			L	17	1	1	2	1	1	1	4	2	6	3	17.7%	78,463	הוצאות שכר

