



רשות החברות הממשלתיות

דוח בדיקה בנושא:

איכות הממשל התאגידי

בחברת נגה - ניהול מערכת החשמל בע"מ

דוח סופי

מאי 2025

בוצע על ידי רו"ח קובי נבון

נבון ויספלד - רואי חשבון



05 יוני 2025

לכבוד,

מר רועי כחלון, מנהל הרשות
רשות החברות הממשלתיות

א.נ.,

הנדון: דוח סופי- דוח בדיקה בנושא:

"איכות הממשל התאגידי בחברת נגה- ניהול מערכת החשמל בע"מ"

הנני מתכבד להעביר לך את דו"ח הבדיקה הסופי אשר ערכתי בנושא:
"איכות הממשל תאגידי בחברת נגה- ניהול מערכת החשמל בע"מ".
הבדיקה בוצעה בהתאם להנחייתך וכתב ההסמכה מיום 10/12/2024

בדוח שולבו תגובות הנבדקים והמנכ"ל היוצא לפי העניין ולהן צירפתי את התייחסותי.
בנוסף צירפתי את התגובות והדוחות שהגישו הנבדקים.

הנני עומד לרשותך בכל הבהרה והנחיה שתידרש.

בכבוד רב,

קובי נבון, רו"ח
נבון ויספלד רואי חשבון

העתק:

מר יניב אדרי – סגן בכיר למנהל רשות החברות הממשלתיות
מר יואב פרוסק - רכז החברה, רשות החברות הממשלתיות
גבי מיכל טביב שטיינברג – רכזת החברה, רשות החברות הממשלתיות
עו"ד מיטל דמארי דרורי - לשכה משפטית, רשות החברות הממשלתיות
רו"ח לורן רבני - רכזת כספים ובקרה, רשות החברות הממשלתיות

תוכן עניינים

פרק 1 - כללי 4

פרק 2 - אודות החברה ומבנה ארגוני 9

פרק 3 - תמצית מנהלים 12

פרק 4- ממצאי הבדיקה 31

פרק 1 - כללי

1.1 רקע

במסגרת סמכות רשות החברות הממשלתיות (להלן: "הרשות"), לפי הוראות סעיף 55 לחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה 1975 (להלן: "החוק"), ובהתאם לתקנות החברות הממשלתיות (כלים בדבר הסמכת בודק בידי הרשות), התשס"ה-2005, התבקשתי לבצע בדיקה בחברת נגה- ניהול מערכת החשמל בע"מ.

1.2 מבוא

לבקשת הרשות, כאמור, ערכתי בדיקה בנושא "איכות הממשל התאגידי" (להלן: "התחום הנבדק") בחברת נגה- ניהול מערכת החשמל בע"מ (להלן: "הנבדק") לתקופה 2018-2024.

התבקשתי לאור הלו"ז הצפוף להתמקד בשנים 2023-2024 (להלן: "התקופה הנבדקת").

הבדיקה נערכה במהלך החודשים דצמבר 2024 - ינואר 2025 וממצאיה מפורטים בהמשך הדוח.

1.3 מטרת והיקף הבדיקה

בהתאם להנחיית הרשות (כתב ההסמכה מיום 10/12/2024), הבדיקה התמקדה בנושאים כדלקמן:

- 1.3.1 בחינת איכות ההתקשרות ושיתוף הפעולה בין ההנהלה לדירקטוריון החברה
- 1.3.2 בחינת קיומם ואיכותם של נהלי עבודה המסדירים את אופן פעילות ההנהלה ודירקטוריון החברה.
- 1.3.3 בחינת חלוקת תפקידים וסמכויות בין הנהלת החברה לדירקטוריון.
- 1.3.4 בחינת איכות המנגנונים המבטיחים את התערבות דירקטוריון החברה בהחלטות ניהול שוטף של החברה.
- 1.3.5 בחינת איכות זרימת המידע ועיתוי העברת המידע בין הנהלת החברה לדירקטוריון
- 1.3.6 בחינת איכות זרימת המידע ועיתוי העברת המידע בין הגורמים השונים בהנהלת החברה.
- 1.3.7 בחינת ממשקי העבודה בין חברי ההנהלה למנכ"ל ובינם לבין דירקטוריון החברה.
- 1.3.8 בדיקת אופן מינוי פקידים בכירים בחברה ואיכות הפיקוח של דירקטוריון החברה על הליכי המינוי.

1.4 מתודולוגיית הבדיקה

בדיקתי כללה קיום פגישות (פרונטליות ומקוונות) עם נושאי משרה ובעלי תפקידים בחברה בעבר ובהווה, איסוף נתונים, ריכוז החומר וניתוחו, העלאת ממצאים והסקת מסקנות והתבצעה בשלבים הבאים:

- 1.4.1 סקירת מצגות ומידע כללי על הפעילות החברה;
- 1.4.2 סקירת המבנה הארגוני בנושא התחום הנבדק לרבות הגדרות תפקיד ותחומי אחריות וסמכות;
- 1.4.3 סקירת נהלי החברה בדגש על נוהל עבודת הדירקטוריון.
- 1.4.4 ניתוח דוחות ביקורת קודמים ככל ונעשו בתחום הנבדק כולל דוח מבקר המדינה;
- 1.4.5 ניתוח חוקים ותקנות רגולטוריות בנושא הנבדק;
- 1.4.6 איתור מידע ברשת האינטרנט אודות הנבדק וניתוח בהיבטי ממשל תאגידי;
- 1.4.7 חיפוש ואיתור פרסומים ברשת ואמצעי תקשורת נוספים אודות התנהלות החברה והדירקטוריון;
- 1.4.8 ניתוח מסמכים וחומרים שהתקבלו מהנבדקים בדבר ממשל תאגידי **ראה פירוט בסעיף 1.5 בהמשך הדוח**;
- 1.4.9 עיבוד וניתוח מסמכים שהתקבלו מהמרוויינים ותמלול הפגישות;
- 1.4.10 מיפוי הוראות חוק וחוזרים מטעם רשות החברות הממשלתיות והוראות דין אחרות החלות על החברה בתחום הנבדק;
- 1.4.11 סקירה וניתוח פרוטוקולים של הדירקטוריון וועדת הביקורת בכדי לאתר סוגיות בתחום הנבדק;
- 1.4.12 קריאה וניתוח דוחות שבוצעו על החברה (ע"י גורמים פנימיים וחיצוניים, לרבות דוחות כספיים ובדגש על SOX);
- 1.4.13 ניתוח נהלים בתחום הנבדק לרבות נוהל עבודת הדירקטוריון וועדותיו לאור הממשל התאגידי, ובהתאם לחוקים והתקנות הרלוונטיות;

1.4.14 קיום פגישות פרונטליות ומקוונות עם נושאי משרה ובעלי תפקידים בחברה בעבר ובהווה

לרבות עם בעלי תפקידים בכירים ברשות החשמל, בהם :

1.4.14.1	סמי תורג'מן- יו"ר דירקטוריון נוגה
1.4.14.2	עו"ד אסף אצור- דירקטור בעבר
1.4.14.3	רפאת דיבסי- דירקטור נוכחי
1.4.14.4	מיימון שמילה- דירקטור נוכחי
1.4.14.5	נעמי בן עמי- דירקטורית נוכחית
1.4.14.6	דויד כרמון- דירקטור נוכחי
1.4.14.7	נעמי שגיב- דירקטורית נוכחית
1.4.14.8	שאול גולדשטיין- מנכ"ל החברה המתפטר (להלן: "המנכ"ל היוצא")
1.4.14.9	עו"ד נעם בריימן- יועמ"ש ומזכיר החברה הנוכחי
1.4.14.10	רו"ח אילנה רוזנברג - סמנכ"ל כספים נוכחית
1.4.14.11	ד"ר עוזי זרחיה- סמנכ"ל תכנון
1.4.14.12	שיקי פישר- סמנכ"ל תפעול
1.4.14.13	איגור אהרונוביץ- סמנכ"ל סחר
1.4.14.14	שלמה קוגן- סמנכ"ל מש"א
1.4.14.15	איריס רז- אחראית ת"ע
1.4.14.16	יאיר רוזי- ניהול סיכונים
1.4.14.17	רו"ח ענת קלמן- מבקרת פנימית
1.4.14.18	צ'יקו כהן- דובר חברה
1.4.14.19	זאב (וזה) צוק רם - מנהל אגף חירום וביטחון
1.4.14.20	עודד נפתלי- סמנכ"ל מערכות מידע
1.4.14.21	יורם כהן- מנכ"ל החברה (להלן: "המנכ"ל לשעבר")
1.4.14.22	עו"ד אלעד אופיר- יועמ"ש ומזכיר החברה הקודם
1.4.14.23	רו"ח אריה ויינטראוב- סמנכ"ל כספים הקודם
1.4.14.24	מר אמיר שביט- מנהל רשות החשמל
1.4.14.25	מר מנחם קמיש- כלכלן ראשי ברשות החשמל

1.5 לצורך הבדיקה, הועברו לעיוני, בין היתר, המסמכים הבאים:

1.5.1	מבנה ארגוני ;
1.5.2	מצגות ומידע כללי אודות פעילות הנבדק ;
1.5.3	פרוטוקולים של ישיבות דירקטוריון לשנים 2018 – 2024 ;
1.5.4	פרוטוקולים של ישיבות ועדות ביקורת לשנת 2020-2024 ;
1.5.5	דוחות כספיים מבוקרים לשנים 2022 – 2023 ;
1.5.6	תכתובות בין גורמי הנהלה ;
1.5.7	פרסומים וכתבות מרשת האינטרנט בתחום הנבדק ;
1.5.8	פרסומים ברשת האינטרנט ואמצעי תקשורת נוספים אודות התנהלות הנהלת החברה והדירקטוריון ;

1.6 הוראות חוק ותקנות רלוונטיות

- 1.6.1 חוק החברות הממשלתיות, תשל"ה-1975
- 1.6.2 חוק החברות, תשנ"ט-1999
- 1.6.3 חוזרי רשות החברות הממשלתיות בתחום הנבדק (חוזרים אינם "הוראות חוק ותקנות")

1.7 אודות מבצע הבדיקה

רו"ח קובי נבון בעל השכלה מהמוסדות הבאים :

- L.L.M תואר שני במשפטים – אוניברסיטת בר-אילן.
- B.A תואר ראשון כלכלה – אוניברסיטת העברית בי-ם.
- B.A תואר ראשון חשבונאות – אוניברסיטת העברית בי-ם.

בעלים ושותף בכיר במשרד רו"ח: "נבון ויספלד רואי חשבון".

בעל ניסיון רב שנים בביקורת סיכונים-ביקורת פנימית ביקורת חקירתית, סקרי סיכונים וניהול סיכונים. כמו כן, כיהנתי ומכהן :

- כמבקר פנימי של חברות ממשלתיות, בהן: נת"ע, נתג"ז, חמ"ת והתעבורות הימיות חיפה ואשדוד.
- רו"ח המבקר של חברות ממשלתיות (בעבר-קה"ל דירוג אחיד, כיום- נת"י, מע"צ לשעבר).
- יו"ר דירקטוריון של חברה ממשלתית ויו"ר דירקטוריון של חברה ציבורית.
- מתן שירותי ביקורת פנימית וחקירתית למבקרים פנימיים בחברות ממשלתיות ובמשרדי ממשלה
- דירקטור ויו"ר ועדת ביקורת בחברת נמל אשדוד (6 שנים).
- דח"צ בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית במספר חברות ציבוריות.
- מכהן כמבקר הפנימי בתאגידים שונים וברשויות סטטוטוריות.
- חבר במושב של הוועדה לאכיפה מנהלית ברשות ני"ע.

חשוב להדגיש כי ב-2 חברות ממשלתיות בסיווג גבוה, הייתי מעורב ברפורמה הכוללת הקמה של חברה ממשלתית, בדומה למקרה דנן שנבדק. המדובר בחברת נמל אשדוד בכובעי כדירקטור וכיו"ר ועדת ביקורת, וכרו"ח המבקר בחברת מע"צ-כיום נת"י. ניסיון זה חשוב כנתון לביצוע בדיקה מסוג זה ומקנה ידע והבנה של התהליכים ברפורמות ובהקמת חברה ממשלתית, בתקופה זו למעט דירקטוריון אין בשלבים הראשונים אורגנים במטה החברה ממנכ"ל ומטה היו"ר והדירקטוריון למעשה מתפקד בפועל כמנכ"ל.

ממשל תאגידי הינו אוסף של מנגנוני פיקוח ובקרה שמטרתם לתרום לניהול תקין של תאגיד, שמירה על הוראות החוק, שמירה על האתיקה של הארגון העסקי ועל נאותות הדיווח הכספי; כל זאת לצורך הגנה על בעלי העניין בחברה. הארגון האחראי המרכזי לאיכות הממשל התאגידי הוא הדירקטוריון – מוקד הממשל התאגידי בתאגיד. תפקידו העיקריים הם התווית מדיניות הגוף המוסדי ופיקוח על אופן יישומה על ידי הנהלת הגוף המוסדי ועובדיו. כל זאת תוך הקפדה על רמה מקצועית גבוהה, על קיומם של תהליכי קבלת החלטות נאותים, על תהליכי בקרה ופיקוח שוטפים ועל דיווחים מהימנים לגורמי פנים וחוץ. הואיל וסעיף 92 לחוק החברות קובע כי "...הדירקטוריון יפקח" ובכך ממצב את אחריות הדירקטוריון כגורם המפקח על הנהלת החברה, התגבשה ההבנה שאין עוררין עליה בדבר הפרדה המתחייבת בין הדירקטוריון להנהלה, והימנעות מוחלטת של הדירקטוריון מקבלת החלטות בתחומים עליהם מופקדת ההנהלה, שהלא תפקיד הפיקוח של הדירקטוריון אינו מתיישב עם האפשרות שהדירקטוריון יפקח על נושאים שבהם יש לו מעורבות מהותית. העולה מכך הן מושכלות יסוד לפיהן יו"ר הדירקטוריון אינו יכול לכהן כמנכ"ל, והוא מנוע משיחות ומתן הנחיות לעובדים "מאחורי גבו" של המנכ"ל.

בהתאם לעקרונות ממשל תאגידי:

- דירקטור לא יהיה בעל תפקיד ביצועי
- דירקטור יימנע מהשתתפות בניהול השוטף
- דירקטור לא ייתן הוראות לבעל תפקיד הכפוף למנכ"ל
- דירקטור לא יפנה אל בעל תפקיד שלא במסגרת ישיבות הדירקטוריון

1.8.1 יחסי הגומלין בין יו"ר הדירקטוריון למנכ"לים

הארגון האחראי המרכזי לאיכות הממשל התאגידי הוא הדירקטוריון – מוקד הממשל התאגידי בתאגיד. תפקידו העיקריים הם התווית מדיניות התאגיד ופיקוח על אופן יישומה על ידי הנהלת התאגיד ועובדיו. כל זאת תוך הקפדה על רמה מקצועית גבוהה, על קיומם של תהליכי קבלת החלטות נאותים, על תהליכי בקרה ופיקוח שוטפים ועל דיווחים מהימנים לגורמי פנים וחוץ.

תפקידי יושב הראש - יושב ראש הדירקטוריון אחראי לתפקודו התקין של הדירקטוריון ולקיום החובות המוטלות על הדירקטוריון, בהתאם לכך, על יושב ראש הדירקטוריון לפעול כדלהלן, ביחד עם מליאת הדירקטוריון לפי העניין:

- (1) לעודד קיום דיונים חופשיים, המאפשרים הבעת דעות שונות;
- (2) להבטיח כי החלטות הדירקטוריון מתקבלות על בסיס מידע הולם;
- (3) לשמש כממונה הארגוני על המבקר הפנימי (בחברה ממשלתית הכפופות של המבקר הפנימי היא דואלית ליו"ר ולמנכ"ל)

לכישוריו של יו"ר הדירקטוריון לנהל את עבודת הדירקטוריון יש תרומה מכרעת לאפקטיביות הדירקטוריון. הגורם העיקרי בהפעלת הדירקטוריון כקבוצה הוא יו"ר הדירקטוריון. הוא זה שאמור לנהל את קבוצת הדירקטורים. הוא זה שמנהיג את הדירקטוריון. יו"ר הדירקטוריון צריך לנהל את הדיון ולאפשר הצגת שאלות וקבלת תשובות. הוא צריך לאפשר דיון ענייני ונינוח.

תכונות אישיות של יו"ר איכותי • נוכחות מובילה ודומיננטיות גמישה - יו"ר מיומן, אשר משרה מנהיגות • יושר אישי • אינטגרטיבי (יושרה מקצועית) • בטחון עצמי סביר - המאפשר להכיר במגבלותיו בנסיבות מסוימות • צניעות

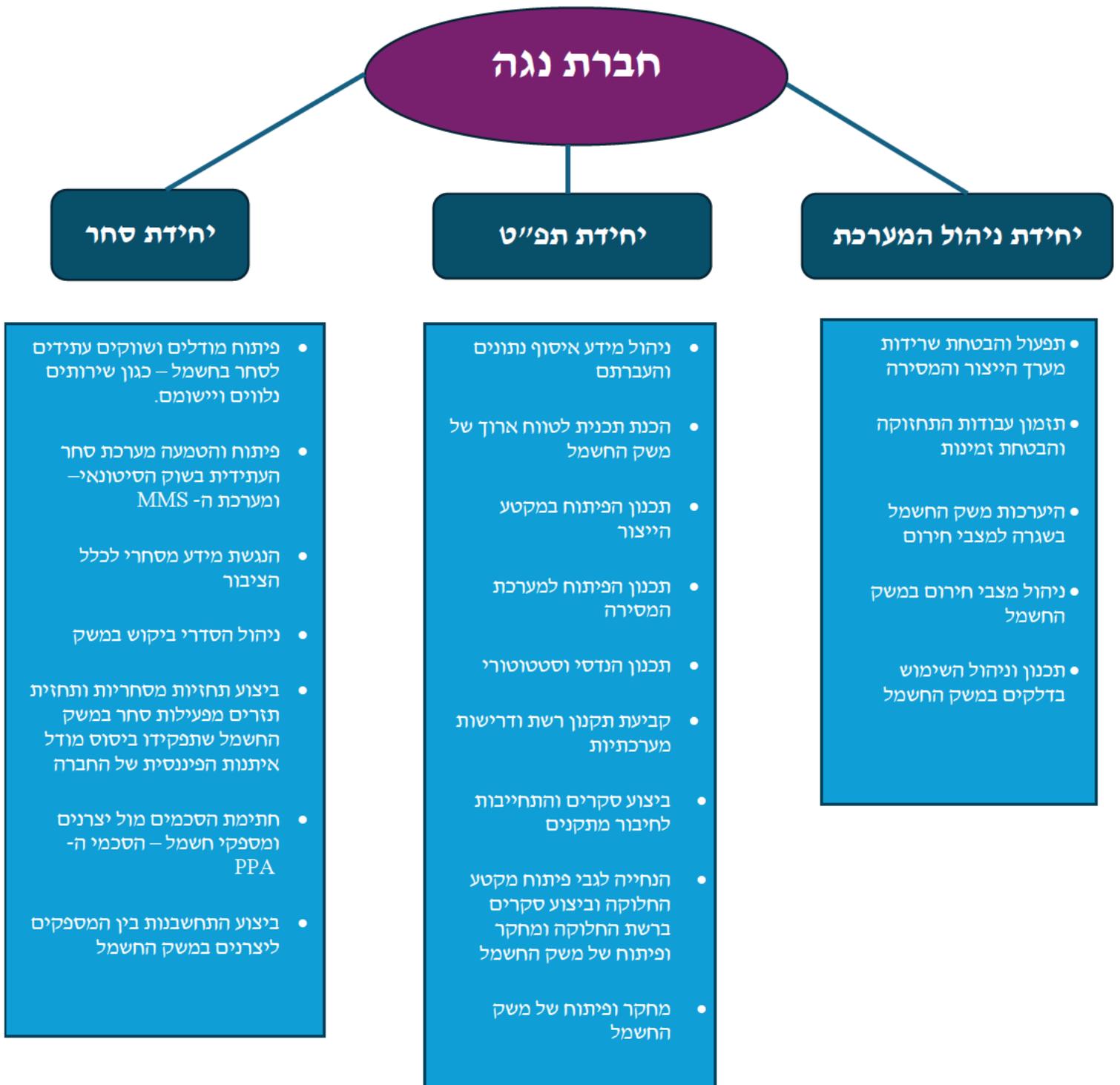
יכולות אישיות של יו"ר איכותי • יכולת הקשבה • תקשורת בינאישית טובה - ליצירת קשר טוב עם חברי הדירקטוריון ועם חברי ההנהלה • ניתוח תהליכים והבנתם - יאפשר לו לייצר תהליך מתוכנן וליישמו.

יודגש כי יו"ר דירקטוריון כשלעצמו אינו אורגן של החברה, אלא אם הוסמך לפעול בנושא מסוים על ידי הדירקטוריון.

חוק החברות הממשלתיות (סעיפים 37 - 43) בדבר המנהל הכללי קובע הוראות דומות לאלו שבחוק החברות: המנכ"ל אחראי לניהול השוטף של ענייני החברה במסגרת התקציב ותוכניות העבודה שנקבעו לחברה. למנכ"ל מוענקות כל סמכויות הניהול שניתן להעניק למנכ"ל בחברה "רגילה" – פרט לסמכויות הנתונות לפי חוק החברות הממשלתיות לדירקטוריון או לגוף אחר.

יודגש כי בחוק החברות הוטלו על המנכ"ל חובות דיווח כלפי הדירקטוריון:

- המנכ"ל חייב להודיע ליושב ראש הדירקטוריון על כל עניין חריג שהוא מהותי לחברה
- על המנכ"ל להגיש לדירקטוריון דיווחים בנושאים, במועדים ובהיקף שיקבע הדירקטוריון
- יושב-ראש הדירקטוריון רשאי, בכל עת, מיוזמתו או לפי החלטת הדירקטוריון, לדרוש דיווחים מהמנכ"ל בעניינים הנוגעים לעסקי החברה



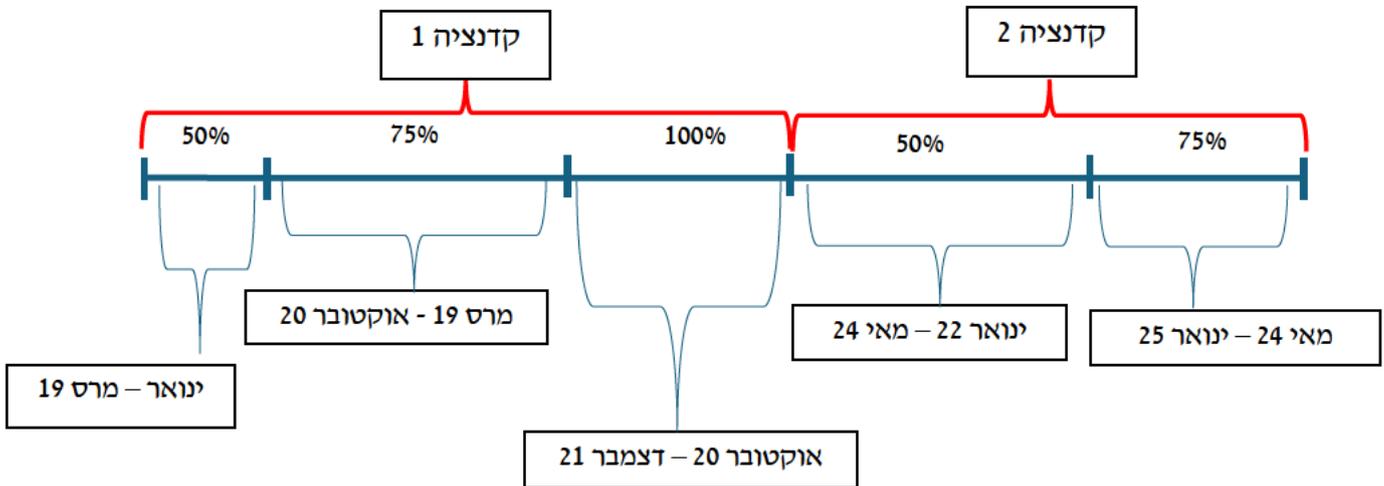
¹ המידע הינו מתוך אתר האינטרנט של הנבדק

2.4 נתוני כהונה אודות יו"ר הדירקטוריון והמנכ"לים בנבדק

❖ סמי תורג'מן- יו"ר הדירקטוריון (2019/2 - נוכחי)

- השתחרר מצה"ל בתחילת שנת 2017. בדרגת אלוף. במגוון תפקידי פיקוד משמעותיים.
- לאחר שחרורו מצה"ל עסק בייעוץ ביטחוני לתעשיות ביטחוניות.
- 11/2018 מונה לתפקיד יו"ר הנבדק.

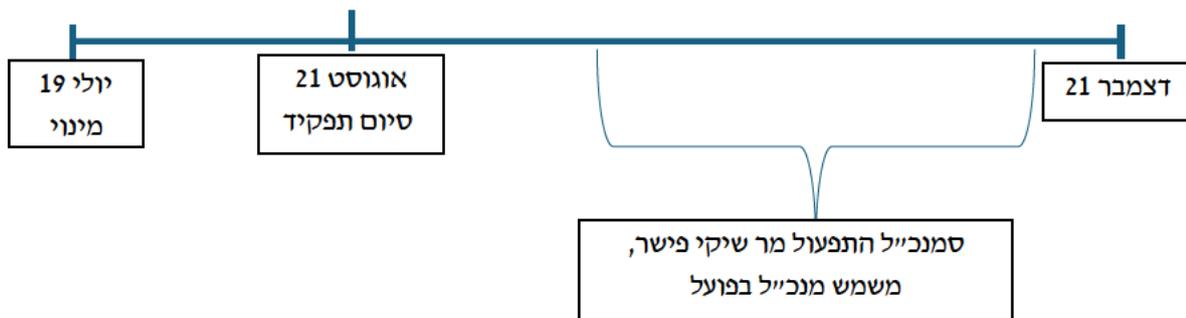
היקף משרת היו"ר בנבדק ומשך פעילות:



❖ יורם כהן- מנכ"ל קודם (08/21 – 07/19)

- 2014 – 06/2019 מנכ"ל בחברת דלק גז טיבעי
- 07/2019, נבחר למנכ"ל הנבדק
- 08/21, התפטר מתפקידו

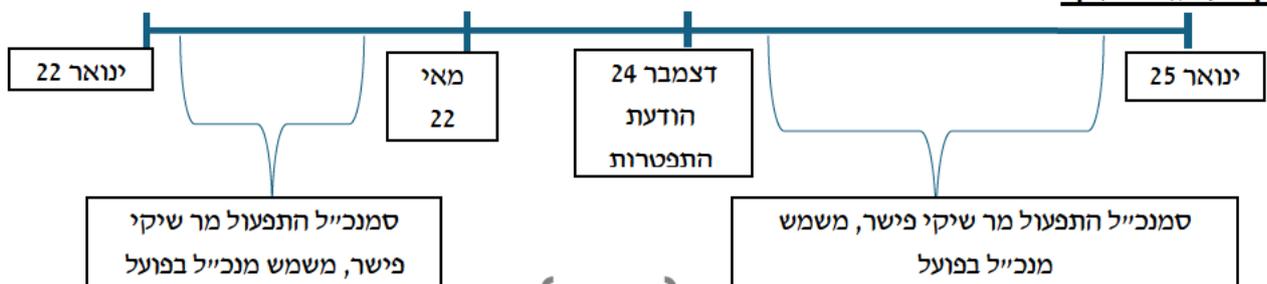
משך פעילות בנבדק:



❖ שאול גולדשטיין- מנכ"ל יוצא (12/24 - 05/22)

- 1999 - 2011 נבחר לראש מועצה אזורית גוש עציון
- 2011 - 2021 שימש מנכ"ל רשות הטבע והגנים
- 05/2022 נבחר למנכ"ל בנבדק (נכנס לתפקידו 21/09/2022)

משך פעילות בנבדק:



פרק 3 - תמצית מנהלים

3.1 הנבדק, הוקמה מתוקף החלטת ממשלה לרפורמה במשק החשמל כפי שיתואר בהרחבה בגוף הדוח. למעלה מהדרוש לציין כי פעילות החברה הינה בעלת משמעויות קריטיות. רגישות ומהותיות לביטחון האנרגטי של מדינת ישראל ק"ו בתקופות מלחמה. נקודת מבט נוספת שצריך לקחת בחשבון היא, שחברה ממשלתית בהקמה ובמיוחד חברה ממשלתית כדוגמת הנבדק על רגישותה העצומה, היא אירוע מהותי ולא פשוט.

3.2 בהקשר זה של שמירת כללי הממשל התאגידי סקר הבדק עשרות רבות של פרוטוקולים, קיים עשרות פגישות עם נושאי משרה בהווה ובעבר וקיבל לבקשתו מאות אסמכתאות בנושאים השונים הנוגעים לתחומי הבדיקה ע"פ כתב ההסמכה. מהחומר שנסקר כאמור עולה, כפי שיורחב בדוח, כי בגזרת הממשל התאגידי בחברה נפלו ליקויים כפי כמפורט בדוח זה.

3.3 הקמת החברה וגיבוש עקרונות תפעולה וניהולה

3.3.1 ייסוד החברה כדוגמת הנבדק, החל עם מינוי יו"ר דירקטוריון ודירקטוריון שהיו צריכים בעצם להקים את החברה למנות לה מנכ"ל וחברי הנהלה, לאתר את המיקום הנדרש למשרדה לצורך ההיערכות לקליטת מאות עובדים שהועברו אליה מחברת חשמל, כמו גם היקף גבוה של עובדי מטה בכל האגפים וכן גיבוש תקציב וקביעת אסטרטגיה שיאפשרו את הפעלת החברה בהתאם לרישיון שניתן לה ביחד עם פעילות רבה ומגוונת נוספת.

3.3.2 אין חולק על כך כי על יו"ר הדירקטוריון וחברי הדירקטוריון, העוסקים בתקופה הראשונה שבחייה של החברה, העשויה לארוך אף למעלה משנה, באתגרי ניהולה של החברה בד-בבד, הכורח הנובע מהצורך לגבש את קודי-ההפעלה של החברה, כמו גם הצורך בגיבושן של "תורות הפעלה" שטרם נקבעו, עשויים להיכרך במעורבות הדירקטוריון ויושב הראש בממשק ומעורבות בפעולות שיש להן מאפיינים של ניהול שוטף. כל זאת כאמור, בשל ה"ואקום" העשוי להיווצר עד לגיבושם, עיצובם והפעלתם השוטפת של אורגנים סדורים, קבצי נהלים מוסכמים ו"העברת המקל" אל מי שמופקדים, בדרך השיגרה, על ניהולה השוטף של החברה.

3.3.3 למעלה מכך : גם לאחר מינוי ועיצוב האורגנים וההנהלה, נדרשים אלה לפרקי הזמן, העשויים להיות משמעותיים, ללימוד החברה ויעדיה ולשינון ותרגול העלולים להיות כרוכים בפעולות מקבילות, משיקות ואף חופפות של יו"ר הדירקטוריון וחבריו, עם הנהלת החברה.

"חפיפה" זו והטשטוש האפשרי בין סמכויות האורגנים, כאמור, אמורים להתפוגג עם השלמת גיבוש כללי ההפעלה, וכניסה לשגרה שבה תובטח ההפרדה המלאה והנדרשת בין הדירקטוריון והעומד בראשו, לבין הנהלת החברה – המנכ"ל, סגניו ונושאי המשרה הממלאים את פונקציות הניהול. זאת, כמתחייב על פי כללי הממשל התאגידי הקבועים בדין ובנוהג.

3.3.4 איני יכול, בהקשר זה של הבנת הקשיים הכרוכים בתקופת הקמת החברה וגיבוש עקרונות עבודתה ומילוי תפקידיה, שלא להתייחס להתרשמותי המתבססת על שיחות רבות עם נושאי משרה בהווה ובעבר, סקירת מסמכים ופרוטוקולים, פגישות ובירורים עם יו"ר הדירקטוריון, הדירקטוריון והנהלת החברה, לפיה שאיפתו של יושב הראש להוביל בהצלחה גדולה את הקמת החברה, לעצבה ולמצבה על הצד הטוב ביותר- הייתה גבוהה ומלאה.

3.4.1 בד-בבד עם התרשמות הבודק מהמאמץ וכנות הכוונות בהשקתה והפעלתה של החברה על הצד הטוב ביותר, קשה שלא להידרש לביטוי מדברי חז"ל: "אליה וקוץ בה". ודוק; הבודק התרשם מקיומם של פערים בין היכרותו וניסיונו של יו"ר הדירקטוריון בתפקידיו הקודמים בצה"ל, לבין ניהול גופים ציבוריים עם מורכבות מסוג התנעתה של חברה מסוג זה, לרבות הבנת האתגרים הכרוכים בעיצובם וגיבושם של אורגני הניהול המניעים את הפעלתה ומופקדים על מימוש משימותיה. ראה פירוט ממצאים בסעי' 4.1 לדוח.

תגובת הנבדק - תמצית:

אמירה כללית ללא ביסוס עובדתי, המונעת מרושם אישי שלא ברור המקור להתגבשותו. יצוין, כי בכל התקופה לא השתמש היו"ר במונחים צבאיים או בהעתקה של דפוסים צבאיים. יודגש כי בניגוד לאמור, היו"ר התעקש לשמור ולהשריש את כללי אי עקיפת סמכות, חופש בדיון מקצועי, שקיפות מוחלטת והקפדה על היררכיה בהחלטות ובהנחיות.

התייחסות הבודק:

הדוח לא ציין או הזכיר שהיו"ר השתמש במונחים צבאיים אלא הדגיש את ניסיונו העשיר בצה"ל ובכללי הניהול הצבאיים השונים בתכלית מעקרון הממשל התאגידי שעל פיו נוהגים בתאגידים בשוק הציבורי והממשלתי. ראו פירוט לפערים אלה המפורטים בהרחבה בדוח בדגש על סעיף 4.1 לדוח.

3.4.2 במהלך כהונתו של היו"ר מאז מינויו ועד לסיום ביקורת זו התגלעו חילוקי דעות ואי-הסכמות בין היו"ר והדירקטוריון לבין שני המנכ"לים שהם מינו. חילוקי דעות אלה נבעו בין היתר מהתנהלותם של היו"ר והדירקטוריון והדירקטוריון, אשר לא הייתה בקוהרנטיות מלאה עם הכללים והעקרונות המקובלים בתחום הממשל התאגידי. לעניין זה ראה פירוט נרחב בממצאים בסעי' 4.1 + 4.4 + 4.5 לדוח. כללים אלה (ראה סעיפים 1.8.1- 1.8.3 לעיל) כוללים חציצות ברורות ומובהקות בין הדירקטוריון והעומד בראשו, המופקדים על התוויית מדיניות החברה ופיקוח על ההנהלה, לבין ההנהלה עצמה. חילוקי דעות אלה הביאו לאי-הסכמות בין יושב הראש והמנכ"לים המכהנים תוך שהאחרונים מבקשים להרחיק את יושב הראש ממעורבות-יתר בנושאים הנוגעים לניהול השוטף של החברה.

תגובת הנבדק - תמצית:

עניין זה, אף הוא, אינו סוגיה הנוגעת לממשל תאגידי, שכן מדובר בחילוקי דעות מהותיים בקשר לסוגיות של מדיניות, פיקוח ובקרה של הדירקטוריון על עבודת החברה בפעילות הליבה שלה ואף להידוק הבקרה במקרים הנדרשים.

התייחסות הבודק:

לא מובנת תגובת החברה לממצא, הבודק הצביע על אירועים שקרו בפועל כמתואר בהרחבה בגוף הדוח בממצאים 4.1 + 4.4 + 4.5 לדוח. וכן בתגובת המנכ"ל היוצא לממצאי הדוח, בה הוא טוען וחוזר שאחת הסיבות העיקריות להתפטרותו הינה הפרות חוזרות ונשנות מצד היו"ר של עקרון הממשל התאגידי התקין הנוגע להתערבותו בניהול הנבדק.

3.5.1 גורם סיכון מהותי נוסף שהעצים את החיכוך בין יו"ר הדירקטוריון למנכ"ל היוצא, הינו הצורך בהסתמכותו והישענותו המוחלטת של המנכ"ל היוצא, על 3 סמנכ"לים שנקלטו מחברת חשמל, כשהם בעצם אחראים על פעילות הליבה של החברה על כל המשתמע מכך, לטענת המנכ"ל היוצא, כמתואר בתגובתו מטה, העדר הסכמה עם דעתם המקצועית של הסמנכ"לים שדרשה מהמנכ"ל היוצא התייעצות עם גורמי חוץ, מעבר לכך מהתרשמותי משיחות בעיקר עם 3 הסמנכ"לים (וגם עם היו"ר ובכירים נוספים בנבדק), כי הייתה מצידם של 3 הסמנכ"לים חוסר הערכה מקצועית מהמנכ"ל וכתוצאה מכך החלו "קילקולים" ביחסי הכפיפות "שתרמו" לכך שהם פונים ישירות ליו"ר מעל ראשו של המנכ"ל היוצא שכאמור לא ראה זאת בעין יפה, לשון המעטה. ראה גם בהרחבה בסעיפים הבאים 3.5.2-3.5.3 בהמשך ובמצאים בסעי' 4.5 - 4.7 לדוח.

תגובת הנבדק - תמצית:

האמירות משקפות אי הכרה של תהליך הרפורמה במשק החשמל בישראל ותהליכי רפורמה במשקי החשמל בעולם ואינן מייצגות את המציאות בפועל. כל האמירות של "רוחה המרחפת" של חח"י או "יניקת" תרבות ארגונית של חח"י הן אמירות בלתי מבוססות, זריית חול ורכילות בלבד. אולם אמירות אלה אינן משקפות את המציאות.

תגובת המנכ"ל היוצא - תמצית:

המנכ"ל היוצא גילה שפעמים לא מעטות לא היה יכול לסמוך על דעתם המקצועית של הסמנכ"לים הללו ולכן התייעץ עם גורמים מחוץ לנגה- דבר שקומם עליו אותם ובעקבותיהם את היו"ר.

התייחסות הבדק:

תגובת הנבדק מתייחסת להכרה של תהליך הרפורמה במשק החשמל, אלא שהבדק כלל לא התייחס לעניין זה בממצא. ראה את תגובת המנכ"ל היוצא המבטאת באופן מדויק את הסיכון עליו הצביע הבדק וכפי שהתרשם הבדק ישירות מפגישותיו עם 2 המנכ"לים לרבות חברי הנהלה בעבר ובהווה. הבדק תיאר גורם סיכון של סמנכ"לים בפעילות הליבה של הנבדק, וכפי שהגיב המנכ"ל היוצא בעצמו.

3.5.2 לנבדק כפי שצוין לעיל, פעילות שהינה ייחודית וקריטית לביטחון האנרגטי של מדינת ישראל ולצורך תפקודה ע"פ הרפורמה שבמסגרתה היא הוקמה, היא נאלצה לקלוט מעל ל- 200 עובדים מחברת החשמל בהם 3 סמנכ"לי ליבה (תכנון, תפעול וסחר). 3 סמנכ"לים אלה הם מנהלים בכירים שהגיעו מתרבות ארגונית שונה אותה ינקו בחברת חשמל, לא שעו למעמדם החדש הכרוך בכפיפות למנכ"ל החברה, לא נטו לראות "עין בעין" את המדיניות וההנחיות שהותוו על ידי מנכ"ל החברה ותרמו בכל אלה להתעצמות חילוקי דעות מקצועיים בינם לבין המנכ"ל. ראה הרחבה בממצאים בסעי' 1.4(1), 4.5(1) לדוח.

תגובת הנבדק - תמצית:

הדרך היחידה להביא אנשי מקצוע זה מחח"י בפרט שמדובר במשאב כה חיוני למשק שדורש ידע מקצועי ייחודי ומורכב. ככל שנשמעו אמירות מהסוג המתואר בסעיף זה או בבא אחריו (3.6.3) אזי מדובר באמירות מפי מי שמתנער מכישלון ניהולי ותו לא, ומתיימרת להפוך את הקערה על פיה עד כדי אבסורד של ממש.

התייחסות הבדק:

כעובדה ממצא זה והמצאים האחרים בדו"ח, לדוגמה ממצאים בסעי' 4.4, 4.5(1), 4.6 לדוח, הנוגעים ליחסי העבודה הבעייתיים בין המנכ"ל היוצא לבין 3 הסמנכ"לים שעברו מחברת חשמל לנבדק, לא נפתרו לא ע"י המנכ"ל היוצא, לא ע"י הסמנכ"לים, לא ע"י היו"ר הדירקטוריון, לא ע"י חברי הדירקטוריון ולא ע"י חברי ההנהלה בשיחות שהיו לבדק איתם בנושא זה.

3.5.3 חילוקי דעות אלה, בין המנכ"ל והסמנכ"לים, שהפכו להיות יותר ויותר נוכחיים, הובילו להחרפת קיעקוע עקרונית הממשל התאגידי התקין, בכך שאותם סמנכ"לים ביחד עם ראש אגף חרום (שגם לו היו חילוקי דעות מקצועיים עם המנכ"ל), פנו ליו"ר הדירקטוריון, "מעל ראשו" של המנכ"ל וללא יידועו ואישורו כמתחייב בממשל תאגידי, שטחו בפניו את טענותיהם ובקשו את התערבותו של היו"ר מול המנכ"ל. ראה ממצאים בסעי' 4.1, 4.5, 4.6 לדוח.

תגובת הנבדק - תמצית:

הדירקטוריון ראה כי קיים כשל חמור בהתנהלות הנהלת החברה וכי נגרם נזק חמור לחברה למוניטין שלה ולאמינותה והוא פעל בהתאם לחובת הזהירות שלו ולחובתו הפיקוחית ונפגש עם המנכ"ל והסמנכ"לים לצורך כך. פעילות היו"ר כאמור לא רק שהינה בהתאם לכללי ממשל תאגידי ראויים אלא הינה מחובתו של הדירקטוריון ובפרט לאור מעמדה המהותי של החברה ביחס למשק החשמל בישראל. יובהר כי לא היו ישיבות של הדירקטוריון או של היו"ר עם כפופי מנכ"ל שלא בידיעת המנכ"ל. כל הישיבות והפגישות עם הסמנכ"לים נערכו בשקיפות מלאה תוך ידוע המנכ"ל. כמו כן, כפופי מנכ"ל לא קיבלו משימות ישירות מהדירקטוריון אלא כחלק מסיכומי ישיבות שהועברה למנכ"ל.

התייחסות הבודק:

אציין כי התגובות סותרות לממצאים שצוינו ע"י הבודק, בפועל הממצאים הנ"ל מתארים מצב עובדתי כפי שעלה משיחות שערך הבודק עם מספר נושאי משרה לרבות היו"ר ובדגש על המנכ"ל היוצא שעיקר, תלונותיו היו בנושא זה ובפועל הביאו לסיום תפקידו. ראה סעיף 3.5.4 להלן המבהיר הבהר היטב את הממצאים דנן.

3.5.4 היו"ר עימו שוחחתי מספר פעמים, גם בנושא זה, הסביר לי ארוכות שבעקרון הוא לא נפגש עם כפופי מנכ"ל, אלא שלעניין הסמנכ"לים הנ"ל, בשל ייחודם ומומחיותם לליבת פעילות החברה, היה עליו לברר עם המנכ"ל את הסוגיות הכרוכות במחלוקת שלהם אתו. המנכ"ל שכאמור לא ראה בעין יפה את המהלך שעשו הסמנכ"לים אל מול היו"ר ללא ידיעתו ואישורו, הסביר ליו"ר את נושאי המחלוקת ואת השיקולים המקצועיים שלו אל מול אותם סמנכ"לים ומנהל אגף חרום.

תגובת הנבדק:

ראה תגובה בסעיף 3.6.3 לעיל

תגובת המנכ"ל היוצא - תמצית:

היו"ר או עוזרתו [REDACTED] נפגשו עם כלל הסמנכ"לים. ולא רק בעניין המחלוקות. [REDACTED]
[REDACTED]
היו"ר פנה לעובדי חברה להכין לו חומרים למצגות לכנסים ללא יידוע המנכ"ל- לא על דרישתו ולא על תוכן החומר אותו הוא הציג בכנס.

התייחסות הבודק:

ראה התייחסות הבודק בסעיף 3.5.3 לעיל. בנוסף תגובת המנכ"ל היוצא כאן, סותרת באופן ברור את תגובת הנבדק בסעיף 3.5.3.

3.5.5 מתוך חשש לפגיעה בתפקוד החברה במקרה של התעצמות המחלוקות בין אותם סמנכ"לים למנכ"ל שסופן מי יישורנו, כינס היו"ר, 2 ישיבות דירקטוריון בהפרשים של מספר חודשים בין ישיבה לישיבה, אליהן זומנו המנכ"ל ו-3 הסמנכ"לים בכדי שיציגו כל אחד בנפרד את טענותיהם בפני חברי הדירקטוריון- ראה ממצאים בסעי' 1.4(1)(1.4) לדוח. המנכ"ל שלא ראה עין-בעין עם יושב הראש את מהלכיו של האחרון, נקלע למצב של ערעור על מעמדו עד שנאלץ, בתוך זמן קצר, להודיע למנכ"ל על כוונתו לפרוש מתפקידו עד ל 31/12/2024.

תגובת הנבדק:

ראה תגובה בסעיף 3.6.3 לעיל

תגובת המנכ"ל היוצא - תמצית:

לא 'מתוך חשש'- אלא בכדי לקעקע את מעמד המנכ"ל. לפי מה שראה המנכ"ל, הדירקטוריון הגיע 'מבושלי' למפגש. ד"א, היו"ר לא הזמין אף סמנכ"ל אחר למפגש- אולי גם להם יש מה לומר?! היו"ר לא טרח לעדכן את המנכ"ל טרום הגעת ולישיבה הראשונה מלבד שיחת מסדרון מזדמנת. ולשיחה השנייה הגיש רשימת שאלות וכשענית ביטל וזלזל בתשובות.

התייחסות הבודק:

תגובות היו"ר ותגובות המנכ"ל בסעיף 3.5 על תתי סעיפיו ממחישים את עוצמת המחלוקת ויחסי העבודה העכורים שנסובו בעיקר על נושא אי קבלת המרות של המנכ"ל ע"י 3 הסמנכ"לים שהועברו מחברת החשמל.

3.5.6 למעלה מהדרוש להעיר כי מהלך מסוג זה של היו"ר והדירקטוריון, הכרוך בהתערבות בניהולה השוטף של החברה איננו ראוי או מקובל על פי כללי ממשל תאגידי תקין, ראה ממצא 4.1(1) בהמשך הדוח, לדוגמא: דרישות מהמנכ"ל והנהלת החברה להעביר לאישור היו"ר מראש כל מסמך שיוצא החוצה, כינוס ישיבות דירקטוריון עם המנכ"ל, 3 הסמנכ"לים המקצועיים, ראש אגף חירום, כל אחד בנפרד על רקע העדר שת"פ עם המנכ"ל בין היתר בזרימת מידע וחילוקי דעות מקצועיים לצורך ניהול שוטף.

יושב הראש טען בפני בעניין זה, כי הוא פועל, לכאורה, ע"פ נוהל עבודת הדירקטוריון וכפי שנראה בגוף הדוח בממצא 4.2(2) על נוהל עבודת הדירקטוריון, אכן ישנה פרשנות המאפשרת לפעול כפי שפעל וישנם עוד סעיפים אחרים שלא עולים בקנה אחד עם עקרון הממשל התאגידי התקין, לדוגמא: סעיף 9 לפרק ה' לנוהל אינו מתיישב עם עקרון הפרדת הסמכויות, ואין לחייב השתתפות המנכ"ל בישיבות הדירקטוריון אם הן אינן עוסקות בניהול עסקי החברה ע"י המנכ"ל. דוגמא נוספת סעיף 5 לפרק ח' לנוהל דן בדבר פניית דירקטור אל נושאי משרה בחברה ו/או אל יועציה החיצוניים ללא ידועו של המנכ"ל אלא באמצעות היו"ר והיועמ"ש/מזכיר החברה.

בגין נושא זה המלצתי בגוף הדוח לכתוב באמצעות משפטן מומחה לנושא, נוהל עדכני העונה על החקיקה ועל האסדרה של עקרון הממשל התאגידי ולאחר סיום כתיבתו לשולחו לרשות כדי לקבל את התייחסותה עובר לאישורו של הנוהל במליאת הדירקטוריון.

תגובת הנבדק - תמצית:

הנוהל נערך בעת הקמת החברה על בסיס נוהל של חברה ממשלתית ותיקה אחרת ובהתאמות רלוונטיות לחברה ופעילותה. הנוהל קיבל את התייחסות רשות החברות ואישורה וכן התייחסות ממשד עו"ד המלווה את החברה, ובהתאם להתייחסויות המקצועיות הללו הוא עודכן, לפי החלטת הדירקטוריון. לאחר כניסתו לתפקיד, היועץ המשפטי הנוכחי של החברה, קיים דיונים בשאלת הצורך בעדכון ותיקונו של נוהל עבודת הדירקטוריון. הדיון בנושא לא הושלם, בימים אלו החברה מבצעת תהליך של בחינת הנוהל ועדכונו.

התייחסות הבדק:

אמת, ההתנהלות של היו"ר וכן של הדירקטוריון כמתואר בממצאים האחרונים לעיל, נעשו ע"פ הנוהל שיש בחברה, הח"מ ציין את הבעייתיות שמייצר הנוהל הקיים בכל הקשור לממשל תאגידי תקין ומקובל, וטוב עושה החברה שהיא מעדכנת את הנוהל, ושתעבירו להתייחסות הרשות עובר לאישורו בדירקטוריון והכל כדאי לוודא שיעמוד בעקרונות המקובלים של ממשל תאגידי תקין.

הבדק מבקש להדגיש כי למרות בקשות חוזרות טרם הומצא לו ע"י הנבדק כל מסמך רשמי של רשות החברות הממשלתית המאשרת את נוהל עבודת הדירקטוריון, כפי שנטען על ידי הנבדק.

3.5.7 התרשמותו של הבודק היא שהרצון העז של היו"ר להצלחת החברה הוא רב ולשם כך הוא מקדיש את מיטב זמנו למען מימוש רצונו זה. כמובן מי שאינו עושה אינו טועה, במיוחד לאור הנסיבות שפירטתי לעיל, ההתנהלות שלו מאז הקמת החברה ו"חבלי הלידה" המלווים "במחלות ילדות" בהקמתה והקושי להתנתק מעטיני הניהול גלשו למצער אל מעבר למדרון החלקלק של גבולות הגזרה המותרים בכללי הממשל התאגידי התקין והכל כמפורט בדוח. לדוגמה ראה את סעיף 3.5.6 והממצאים בסעיף 4.1 לדוח.

תגובת הנבדק:

לא הייתה גלישה ב"מדרון חלקלק" של גבולות הגזרה המותרים לפי כללי הממשל התאגידי התקין. נהפוך הוא: הדיון התקיים בסוגיות הקשורות בטבורן לאחריות דירקטוריון החברה ובסוגיות אסטרטגיות ולא בניהול השוטף. דווקא כללי הממשל התאגידי מחייבים מעורבות דירקטוריון מקום בו נדרשת התמודדות עם סוגיות הליבה, כאשר המנכ"ל המכהן הוא "פחות מקצועי" וחלוק בדעתו עם הסמנכ"לים המקצועיים.

תגובת המנכ"ל היוצא - תמצית:

התייחסות הבודק:

תגובות הנבדק והמנכ"ל היוצא כאן מדברות בעד עצמן. בנוסף ראו התייחסות הבודק לסעיפים בפרק זה.

3.5.8 במאמר מוסגר אציין כי המנכ"ל לשעבר והיועמ"ש הקודם שכיהנו עם הקמת החברה, הגישו תלונות לרשות ולוועדה לבדיקת מינויים בחברות ממשלתיות (להלן: "הוועדה"), ערב חידוש המינוי לכהונה שנייה של היו"ר, על התנהלותו הבעייתית של היו"ר לטענתם בנושאים שונים. תלונתם נבדקה ע"י בודק חיצוני שמינה הדירקטוריון ונדונה בוועדת הביקורת והדירקטוריון, לא לפני קבלת תגובתו של היו"ר לנושאים שעלו בתלונות. בבדיקה ובדיוני הדירקטוריון נמצא שחלקן של התלונות היו מוצדקות ובגינן נתקבלו החלטות אופרטיביות כלפי היו"ר ובחלק האחר נטען שהיו"ר פעל בתום לב. אציין כי הוועדה השיבה לפניית הבודק המיוחד (שמונה לבדיקת התלונות) אלה וציינה כי המינוי של היו"ר לקדנציה שנייה אושר.

תגובת הנבדק - תמצית:

ניתנה התייחסות לכל אחת מהטענות שהועלו על ידי המנכ"ל הראשון (טענות שהושמעו רק לאחר סיום תפקידו). כל טענות המנכ"ל הקודם נבדקו בוועדת ביקורת של הדירקטוריון, על ידי בודק חיצוני - עו"ד ענר ברגר.

התייחסות הבודק:

הבודק שיקף וציין ולא בכדי "במאמר מוסגר", כרקע אירועים שנסובו בתקופת המנכ"ל הקודם והיועמ"ש הקודם, כפי שהובאו ותוארו בפרוטוקולי ועדת הביקורת 03-2021 מיום 09/08/2021 ו- 04-2021 מיום 16/08/2021, בה קיבלה הוועדה החלטות אופרטיביות ביחס ליו"ר במספר נושאים המפורטים בפרוטוקולי הוועדה. אדגיש שוב כפי שציינתי בתחילת הדוח "התקופה הנבדקת" הינה תקופת כהונתו של המנכ"ל היוצא, מר גולדשטיין, האירועים שאירעו בתקופת המנכ"ל לשעבר, מר כהן, צויינו בשל חריגותם כרקע וההקשר לתקופת כהונתו של היו"ר.

3.6.1 ממצאי הבדיקה שעלו בשיחות עם 2 המנכ"לים ונושאי משרה רבים וכן מאסמכתאות שהבודק עיין בהן לעומק, מצביעים על כשל ניהולי מצידם של המנכ"לים, אל מול הדירקטוריון ובעיקר אל מול היו"ר בכל הקשור לקיומם של עקרונות הממשל התאגידי התקין. אפרט להלן במה דברים אמורים :

3.6.2 עם המנכ"ל לשעבר, כשל זה עלה סמוך לתחילת כהונתו [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
התלונות נבדקו, כאמור, ע"י בודק מיוחד שמונה לשם כך, ע"י ועדת הביקורת והדירקטוריון (ללא השתתפותו של היו"ר) וככל הנראה גם ע"י הועדה למינוי דירקטורים, שבסופו של הליך האריכה את כהונתו של היו"ר לקדנציה שניה.

תגובת הנבדק - תמצית:

סיום תפקידו של המנכ"ל הראשון נבע מכשלים בניהולו את תהליכי ההקמה של החברה, כפי שנמסר לו במכתב, והתקבל כהחלטה פה אחד על ידי הדירקטוריון. יש להזכיר כי גם נציגי רשות החברות ומשרד האוצר הצביעו על כשלים בניהול המנכ"ל הראשון שחייבו התייחסות של הדירקטוריון.

התייחסות הבודק:

כפי שציינתי בממצא 3.5.8 האירועים שבין היו"ר למנכ"ל לשעבר הינם במאמר מוסגר שכן "תקופת הביקורת" בדוח זה הינה בעיקר ממינויו של המנכ"ל היוצא ועד למועד סיום הביקורת (סוף 2024).

3.6.3 עם המנכ"ל היוצא שסיים לאחרונה את כהונתו, היחסים עם היו"ר היו סדורים עד לאירוע של תקלה באספקת חשמל ביוני 2023, בערב שבת, תקלה שפגעה במאות אלפי אזרחים בהם שומרי שבת שהעיבה עליהם מאוד. כתוצאה מתקלה זו התראיין המנכ"ל בתקשורת ותקף בחריפות את חברת חשמל והאשימה בגרימת התקלה. כתוצאה מהריאיון החל ניתוק יחסים של מנכ"ל חח"י וסגניו עם המנכ"ל היוצא. מצב שחייב התערבות היו"ר וזאת בשל קשרי הגומלין המתחייבים בין שתי החברות.

תגובת הנבדק - תמצית:

אמירות בתקשורת של המנכ"ל השני ביוני 2023, אשר התייחסו למנכ"ל חברת החשמל באופן אישי ("זורע רעל ותרעלה"), גרמו לנזק חמור במארג היחסים הרגיש והעדין עם גורם נוסף שעמו אמור מנכ"ל נגה לעבוד בשיתוף פעולה תוך שמירה על יחסי עבודה תקינים. על אף הנזק ליחסים בין הנהלות שתי החברות שנגרם בעקבות התבטאויות המנכ"ל, הדירקטוריון והיו"ר גיבו את המנכ"ל לאחר האירוע של יוני 2023. היו"ר והסמנכ"לים נאלצו לאחר מועד זה לשקם את מערכת היחסים שנפגעה בעקבות אמירת המנכ"ל כאמור.

תגובת המנכ"ל היוצא - תמצית:

לא נכון!!! ויש לי הוכחות שהעוינות התחילה הרבה לפני יוני 2023. לגבי התקלה- לקחתי על עצמי את האשמה על אי הפעלת פחמית נוספת. לגבי יחסי חח"י- מנכ"ל חח"י סירב להיפגש איתי מיום שמונה לתפקיד. פעמיים הגעתי למשרדו לפי הזמנתו ופעמיים הוא לא היה.

יחסי עם היו"ר הורעו כמה חודשים אחרי תחילת כהונתי כאשר באתי לדירקטוריון עם אמירה ראשונית שיש לפטר במייד את אחד הסמנכ"לים- זכות בסיסית למנכ"ל. מאז היו"ר החליט לתת גב לסמנכ"ל המדובר ולמנוע בכל מחיר את פיטוריו.

התייחסות הבדק:

ראה התייחסותי לעיל בממצאים הקודמים בפרק זה.

3.6.4 לכך נוסיף אירוע נוסף שגרם להחמרה ביחסים שבין היו"ר ומליאת הדירקטוריון לבין המנכ"ל היוצא. המדובר בנאומו של המנכ"ל היוצא בכנס ה-INSS בשדרות במהלך המלחמה בשלהי 2024, בה הביע המנכ"ל היוצא את הערכתו המקצועית לאפשרות לאירוע חמור של עלטה שתארך 3 ימים במקרה של תקיפה מצידו של ארגון החיזבאללה, התבטאות שזרעה לא מעט בהלה בקרב הציבור ואשר העלתה את חמתם של רבים ממנהיגי המדינה ובכירי המשק, בהם שר האנרגיה ובכירים נוספים, כמו גם אצל נושאי המשרה הבכירים בחברה בהם, בעיקר: היו"ר, הדירקטוריון והסמנכ"לים שהגיעו מחח"י (נספח 9 לדוגמה).

תגובת הנבדק - תמצית:

ראה תגובה בסעיף 3.6.3 לעיל

תגובת המנכ"ל היוצא - תמצית:

אמירתי הייתה בדיוק בהתאם לתרחיש הייחוס הרשמי ורק הוספתי ניתוח למידת פגיעות המערכת. אמירה דומה אמרתי כמה חודשים לפני כן בפורום סגור בראשות שר הבטחון, אמירה שהודלפה לתקשורת. מירב אנשי המקצוע בתחום תמכו באמירתי ואף חיזקו אותה, תוך ציון האומץ שהיה לי (למה צריך אומץ בכדי לומר את האמת?!). גורמים רבים בצבא ובתעשייה נרתמו לשיפור מוכנותם.

התייחסות הבדק:

ראה התייחסותי לעיל בממצאים הקודמים בפרק זה.

3.6.5 הכשל הניהולי והמנהיגותי של המנכ"ל היוצא בלט במספר מישורים שהעיקרי בהם הוא אי הצלחה בניהול שלושת הסמנכ"לים שהגיעו מחח"י שתחת אחריותם נוהלו נושאי הליבה הרגישים והמיוחדים ביותר שלשם אותם נושאי ליבה, למעשה, נהגתה ונעשתה הרפורמה והוקמה החברה. כמו גם הכשל (גם של היו"ר והדירקטוריון) **באי מינוי** מספרי 2 לאותם סמנכ"לים המופקדים על נושאי הליבה של החברה והמהווה סיכון גבוה מאוד לחברה ולמשק החשמל שבאחריות הנבדק- בבחינת שמירת ידע וזיכרון ארגוני למקרה שאחד או יותר מאותם 3 סמנכ"לים יחדל מכל סיבה שהיא מכהונתו בחברה בלי מס' 2 שהוכשר לכך מבעוד מועד והסיכון דגן יתממש חלילה. הבודק מבקש להבהיר כי הכוונה למינוי מספר 2 שיכול להחליף את הסמנכ"ל במידה שיחדל לכהן מכל סיבה כדי לשמור על רציפות תפקודית.

תגובת הנבדק- תמצית:

בניגוד לאמור בדו"ח, הדירקטוריון הקפיד **שלא** להתערב בניהול השוטף של החברה. מינוי מספרי 2 לסמנכ"לים המקצועיים של החברה, נתפס בעיני הדירקטוריון עניין ניהולי שבאחריות המנכ"ל. נושא שימור הידע בחברה הודגש על ידי הדירקטוריון מספר פעמים כעניין שבמדיניות, כאשר האופן בו יש לקיים את המדיניות בפועל היה באחריות ההנהלה.

תגובת המנכ"ל היוצא- תמצית:

אני חולק על כך. לא היה לי כשל ניהולי ומנהיגותי. גם לא נבדקתי על זה ע"י הבודק! בנוסף, תוכלו לשאול את כלל המנהלים ועובדי החברה! **מנהל** אגף חרום ובטחון דווקא בהחלט נשמע לי וביצע מה שהוריתי. ולמרות הקשיים גם האחרים הקשיבו לי. ניתן לראות זאת בסיכומי הדיונים. הבעיה הייתה אך ורק כאשר הייתה מחלוקת יסודית ואז הם רצו ליו"ר לקבל תמיכה. אם היה כשל ניהולי- הוא של היו"ר. לגבי מינוי מספרי 2- אחרי מאבק קשוח שלי מול הסמנכ"לים, הם התחילו לשלוח או לצרף לדיונים גם כפיפים שלהם וכך התחלנו לייצר מספרי 2. הכנת מספרי 2 הייתה חלק מתוכנית העבודה שנכתבה ע"י היועצת החיצונית.

התייחסות הבודק:

נושאי תקני כ"א הינם רק באישור הדירקטוריון, נושא מס' 2 הועלה ע"י ההנהלה לדירקטוריון ואף 3 הסמנכ"לים שעברו מחח"י (תכנון, תפעול וסחר) אישרו לבודק בפגישות שנערכו עימם כי נושא זה הועלה ע"י המנכ"ל לדירקטוריון. בשל חשיבות הנושא להמשכיות עסקית תקינה בנבדק ביקשתי לקבל עדכון עכשווי לסטטוס הטיפול של הנבדק במינוי מספרי 2. מהפרוטוקולים והמצגת שקיבלתי עולה כי ביום 26/03/2025 (ראה **נספחים 29, 29א בהתאמה**), נערך דיון בדירקטוריון בנושא הכשרת מספרי 2, ההחלטה שהתקבלה הייתה: "עד לישיבה הבאה, הנהלת החברה תכין נוהל סדור הנוגע למינוי מספרי 2 ותציג בדירקטוריון החברה".

הבודק מדגיש כי בהתאם למצגת של סמנכ"ל מש"א שהוצגה בדיון דירקטוריון מיום 26/03/2025 רק באגף סחר אין מספר 2. לטענת האגף כפי שרשום במצגת אין בשלב זה מינוי לתפקיד מהסיבות הבאות:

- א. מדובר באגף חדש יחסית כ-3 שנים, בעל פעילות מחלקות האגף מגוונות ושונות אחת מהשנייה
- ב. בחלק מהמחלקות אין אפשרות למנות מספר 2 כי אין ניסיון מספיק לעובדים שנקלטו – חסר להם ידע וניסיון
- ג. האגף עוסק במגוון תחומים, כל מנהל המחלקה לרוב חשוף ועסוק מה שבאחריותו, במילוי תפקידיו, בעת מחסור כרוני בעובדים לפי המבנה ולפי הדרישה, אין אפשרות ללמוד פעילות של מחלקות אחרות.

אציין כי מעיון בפרוטוקול הדירקטוריון שנערך ביום 22/04/2025 נערך דיון המשך לדיון מיום 26/05/2025 בנושא מינוי מספרי 2, בו בניגוד להחלטה מהישיבה הקודמת לא הוצג נוהל הסדור הנוגע למינוי מספרי 2 ולא התקבלה כל החלטה אופרטיבית למינוי מספרי 2. **ראה נספח 30.** מפנה את תשומת ליבה של הרשות לנושא קריטי זה בכדי שיטופל בהקדם.

3.6.6 הממצאים הבעייתיים המתוארים לאורך הדוח כלפי המנכ"ל היוצא ובעיקר נאומו בכנס שדרות היווה, ע"פ הבירור שערכה הבדיקה, את "קו השבר" ביחסי יו"ר והדירקטוריון - אל מול המנכ"ל היוצא, קו שבר שהתעצם כאמור עד לתקופה האחרונה בסמוך לפני סיום כהונתו של המנכ"ל ב 31 דצמבר 2024. במאמר מוסגר אציין כי שאר כפופי המנכ"ל (סמנכ"לים וראשי אגפים) היו בסה"כ שבעי רצון ממנהיגותו ומקצועיותו של המנכ"ל. כפי שציינתי לעיל אחזור ואציין, כי בשיחות עם היו"ר וגם עם המנכ"ל היוצא נמסר לי, שמאז כניסתו לכהונתו כמנכ"ל נשמרו עקרונות הממשל התאגידי והיו"ר כמעט ולא הורגש בפעילות הנוגדת עקרון זה עד לאותו אירוע של יוני 2023.

תגובת הנבדק - תמצית:

1. עיקר המחלוקות בין הדירקטוריון למנכ"ל היו ביחס לאסטרטגיה ולמדינות בנושאי הליבה של פעילות החברה, ביחס לסוגיות אחרות (מערכות מידע, כספים, משאבי אנוש וכדו') לא היו מחלוקות (זאת מבלי להתייחס לקביעה בעניין שביעות הרצון). נעיר, כי סמנכ"ל כספים וסמנכ"ל מערכות מידע שכיהנו בעת כניסת המנכ"ל לתפקיד, סיימו את תפקידם על ידי המנכ"ל. בעלי התפקידים בעת ביצוע הביקורת מונו על ידי המנכ"ל.
2. טענות הדירקטוריון החלו בעקבות אירועי משבר שפגעו באסטרטגיה של החברה ובטובתה.

תגובת המנכ"ל היוצא - תמצית:

היו"ר נכנס לניהול מיומי הראשון בחברה. באירוע של יוני 23 הציע לי היו"ר להגיע לבונקר ולנהל אותו במקומי כדי שלא אצטרך להגיע לחיפה. את תוצאות הניהול שלי תראו בהמון פרויקטים ששינו תהליכים בנגה, הכניסו הרבה מכשירי ניהול דיגיטליים, ועוד ועוד.

התייחסות הבודק:

3.7 גורמי הפיקוח והבקרה על הממשל התאגידי התקין

- 3.7.1 כחלק מהממשל התאגידי, נכללים כלי בקרה ופיקוח על התנהלות האורגנים בתאגיד, בהם היועץ המשפטי, המבקר הפנימי ורו"ח המבקר-בתחום בדיקת האפקטיביות של הבקרה הפנימית-SOX.
- 3.7.2 בנוסף לעניין זה, אתייחס גם לגורם חשוב בממשל התאגידי, מינוי דירקטור בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית. לגבי הנושאים לעיל ראה הרחבה בסעיפים 3.10, 3.11.

היועץ המשפטי המשמש גם כמזכיר החברה והממצאים מתייחסים לשני התפקידים אותם הוא ממלא במקביל

- 3.7.3 ע"פ הפסיקה היועץ המשפטי נמנה על הפקידים הבכירים. ליועץ המשפטי יש תפקיד חשוב בהבטחת הממשל התאגידי התקין והשמירה על החוק. **ק"ו כשהוא גם מכהן כמזכיר החברה.**
- 3.7.4 אחריותו של יועץ משפטי בחברה ובעיקר בכובעו כמזכיר החברה, הינה רחבה וכוללת- החל ממתן ייעוץ משפטי לגבי חוזים, עסקאות ומשברים ועד לפעולות מעשיות כמו ייצוג משפטי או ביצוע דוחות משפטיים. **בנוסף היועץ המשפטי אחראי על שמירה על תאימות החברה לחוק, לרבות פיקוח משפטי על פעולות החברה, מתן הנחיות בנושאים משפטיים. כמזכיר תפקידו למבצע בדיקות פנימיות בכדי לוודא שהדירקטוריון וועדותיו החברה פועלים בהתאם לכללי הממשל התאגידי.**
- 3.7.5 מזכיר החברה אחראי על מספר תפקידים מרכזיים בחברה, ביניהם ניהול סדרי היום של הדירקטוריון, כתיבת מצעים לדיונים, שמירה על כללי ממשל תאגידי (גם הוא בנוסף לנושאי משרה אחרים כדוגמת המבקר הפנימי), והפצת מידע לדירקטוריון. הוא גם מעורב בתיאום מועדי ישיבות הדירקטוריון, מעקב אחר ביצוע החלטות ודיווח על כך בישיבות. ראו לדוגמא מאמר [/https://www.bdo-academy.co.il/articles/ifi_mazkir_tg_11-20](https://www.bdo-academy.co.il/articles/ifi_mazkir_tg_11-20)

בהתנהלותם של נושאי משרה בנבדק אפילו מכתבות על כך באמצעי התקשורת השונים. ואם גם מנתיב זה הוא לא ידע על המרחש בנבדק בנושאים אלו, בוודאי שמע שמועות במסדרונות החברה על אירועים אלו והיה עליו כשומר סף לבררם עם היו"ר והמנכ"ל ולדאוג להעמידם על קיום עקרון הממשל התאגידי התקין.

המבקרת הפנימית

3.7.7 תפקידה מוגדר בחוק הביקורת הפנימית והמינוי שלה מוסדר בחוק החברות הממשלתיות, תפקידה בעיקר לבקר ולוודא שכל הפעילות שמתבצעת בחברה נעשית ע"פ הדין והנהלים המחייבים. לרבות קיום ממשל תאגידי תקין (ראה התייחסות בנספח 31). ממצאי הבדיקה בהמשך הדוח, ראה ממצא בסעי' 1.2)4.3 (לדוח, עולים בתמצית הממצאים הבאים לגבי המבקרת הפנימית כמפורט להלן):

3.7.8 דיווחי הנוכחות שלה במשך שנתיים הצביעו על עבודה מהבית בהיקף של כ- 50%, בניגוד להנחיות (למעט אוקי' 2023 מלחמה), ואף נשלח לה מכתב על כך מאגף משאבי אנוש בחברה.

3.7.9 לא הגישה לוועדת הביקורת ולו דוח ביקורת אחד מתוך שלל נושאי הליבה שאושרו לה בשנים 2023-2024. ראה סעיף 1.2)4.3 (1.2.3) בממצאי הדוח.

3.7.10 המבקרת הביעה בפני היו"ר, המנכ"ל וועדת הביקורת דרישה לשימוש בתקנים ובמיקור חוץ כתנאי לעמידתה בתוכנית העבודה. נציין שמאז מינוייה עברו כשנתיים בהן היא שכרה 2 משרדי רו"ח לבצע: 1-סקר סיכונים. 2- דוח ביקורת על השכרת מבנה המשרדים של החברה "קסטרא". 2 דוחות אלו נחתמו ע"י מבצעייהם ולא ע"י המבקרת הפנימית בעצמה שלשאלתי השיבה, כי ליוותה את צוותי הביקורת בעבודתם בלבד, מעבר לכך ע"פ תכנית הביקורת שאושרה לא הגישה המבקרת הפנימית ולו דוח אחד בחתימתה לוועדת הביקורת. מצופה היה ממבקרת פנימית, שומרת סף בחברה רגישה וקריטית כנבדק לבצע בעצמה, עד לקבלת כ"א, לפחות חלק מדוחות הביקורת בנושאי הליבה.

3.7.11 נמצא כי המבקרת הפנימית, מונתה על ידי דירקטוריון החברה, לחברה בוועדת איתור למינוי יועמ"ש. עצם המינוי כאמור ונוטל ממנה את הזכות והיכולת לערוך ביקורת על ההליך אם היה נדרש מסיבה כלשהי. לעמדת הבודק, על הדירקטוריון להקפיד על כללי ניגוד עניינים, על המבקרת הפנימית ויועמ"ש/מזכיר החברה היה להתריע על כשל זה. ראה סעיף 1.2)4.3 (1.2.6) לממצאי הדוח.

3.7.12 לא מצאתי ולו אמירה או הערה של המבקרת הפנימית בשום פורום (דירקטוריון, הנהלה), בכל הנוגע להפרות של עקרון הממשל התאגידי התקין.

תגובת הנבדק:

ראה התייחסות מפורטת בטבלת ממצאי הבדיקה 4.3 (1.2)

התייחסות הבודק:

ראה הרחבה בגוף הדוח בממצא בסעי' 1.2)4.3 (לדוח. בנוסף צירפתי כנספחים את דוחות הביקורת שהוגשו מאז ינואר 2025 מועד בו סיימתי את הבדיקה והפגישות עם נושאי המשרה לצורך גיבוש טיוטה לקראת הגשת דוח סופי. דוחות אלו שצירפתי כנספח הם גם לצורך התרשמות קוראי הדוח מרמתם המקצועית.

אדגיש כי עמדתי המקצועית וגם הניסיוני והיכרותי לא מעט חברות בשלל תפקידי המפורטים ברקע על הבודק, לא נתקלתי במינוי של שומר הסף הראשי בתאגיד בדמותו של "המבקר הפנימי" כחבר בוועדת איתור ולו בשל הנראות בכל הקשור לחשש מניגוד עניינים בעריכתו דוחות ביקורת הנוגעים לנבחר באותה וועדת איתור שבחרה את יועמ"ש הנבדק (המשמש גם כמזכיר הנבדק) שרבים מהנושאים המבוקרים לעיתים כוללים נגיעה שלו אליהם או חוות דעתו עליהם. רצוי היה להימנע בכל דרך ממינוי זה של המבקרת הפנימית כחברה בוועדת האיתור.

3.8 ר"ח המבקר וחוות הדעת על אפקטיביות הבקרה הפנימית-SOX

לרואי החשבון המבקרים של החברה תפקיד רב-חשיבות, בבקרה על כללי הממשל התאגידי והירארכית הסמכויות בנושאי הפיקוח על דיווחי החברה. זאת, בעיקר באמצעות ביקורת הבקורות בתהליך ה-SOX. חוות דעתם של רואי החשבון המבקרים על האפקטיביות של הבקרה הפנימית בחברה לשנת 2022, לא הייתה חלקה – החולשות המהותיות שעלו בבקורות שערך ר"ח המבקר, הביאו אותו לכלל מסקנה בחוות דעתו, כי "החברה לא קיימה בקרה פנימית אפקטיבית על דיווח כספי לשנת 2022"

לבקשתי החברה העבירה את רשימת החולשות המהותיות והליקויים המשמעותיים שעלו בבקרה על האפקטיביות שערך ר"ח המבקר בהם, ליקויים בבקרה, בביקורת הפנימית בממשל התאגידי, אי מינוי דירקטור בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית ועוד.

תגובת הנבדק - תמצית:

הדבר אינו קשור לדוח בשנת 2022 החברה עדיין הייתה בתקופת הקמה והיו בה חולשות שתוקנו. ראו המפורט בדוח הדירקטוריון וההנהלה בדבר הבקרה הפנימית על דיווח כספי לפי תקנות החברות הממשלתיות (דוחות נוספים בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על דיווח כספי), התשס"ח – 2007, לשנת 2023.

התייחסות הבודק:

ראה הרחבה בגוף הדוח בממצא שבסעי' 3.4(1.3) לדוח.

3.9 דירקטור בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית

בהמשך לסיפא של הסעיף הקודם, נדבך נוסף שנדרשתי לו הוא העדר דירקטור בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית. מבין חברי הדירקטוריון המכהנים כיום. קיום פיקוח ובקרה על ממשל תאגידי תקין "דירקטור בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית" חשוב ומחויב המציאות בהתאם לסעיף 16א2 לחוק החברות הממשלתיות.

מבדיקתי עולה כי החל מאמצע שנת 2022 לא נמצא מבין חברי הדירקטוריון בחברה דירקטור כזה ועל כן כאמור ציין ר"ח המבקר בחוות דעתו, שחוסר של דירקטור כזה הינו "חולשה מהותית", אציין כי בשנת 2023 לא ציין זאת ר"ח המבקר בחוות דעתו. המלצתי היא שעל השרים לפעול בנחישות ובמהירות למינוי דירקטור כזה האמון על ההכרה והניתוח של הדוחות הכספיים, על דוחות התקציב ועל דוחות כלכליים המובאים לדיון ואישור הדירקטוריון וחשוב לזכור שמדובר בחברה בסדר גודל כלכלי משמעותי ובנוסף רגישותה וחשיבותה.

תגובת הנבדק:

החברה פנתה מספר פעמים לרשות בנושא לצורך מינוי דירקטור בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית כאמור. ולהיפך לנוכח אי המנוי, היועץ המשפטי פעל וקידם פתרון זמני לפיו יועץ ממשרד קסלמן וקסלמן רואי חשבון בע"מ אשר מסייע בפעילות החברה כאמור וזאת עבור בקרת SOX.

התייחסות הבודק:

ראה הרחבה בגוף הדוח בממצא שבסעי' 3.4(1.4) לדוח.

מכל האמור לעיל ובממצאי הדוח בהמשך, אכן יש לדעת, מקום לקבוע כי קיימות בחברה חולשות בקיום ממשל תאגידי תקין וחולשות במנגנוני הפיקוח והבקרה המבוצעים ע"י אורגנים בחברה.

בד-בבד, לא אוכל לסכם תמצית זו של הדוח, מבלי לציין מספר נסיבות בהן יש להתחשב:

1. המדובר בנבדק שהיא חברה ממשלתית בעלת פעילות סופר רגישה וקריטית לביטחון האנרגטי של מדינת ישראל בוודאי בתקופה רגישה זו של מלחמה.
2. "חבלי לידה ומחלות ילדות" בהוצאה לפועל של רפורמה משמעותית הדורשת הקמת חברה בסדר גודל כזה, אינם פשוטים כלל ועיקר ואף מאלצים התנהלות בניגוד לעקרון הממשל התאגידי התקין, שכן הדירקטוריון ובדגש על יו"ר הדירקטוריון, בחודשים הראשונים, הוא זה שמתפקד בפועל כמנכ"ל ומנהל את החברה (גם כוועדות איתור לבחירת מנכ"ל והפקידים הבכירים הראשונים), מתן הנחיות ניהוליות פנימה וחוצה לחברה עד למצב בו המנכ"ל הנבחר לומד עם יתר חברי ההנהלה שמונו את ה DNA של החברה, מכין נהלים, מבנה ארגוני, אסטרטגיה, תקציב ועוד כהנה משימות רבות וחשובות. באופן טבעי לאחר ביצוע כל הפעולות המתוארות לעיל, ולאחר ייצוב ההנהלה והארגון, אט אט "מתנתקת חללית האם (הדירקטוריון והיו"ר) מספינת החלל (המנכ"ל וההנהלה)" ומתחילים בצעדים זהירים את הניהול ע"פ עקרון הממשל התאגידי התקין, כך לפחות מצופה. אך המציאות לעיתים לא מתכתבת עם הצורך באסדרה תקינה ושוטפת, אם מכוחו של הרגל, אם מן הצורך להשלים משימות שההנהלה עדיין אינה מיומנת דייה להשלים, אם מסיבות של זיהוי חולשה של מנכ"ל והנהלה והרצון לחפות עליה, ועוד.
3. נוסף לכך את העובדה שהחברה שכרה שירותיו של עו"ד מומחית בתחום עבודת דירקטוריון בכדי שתנסח לה נוהל בנושא "עבודת הדירקטוריון", נוהל שאושר בדירקטוריון. כפי העולה ממצאי הדוח, נוהל זה בחלקים לא מעטים נוגד את עקרון הממשל התאגידי התקין הנהוג בתאגידים לרבות חברות ממשלתיות. ע"פ הנוהל הזה פעלו היו"ר והדירקטוריון וחריגות לא מעטות מהממשל התאגידי המתוארים בדוח, נבעו מהתנהלות ע"פ נוהל לא תקין. בגוף הדוח המלצתי למנות משפטן מומחה בתחום לעדכן את הנוהל בכדי שיעמוד בכללי האסדרה של ממשל תאגידי, אגב הדירקטוריון בעצמו החליט בעבר לבחון את הנוהל, אך בפועל לא עשה כן.

תגובת הנבדק - תמצית:

הנוהל נערך על ידי החברה על בסיס נוהל של חברה ממשלתיות אחרת, הנוהל קיבל את התייחסות הרשות ואישורה וכן קיבל התייחסות ממשרד גרוס. בימים אלו החברה מבצעת תהליך של בחינת הנוהל ועדכנו. לעמדת החברה כפי שיפורט להלן, הנוהל ככלל משקף כללי ממשל תאגידי נאותים והינו תקין סביר ביחס לנהלים מקובלים של חברות ממשלתיות אחרות. כאמור בימים אלו החברה מבצעת תהליך של עדכון הנוהל והיא תבחן את עדכנו ביחס לנושאים המפורטים להלן בתגובת החברה.

התייחסות הבודק:

כפי שצינתי בעניין זה בהתייחסות הבודק בסעיף 3.5.6 לעיל, לא הוצג לי אישור הרשות לנוהל זה, לא במכתב מהרשות ולא בפרוטוקול כלשהו של הדירקטוריון שנציג הרשות מאשר במפורש את הנוהל. הטיעון שהנוהל מבוסס על נוהל של חברה ממשלתית אחרת אינו "מכשיר" את הממשל התאגידי השגוי בשניהם גם יחד וטוב היה שטענה זו לא הייתה מוגשת בתגובה מלכתחילה. מעל לכל הוחלט במפורש על ידי הדירקטוריון שהנוהל יעודכן מידי שנה והחלטה לא יושמה מעולם. למרות שהיועמ"ש/מזכיר החברה ידע זאת ולא פעל ובכך "הנציח" התנהלות שנוגדת את עקרון הממשל התאגידי התקין..

4. המצב העובדתי כיום הוא שהמנכ"ל היוצא סיים את כהונתו בחברה, משך הזמן, עד לבחירת מנכ"ל בהליך איתור שיחל בשבועות הקרובים וכל ההליך עד לכניסת המנכ"ל המיוחל, יימשך מספר חודשים לא קטן. זמן רב מידי לפעול שוב ללא מנכ"ל שנבחר לכך.

5. נוסף כרקע את העבר הצבאי המפואר שלו, בדרגת אלוף בצה"ל, שם מילא תפקידי פיקוד משמעותיים. כמעט כל מי ששוחחתי אתו ציין אותו לשבח כמי שהקים את החברה מאפס, שמכיר היטב את כל האורגנים והרגולציה שלה ואת כל סביבת העבודה שמחוץ לחברה. שהביא אותה למצבה הטוב יחסית כיום.

6. ודוק: היו"ר שמסיים בימים אלה קדנציה שנייה, פעל לעיתים בדרך לא נכונה בכל הקשור להפרה של כללי הממשל התאגידי התקין כפי שפורט בדוח זה, חלקן של ההפרות כאמור נבע מהנוהל הלקוי שלא מנע זאת.

תגובת הנבדק - תמצית:

החברה חלוקה על קביעה ביחס להפרה של כללי הממשל התאגידי התקין. הפגישות של היו"ר עם ההנהלה בנושאים מקצועיים היו קשורים לנושאים אסטרטגיים במשק האנרגיה, ולמדיניות החברה בלבד, הן נערכו בידיעת המנכ"ל וברוב המוחלט שלהן בנוכחותו. לכן אין בהן הפרה של כללי ממשל תאגידי תקין. הפגישות עם המנכ"ל הסמנכ"לים נערכו ביוזמת הדירקטוריון לבירור מערכת היחסים בהנהלה, והן נבעו מתוקף אחריותו של הדירקטוריון לתפקוד החברה ומתוקף תפקידו לבקר ולפקח אחר התנהלות המנכ"ל. לכן הטענה שיש בכך הפרה של כללי ממשל תאגידי תקין אינה נכונה.

התייחסות הבודק:

הבודק כבר התייחס קודם לטענות אלו בסעיף 3.5.5

3.11 שורה תחתונה

1. קראתי בעיון רב את תגובת הנבדקים, התגובות שולבו בגוף הדוח הסופי ע"פ סדר עריכתם בתגובת החברה. הוספתי את התגובה של המנכ"ל היוצא בהתאם לממצא אליו התייחסו פרטי התגובה. מעבר לכך צירפתי את התגובות המלאות של הנבדקים כנספח וכן דוחות ביקורת פנימית שביקשתי והתייחסתי אליהם בדוח הסופי. אציין כי רבות מהתגובות חוזרות על עצמן והיה רצוי להימנע מכך, מה גם שהתגובות לא גובו ולו באסמכתא לאמור בהן למעט 3 אסמכתאות לשני ממצאים בלבד שלא שינו דבר.
2. מניתוח התגובות, לא מצאתי נימוקים מעמיקים ברובם המוחלט, שגרמו לי לשקול לשנות את הניסוח של הממצאים וההמלצות כפי שהוגשו בטיוטה.
3. מסקנתי בדוח הסופי היא כפי שהובעה בטיוטה - נושאי המשרה הבכירים בחברה פעלו שלא ע"פ עקרון הממשל התאגידי התקין. לצד זאת אני שב ומדגיש שיו"ר הדירקטוריון וחברי הדירקטוריון פעלו ע"פ נוהל עבודת הדירקטוריון שהתיר חופש פעולה החורג מעקרון הממשל התאגידי התקין.
4. הנבדק הודיע בתגובתו שהנוהל יתוקן בהתאם ויאושר בדירקטוריון לא לפני התייחסות ע"י הרשות.



תגובת הנבדק- תמצית	המלצות	משמעות	ממצאים
4.1 בחינת איכות ההתקשרות ושיתוף הפעולה בין ההנהלה לדירקטוריון החברה			
<p>[REDACTED]</p>	<p>1. להקפיד על כללי ממשל תאגידי תקין, בהתאם לפרקטיקה והאסדרה הנהוגה בישראל ולדין החל בישראל.</p> <p>2. לעדכן באמצעות מומחה לתחום ממשל תאגידי (רצוי משפטן) את נוהל עבודת הדירקטוריון שעל פיו פועלת החברה כיום. נוהל שכלולות בו הנחיות סותרות את עקרון הממשל התאגידי התקין (נושא זה ראה בהמשך פרק ייעודי העוסק בנוהל).</p> <p>3. על החברה להעביר את הנוסח המעודכן של נוהל עבודת הדירקטוריון לאישור הרשות מראש.</p>	<p>ממשל תאגידי תקין בתמצית הינו:</p> <ul style="list-style-type: none"> • הדירקטוריון קובע מדיניות ומפקח על ביצועה • הניהול והתפעול השוטף של החברה הוא בסמכותו ובאחריותו של המנכ"ל <p>המשמעות- הפרה של עקרון הממשל התאגידי התקין, עלולה ליצור משברים ניהוליים כפי שאכן אירע בחברה.</p>	<p>[REDACTED]</p>

ממצאים	משמעות	המלצות	תגובת הנבדק - תמצית
4.2 בחינת קיומם ואיכותם של נהלי עבודה המסדירים את אופן פעילות ההנהלה דירקטוריון החברה לרבות חלוקת תפקידים וסמכויות בין הנהלת החברה לדירקטוריון			
<p>1. העדר תיקוף נוהל בהתאם להחלטת הדירקטוריון:</p> <p>נוהל עבודת הדירקטוריון אושר ביום 09/09/2020 בדירקטוריון. בסיכום הדיון נרשם כי "הדירקטוריון יבחן את הנוהל ויתקף את פרטיו בדצמבר כל שנה". מבירור שנערך מול יועצה המשפטי הנוכחי של החברה עלה כי, נכון למועד הבדיקה (ינואר 2025) טרם עודכן נוהל העבודה- ראה נספח 26.</p> <p>2. ליקויים בנוהל בתחום הנבדק</p> <p>2.1 פרק ב' - תפקידי הדירקטוריון</p> <p>- הנוהל כולל "כפל" תחומי אחריות של הדירקטוריון, קרי בנוהל קיימת התבססות על שלושה מקורות שונים: חוק החברות, חוק החברות הממשלתיות וחוזר רשות החברות. החזרה על תחומי האחריות ה"גנריים" לדוגמה:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● האחריות על עריכה ואישור הדוחות הכספיים מפורטת פעמיים – בס"ק 6.5 ובסעיפים 7.7 ו-7.10 ● האחריות על בדיקת מצבה הכספי של החברה מפורטת הן בס"ק 6.2 והן בס"ק 7.8.1 ● התוויית המדיניות והפיקוח על ההנהלה מפורטת בס"ק 6, ובס"ק 7.1 וכיוצא-באלה הוראות "החוזרות על עצמן" שלוש פעמים, בגרסאות שונות. לעמדתנו, החזרה על תפקידי הדירקטוריון בהתבסס על ציטוט הוראות החוק והרגולציה, עלולה ליצור כפילות, ואפילו סתירות. - לא נכללת בו התייחסות מפורטת לחלק מהנושאים המצויים באחריות הדירקטוריון על פי חוק החברות, לרבות: <ul style="list-style-type: none"> ▪ פיקוח ואישור מצבי ניגוד עניינים ▪ מינוי וועדות הדירקטוריון ופיקוח עליהן - אין בנוהל התייחסות להחלטות של החברה שאינן בסמכות הדירקטוריון ומחייבות את אישור הממשלה (סעיף 11 לחוק החברות הממשלתיות) 	<p>1. החברה פועלת ומיישמת נוהל עבודה הסותר את עקרונות הממשל התאגידי התקין לרבות סעיפים מהותיים הן בחוק החברות והן בחוק החברות הממשלתיות. כפועל יוצא, כפי העולה ממצאי הדוח, פועלים יו"ר הדירקטוריון והדירקטורים בחריגה מעקרונות הממשל התאגידי התקין</p> <p>2. עקרונות הממשל התאגידי ומארג הסמכויות והממשל ביניהן, אינם מאפשרים "חתימת" הדירקטוריון או מי מחבריו, תחת המנכ"ל באמצעות תקשורת ופעולות מול נושאי משרה ועובדים הכפופים למנכ"ל. נושאי המשרה מנוהלים ומפוקחים על ידי המנכ"ל ומנכ"ל מנוהל ומפוקח על ידי הדירקטוריון.</p>	<p>1. יש לפעול בהקדם לעדכון הנוהל כפי שנקבע בהחלטת הדירקטוריון מיום 09/09/20. ולהחילו רק לאחר התייחסות הרשות, לרבות שהנוהל המעודכן יכלול איסורים על מעורבות הדירקטוריון בניהול השוטף של הנבדק ואיסור פניה ופגישות עם עובדי הנבדק הכפופים למנכ"ל, אלא אם הנושא אושר מראש ובכתב ע"י המנכ"ל בדרך של פניה של הדירקטור בכתב ליו"ר והיו"ר מפנה למנכ"ל לאישורו והכל בכתב.</p> <p>2. לאור ההפרות כתוצאה מנוסח הנוהל הקיים, הממשל התאגידי על כל מרכיביו, יש לשקול מינוי "קצין צינת" בלתי תלוי ורצוי מומחה בתחום</p>	<p>לגבי 1:</p> <p>על אף האמור בהחלטת הדירקטוריון (משנת 2020) נוהל עבודת הדירקטוריון המאושר קובע מועדים אחרים ביחס לעדכון הנוהל (תחתית עמ' 2 לנוהל): "נוהל עבודת הדירקטוריון יעבור בחינה ועדכון לאורך תקופת הקמת החברה, ובשנה הראשונה לפעילות החברה, ככל שיידרש". מבלי לגרוע מהאמור, עם כניסתו לתפקיד היועץ המשפטי של החברה קיים דיונים כי שאלת הצורך בעדכון ותיקונו של נוהל עבודת הדירקטוריון. א <u>הנושא לא הושלם</u>, בין היתר, עקב תקופת המלחמה ומצב החרום שהשפיע על הנבדק כגורם קריטי במשק החרום. ובימים אלו החברה מבצעת תהליך של בחינת הנוהל ועדכונו.</p> <p>לגבי 2:</p> <p>2.1 אין המדובר בכפילות, אלא בביסוס התפקיד ממקורות החוק השונים (חוק החברות וחוק החברות הממשלתיות), כאשר כל מקור מחדד דרישה חוק נוספת.</p> <p>לגבי נושא ניגוד העניינים: נושא עריכת נהלים ותיקונם מתבצע בימים אלו כחלק מעבודת מטה בחברה ובמסגרתו החברה תסדיר עריכת נוהל מתאים בנושא זה יחד עם עוד נהלים נוספים.</p> <p>לגבי דרישת סעיף 11 לחוק החברות הממשלתיות: החברה אינה סבורה שנדרש פירוט של הוראות סעיף 11 לחוק החברות הממשלתיות ומבירור הני"ל גם לא מופיע גם בנהלים אחרים של חברות ממשלתיות שנבדקו – ככל שהרשות סבורה שיש חובה להוסיף הוראות בעניין זה החברה תפעל בהתאם.</p>

תגובת הנבדק - תמצית	המלצות	משמעות	ממצאים
<p>2.2 סעיפי הנוהל השונים כוללים התייחסות לחוקים הרלוונטיים בחוק החברות. נושא המינוי של דירקטור בעל מומחיות חשבונאית אינו שייך לעבודת הדירקטוריון העניין מוסדר בחוק ואינו בתחום סמכות חברה.</p> <p>2.3 לדעת החברה לא נדרש לציין זאת בנוהל, הני"ל מוסדר בהוראות הדין ומאושר על ידי הועדה לבחינת מינויים בהתאם לסעיף 24 לחוק החברות הממשלתיות. וכן מבדיקה גם לא ראינו התייחסות לכך בנהלים של חברות ממשלתיות אחרות שנבדקו - ככל שהרשות סבורה שיש חובה להוסיף הוראות בעניין זה החברה תפעל בהתאם.</p> <p>2.4 לגבי שלילת השתתפות יו"ר החברה תשקול הוספת הוראה ברוח דומה במסגרת עדכון הדוח. לגבי יתר ממצאי הביקורת קיימת התייחסות בנוהל.</p>	<p>במיקור חוץ, בכדי שילוה באופן שוטף את האורגנים בחברה בכל הקשור למילוי עקרון הממשל התאגידי התקין לרבות כמשקיף בישיבות הדירקטוריון וועדותיו, בישיבות הנהלה וכן בישיבות סטטוס תקופתיות עם גורמי הבקרה והפיקוח בהם: שומרי הסף (היועמ"ש והמבקר הפנימי) ורו"ח המבקר.</p>		<p>2.2 פרק ג' - הרכב וכשירות הדירקטוריון - חסרה התייחסות לנושאים מהותיים כדוגמת סעיף 92 לחוק החברות הקובע את תפקידי הפיקוח של הדירקטוריון. - אין חיוב למנות דירקטור בעל מומחיות חשבונאית פיננסית.</p> <p>2.3 פרק ז' - יו"ר הדירקטוריון - חסרה התייחסות תנאי כשירות יו"ר הדירקטוריון</p> <p>2.4 פרק ה' - ממשק דירקטוריון מנכ"ל - הנוהל אינו כולל את ההוראות הנדרשות להבטחת חיץ בין הגורמים כגון: ▪ שלילת השתתפות היו"ר בישיבות הנהלה ▪ היעדר חפיפה בין סמכויות המנכ"ל לסמכויות היו"ר ▪ דיווח לדירקטוריון על כל עניין העלול להיחשב כפגיעה בעקרון הפרדת הסמכויות - חסרה התייחסות לגבי אופן העברת המידע ע"י הנהלת החברה לדירקטוריון לגבי כל אירוע החורג מעסקי החברה הרגילים שיש לו השפעה מהותית.</p> <p>- סעיף 9 אינו מתיישב עם עקרון הפרדת הסמכויות, ואין לחייב השתתפות המנכ"ל בישיבות הדירקטוריון אם הן אינן עוסקות בניהול עסקי החברה ע"י המנכ"ל. כלומר: מן המקובלות הוא שתפקידו של הדירקטוריון בפיקוח על ביצועי ההנהלה מחייב הפרדה בין הדירקטוריון לבין ההנהלה, ושליטת מינוי מנכ"ל גם כדירקטור. הפרדה כזו עשויה להידרש בחלק מעבודת הדירקטוריון הנוגעת לפיקוח על ההנהלה. מסיבה זו אנו סבורים כי השתתפות המנכ"ל בישיבות הדירקטוריון איננה צריכה להיות "מנדטורית" או "קוגנטית". מבלי לגרוע מכל האמור, אנו מסכימים כי בישיבות הדירקטוריון שבהן עוסקים בניהול עסקי החברה על ידי ההנהלה / המנכ"ל, או בכל עניין שבו סבור הדירקטוריון כי השתתפות המנכ"ל, אמנם, נדרשת, הרי שהשתתפות כזאת אפשרית ואף מתבקשת. במאמר מוסגר - בפועל, ע"פ ניסיוני, ברוב המוחלט של סדרי היום של הדירקטוריון ישנם נושאים הנוגעים למנכ"ל לרבות "דיווח מנכ"ל".</p>

תגובת הבודק - תמצית	המלצות	משמעות	ממצאים
<p>2.5 סעיף 19 לנוהל מתייחס לסוגיה</p> <p>2.6 כפי שצוין לעיל בפועל לא נערכו פגישות ללא יידוע המנכ"ל. במסגרת עדכון הנוהל, החברה תעדכן את הסעיף לפיו החברה קבלת מידע נערכת באמצעות מזכיר החברה. ככל שדירקטור מעוניין להיפגש עם נושא משרה או עובד בחברה הוא יודיע על כך לי"ר הדירקטוריון, באמצעות מזכיר החברה, והביקור המקצועי או פגישת העבודה (לפי העניין) יקוימו בתיאום עם מנכ"ל החברה. נוסח דומה נמצא מקובל בנהלים של חברות ממשלתיות אחרות שנבדקו.</p> <p>לגבי משמעות:</p> <ul style="list-style-type: none"> • החברה סבורה כי הנוהל משקף כללי ממשל תאגידי מקובלים ובוודאי שאינו סותר עקרונות ממשל תאגידי. ככל שיהיו לרשות החברות הערות נקודתיות החברה תבחן את הטמעתן במסגרת עדכון הנוהל. • לא הייתה חתירה של הדירקטוריון או מי מחבריו, תחת המנכ"ל באמצעות תקשורת ופעולות מול נושאי משרה ועובדים הכפופים למנכ"ל. <p>לגבי המלצות:</p> <ul style="list-style-type: none"> • כאמור בימים אלו החברה עורכת עדכון של נהלי החברה, וכן נוהל הדירקטוריון הנוהל המעודכן יובא להתייחסות הרשות ואישורה כפי שנערך בנוהל הקיים. • החברה עורכת את נהליה בהתאם לאופי החברה כחברה ממשלתית ופעילותה כגורם האמון על ניהול מערכת משק החשמל. החברה מיישמת את הוראות רשות החברות ולא הוראות של רגולטורים אחרים שאינם קשורים או רלוונטיים לפעילותה. <p><u>התייחסות הבודק לסעיף 2:</u></p> <p>הבודק מבקש להדגיש כי למרות בקשות חוזרות טרם הומצא לו ע"י החברה כל מסמך רשמי של רשות החברות הממשלתית המאשרת את נוהל עבודת הדירקטוריון. להערכת הבודק, לכשהנוהל יונח בפני הרשות לאישורה, הרשות תיתן הערותיה ע"פ מיטב שיפוטה המקצועי ולאור ניסיונה הרב בנושא.</p> <p>3. כאמור לעמדת החברה לא נערכו כל הפרות.</p> <p><u>התייחסות הבודק לסעיף 3:</u></p> <p>סתירה, מאשרים שנמצאים במהלך עדכון הנוהל ומנגד טוענים לאי הפרות בעקרון הממשל התאגידי התקין - סתירה.</p>			<p>2.5 פרק ו'- ישיבות הדירקטוריון - הנוהל אינו כולל התייחסות לתחומים הבאים: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ניהול מעקב אחר יישום החלטות הדירקטוריון, ▪ ישיבות דירקטוריון ללא נוכחות ההנהלה ▪ מהו פרק הזמן המינימלי הנדרש לשליחת זימונים על הישיבות לרבות חומרי רקע. </p> <p>2.6 פרק ח'- נוהגים לתפקוד יעיל של הדירקטוריון - סעיף 5 דן בדבר פניית דירקטור אל נושאי משרה בחברה ו/או אל יועציה החיצוניים וקובע כי: "לשם קבלת מידע בעל פה הדרוש לצורך מילוי תפקידו כדירקטור, יהיה רשאי לפנות אליהם ישירות תוך יידוע יו"ר הדירקטוריון החברה או אחראי הנהלה" (מזכיר החברה - יועמ"ש ועוזרת היו"ר).</p> <p>סעיף זה נוגד את עקרון הממשל התאגידי שכן הוא מפר את עקרון הפרדת התפקידים בממשל התאגידי, שכן פניה של דירקטור לעובד חברה בכל דרגה חייבת להיות בתיאום עם מנכ"ל החברה, וככל הניתן באמצעותו.</p>

ממצאים	משמעות	המלצות	תגובת הנבדק- תמצית
4.3 בחינת איכות המנגנונים המבטיחים אי התערבות דירקטוריון החברה בהחלטות ניהול שוטף של החברה, העדר פעילות שומרי הסף בחברה			
<p>1.1 יועמ"ש נוכחי-מכהן גם כמזכיר החברה</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p>	<p>1. חשש לפעילות אורגנים בחברה בניגוד לדין ולנהלים.</p> <p>2. ריפיון במשמעת התאגידית.</p> <p>3. חשש לקבלת החלטות בדירקטוריון הנוגדות את המקובל בנוהל ובדין.</p> <p>4. בזבוז תקציבים לצורך שימוש ביועמ"שים חיצוניים</p>	<p>על הרשות לקיים ברור עם הגורמים הרלוונטיים בחברה ולבחון את הממצאים הנוגעים לתפקידיו בחברה, בהיבט של פיקוח על קיום עקרון הממשל התאגידי התקין.</p> <p>בשים לב לחשיבות תפקידו "כשומר סף"</p>	<p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p>

תגובת הנבדק- תמצית	המלצות	משמעות	ממצאים
<div data-bbox="100 103 873 375" style="background-color: black; width: 100%; height: 100%;"></div> <p data-bbox="398 391 878 422"><u>התייחסות הבדק לעניין המונח "משמעות":</u></p> <p data-bbox="94 422 878 510">כנראה שהחברה לא הבינה לכאורה את המונח "משמעויות", הכוונה במונח זה היא היתכנות/חשש לקרות מיקרים התלויים בממצא, קרי זה לא הממצא ולא ההמלצה, אלא תאוריה.</p> <p data-bbox="728 534 878 566">לגבי המלצות:</p> <p data-bbox="129 566 878 630">הרשות מזומנת כמוכן לבצע בירור עם הגורמים הרלוונטיים בחברה בכל עניין.</p>			

תגובת הנבדק - תמצית	המלצות	משמעות	ממצאים
<p><u>לגבי 1.2</u></p> <p>[Redacted]</p> <p><u>התייחסות הבדק:</u></p> <p>[Redacted]</p> <p>1.2.3 + 1.2.4 תוכניות העבודה לשנת 2023 ולשנת 2024 תוכננו ואושרו מראש עבור תשומות כ"א של שלושה מבקרים. בשנת 2023 לא עמדה הביקורת הפנימית בתוכנית העבודה שאושרה, שכאמור נקבעה מלכתחילה להיקף של 3 משרות שלא התממשו. בשנת 2024 ניכר כי פעילות הביקורת הפנימית "מעלה הילוך" ומשקפת מגמת שיפור.</p> <p>בשנת 2024 הסתיימו והוגשו לחברה הדוחות הבאים (עד לחודש מרץ 2025 באישור וועדת הביקורת):</p> <ul style="list-style-type: none"> • דוח גמול דירקטורים. • דוח התקשרות עם יועצים משפטיים. • דוח רכש מקיף הכולל התייחסות להיבטי רכש טכנולוגי. • דוח תהליך המעקב והבקרה על החלטות דירקטוריון. • דוח סקרי תכנון וחיבור. • סקר תהליכי מורחב לסיכוני אגף טכנולוגיות מידע. • דוח תעריף החשמל. <p>כל הדוחות (למעט האחרון) הוגשו ונדונו נדונו בוועדת הביקורת, נכון למועד כתיבת תגובה זו.</p> <p>חמשת הדוחות הראשונים ברשימה בוצעו על ידי המבקרת הפנימית וצוותה וחתומים על ידה, אם כי יש להסתייג לחלוטין מהערת הבדק כאילו יש פגם בשימוש ביועצים חיצוניים. הדבר אף מומלץ בעיקר עבור נושאי ביקורת בהם נדרש ידע מקצועי ספציפי.</p>	<p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p>	<p>1.2 המבקרת הפנימית - מונתה והחלה את כהונתה בנוב' 2021</p> <p>1.2.1 נמצא שהיא אינה מקפידה על דיווח נוכחות בזמן</p> <p>[Redacted]</p> <p>1.2.3 תוכניות העבודה לשנים 2023-2024 שאושרו ע"י ועדת הביקורת והדירקטוריון, בהתאם לנושאים שהומלצו מתוך סקר הסיכונים לא בוצעו, למעט 2 נושאים רגולטוריים: גמול דירקטורים והעסקת יועצים משפטיים חיצוניים בהתאם לדרישת רשות החברות, הדורשות עשרות בודדות של שעות בשנה בהתאם לאופי חברת הנבדק.</p> <p>1.2.4 המבקרת לא הוציאה תחת חתימת כתב ידה ולו דוח בודד אחד, כל הדוחות שהוצגו לבדיקה (סקר סיכונים, בדיקת קסטרא) התבצעו ע"י יועצים חיצוניים. יודגש כי נכון למועד הבדיקה ציינה המבקרת בפני הבדיקה, כי קיים דוח ביקורת אחד מנושאי הליבה של תכנית הביקורת שאישרה אשר טרם הוגש לדיון בוועדת הביקורת - ראה נספח 24.</p> <p>[Redacted]</p> <p>1.2.6 בניגוד לכללי העדר ניגוד עניינים, לא סרבה להיכלל בחברת ועדת האיתור לתפקיד היועמ"ש הנוכחי של החברה. מושכלות יסוד בביקורת הפנימית - אל לו למבקר הפנימי להשתתף בפורום שימנע ממנו לבצע ביקורת על התהליך עצמו וגם לא ע"י מבקר במיקור חוץ שממילא כפוף אליה ישירות והיא שבוחרת בו בהליך הגיוס. ראה נספח 11</p>

תגובת הנבדק - תמצית	המלצות	משמעות	ממצאים
<p>התייחסות הבדק: הח"מ הופתע לקרוא את תגובת המבקרת בעניין זה ובמה דברים אמורים: 1. ע"פ תכנית העבודה לשנת 2023 לא נעשה ולו דוח אחד ע"י המבקרת או מי מטעמה (שכיר/מיקור חוץ) למעט 2 הדוחות הסטטוטוריים הקטנים שצינתי. 2. כשנפגשתי עם המבקרת וביקשתי לקבל בין היתר תוכניות עבודה ודוחות ביקורת ממנה בתאריך 29/12/2024, הדוח היחיד לטענתה שהיא בשיא ביצועו היה בנושא "רכש". (שיך לתוכנית עבודה 2023 והוא הוגש ונדון לטענתה בכלל ברבעון הראשון לשנת 2025). מאז פרסום הטיוטה ועד לקבלת תגובת החברה, נטען שבוצעו 5 דוחות (למעט 2 הדוחות הסטטוטוריים) לבקשתי נשלחו אליי 4 דוחות, הדוח בנושא "תעריף חשמלי" לא נשלח(נטען לעיל שטרם הוגש ונדון בוועדה) כולם מתוכנית העבודה 2023 שהוגשו רובם גם הם לטענתה ונדונו במהלך רבעון ראשון 2025. 3. עיינתי בכובד ראש (הח"מ מעבר לניסיונו הרב כיו"ר ועדת ביקורת בדירקטוריון של חברה ממשלתית גדולה במשך 6 שנים וכמבקר פנימי במשך למעלה מ 30 שנים כולל בחברות ממשלתיות גדולות, נושא ומנוסה גם בתעודה כמבקר איכות על מבקרים פנימיים). התרשמותי המקצועית היא, כי למעט דוח בנושא הרכש שנעשה בהיקף הנדרש ביחס לפעילות החברה וגודלה, שאר הדוחות לעניות דעתי המקצועית, הינם קצרים ביותר ואינם מכילים וממצים, כלל ועיקר את היקפה המשמעותי של החברה ואת ייחודיותה ורגישותה, כפי שתוארה במבוא לדוח. מעבר לאמור לעיל לא אכביר, צירפתי את הדוחות במלואם כנספחים לדוח הסופי בכדי שיוכלו גם קוראי הדוח להתרשם מהם.</p> <p>1.2.5 הדבר הראשון שהחלטתה עליו כמבקרת הפנימית הוא ביצוע סקר סיכונים ארגוני מקיף המבקרת הפנימית יצאה להליך תחרותי שבו זכתה פירמת רוי"ח EY. לאחר שלמדו את הארגון והסיכונים בו, ובהתבסס על בנצימרק בחברות ממשלתיות בגודל דומה, המליצו EY לבסס את היקף כ"א בביקורת הפנימית על 3 תקנים.</p> <p>1.2.6 לעניין מינוי בוועדת האיתור של היועמ"ש: המבקרת הפנימית נתבקשה להשתתף בוועדת איתור יועמ"ש. המבקרת הפנימית ציינה כי היא התריעה בפני החברה כי אין מקובל שמבקרי פנים שותפים בתהליכי קבלת החלטות בחברה, בשל ניגוד עניינים שעלול להיווצר. נמסר לה כי בחברה ממשלתית יש חובה לייצוג נשי בוועדת איתור והיא חברת ההנהלה היחידה שהיא אישה. המבקרת הפנימית מסכימה עם הבדק שהיא הייתה צריכה להתעקש על כך, ולסרב להיות חברה מן המניין. לצד זה חשוב להבין שניגוד העניינים שהיה עלול להיווצר, מצומצם רק להליך הספציפי של איתור יועמ"ש.</p>			<p>מאז כניסתה לתפקיד לא מצאנו בכל הפרוטוקולים והתכתובות, הנחיה, הערה, מכתב או כל סמל להרמת דגל אדום בכל המקרים של הפרת עקרון הממשל התאגידי המתוארים בחלקם בדוח זה. בדגש על המפורט בחלק מהממצאים המיוחסים ליועמ"ש של החברה ובדוח זה, לדוגמה בעניין פגישות של היו"ר עם כפופי מנכ"ל ופעילות היו"ר בנושאי ניהול בחברה הנתונים לתחום אחריותו של המנכ"ל. מצופה היה ממנה גם להרים דגל אדום בדרך ההתנהלות היו"ר והדירקטוריון בכל הקשור לשיבות הדירקטוריון שלא מן המניין אשר דנו ביחסי המנכ"ל עם חלק מהסמנכ"לים הכפופים לו. בישיבות אלו היו חייבים להשתתף 2 שומרי הסף (יועמ"ש החברה והמבקרת הפנימית) בכדי לוודא שההתנהלות וההחלטות של הדירקטוריון יתקבלו בהתאם לנוהל לפסיקה ולדין החל.</p>

תגובת הנבדק- תמצית	המלצות	משמעות	ממצאים
<p>לא התקבלה תגובה בנושא</p>	<p>יש להקפיד על קיום תהליכי בקרה פנימית נאותים בכדי להימנע מקיום חולשות מהותיות וליקויים משמעותיים.</p>	<p>חוסר קיום בקרה אפקטיבית של הבקרה הפנימית בחברה עלולה לגרום לפעילות לקויה של תהליכי העבודה הסדורה.</p>	<p>1.3 דוח רואה חשבון מבקר – SOX בחוות הדעת של רוי"ח המבקר לשנת 2022, על אפקטיביות הבקרה הפנימית-SOX, אשר ניתנה במרץ 2023, ניתנה חוות דעת מסויגת כוללת חולשות מהותיות- ראה נספח 16:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ צירוף ליקויים בבקרות ברמת הארגון ובממשל התאגידי- לא קיימת בקרה אפקטיבית במספר נושאים לרבות אתיקה, ממשל תאגידי, אישור וניהול תוכניות ביקורת פנימית, סקר הונאות ומעילות, התאמת כח אדם של אגף הכספים למורכבות הניהולית והדיווחית של החברה וכן בניית תקציב (הדגשה אינה במקור). ■ צירוף ליקויים בבקרות הפנימיות בתחום מערכות המידע- לא קיימת בקרה אפקטיבית במספר נושאים לרבות ניהול וסקירת הרשאות גישה למערכות המידע הממוחשבות, בקרת ניטור ומעקב אחר פעולות של בעלי הרשאות רחבות, בקרות על מתן גישה לסביבת היצור וניטור הפעולות בסביבה זו ולהפרדת תפקידים. ■ סיכום החברה לא קיימה בקרה פנימית אפקטיבית לשנת 2022, לא קיימת השפעה על חוות הדעת של הדוחות הכספיים לאותה שנה שהייתה בלתי מסויגת.
<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>1.4 [REDACTED]</p>

ממצאים	משמעות	המלצות	תגובת הנבדק - תמצית
4.5 בחינת ממשקי העבודה ואיכות זרימת המידע ועיתוי העברת המידע בין הגורמים השונים בהנהלת החברה			
<p>1. משיחות שערכה הבדיקה עם נושאי משרה בחברה, עולה כי קיימת בעייתיות בזרימת המידע ועיתוייה בין הגורמים השונים בהנהלת החברה בשל חוסר הסכמה מקצועית בין המנכ"ל לבין הסמנכ"לים המקצועיים (גם לבין עצמם) ובהם ראש אגף חירום. ראה נספחים 15 + 17</p> <p>2. בנוסף קיימת בעייתיות של שמירת ידע וזיכרון ארגוני קריטיים במתבטאת בהעדר מספר 2 חליפים לסמנכ"לים המקצועיים- יודגש כי נושא זה עלה בשיבות הדירקטוריון. נכון למועד הבדיקה טרם הוסדר תחום זה ואי הסדרת הנושא עלול לפגוע חלילה בתפעול החברה במקרה שאחד מהסמנכ"לים המקצועיים יפסיק את כהונתו מסיבה כלשהי.</p> <p>משיחותיי עם היו"ר, המנכ"ל וסמנכ"ל משאבי אנוש, נוצר אצלי הרושם שנושא זה קיבל עדיפות עליונה ולאחרונה פועלים כולם בנמרצות בכדי להסיר סיכון זה ולמנות מסי 2 לכל סמנכ"ל מקצועי.</p>	<p>1. קיים חוסר תאום בין הסמנכ"לים והעדר הגדרת סמכויות פנימיות.</p> <p>2. קיימת קבוצה של יוצאי חברת חשמל בקרב הנהלת החברה אשר מביאה עימה את הרוח ודרכי העבודה הקודמות אשר היו נהוגות בחברת החשמל וזה גורם משבש את הסדר הניהולי בחברה, כך למשל קשה לאותה קבוצה להתנהל בקוד ממשל תאגידי אחר ובאופן ניהול השונה מהחברה ממנה הגיעה. הדבר מקרין כלפי מקביליהם הסמנכ"לים האחרים במטה החברה.</p> <p>3. אחד מהבכירים איתם שוחחתי בנושא אמר: "הוציאו את הנבדק מחברת החשמל, אבל לא הוציאו את חברת חשמל מהנבדק". קיים חשש שדפוסי עבודה שהיו מקובלים בעבר הרחוק (לפני עשרות שנים), יתבססו בליבת העשייה של החברה ויקשו על מגמות של חדשנות והובלת הענף.</p> <p>4. העדר מסי 2 לכל אותם סמנכ"לים מקצועיים הינו סיכון גבוה המרחף על החברה העלול לגרום לכשל תפעולי מהותי</p>	<p>1. זרימת מידע ועיתוייה בין הנהלת החברה למנכ"ל, היא מתפקידם של עובדי מטה מנכ"ל החברה ובכל חריגה עליהם להתריע למנכ"ל.</p> <p>2. על הדירקטוריון וההנהלה לחון על הדושה בכדי למנות את אותם מספרי 2 ולהכשירם למילוי תפקידי הממונים שלהם למקרה הצורך.</p>	<p>1. אכן, במקרים של פערים בעמדות שונות בין הגורמים המקצועיים לבין המנכ"ל התעורר קושי. מכאן נבע הצורך לעיתים במעורבות דירקטוריון החברה, במיוחד נוכח העובדה כי הנושאים בהם התעוררו מחלוקות היו נושאים בעלי משמעות למשק החשמל ולתפקוד החברה כמנהל המערכת.</p> <p>2. החברה מכירה את הנושא ומתמודדת אתו ברמת ההנהלה והדירקטוריון.</p> <p style="text-align: center;">לגבי משמעות:</p> <p>1. לעמדת החברה הפרשנות האמורה ביחס לחוסר תאום בין הסמנכ"לים והעדר הגדרת סמכויות פנימיות אינה נכונה כל סמנכ"ל מכיר היטב את פעילותו ואחריותו. החברה מהלכים משמעותיים בתחומים שונים כולל ניהול הסחר וקידום הרגולציה תוך תיאום בין הסמנכ"לים. נדרש להציג בסיס עובדתי בנושא.</p> <p>הקושי המתואר קשור ביחסי המנכ"ל והסמנכ"לים. החברה מקדמת את הנושאים בתחומי אחריות אך תמיד יש מקום לשיפור.</p> <p>2. + 3. לעמדת החברה מדובר באמירה לא נכונה ולא מבוססת. החברה סבורה כי האמירה כאמור הינה רכילות זולה ופוגענית שאינה מבוססת על עובדות ובוודאי שדוח המתיימר לבסס עובדות באופן רציני. מבוקש למחוק את האמירה מהדוח הסופי.</p> <p>4. מדובר נושא ידוע לחברה שנדונו בדירקטוריון ובהנהלת החברה והחברה פועלת ליישמו.</p> <p style="text-align: center;">התייחסות הבדק לעניין המונח "משמעות":</p> <p>ראה התייחסות הבדק בעניין זה בגין סעיף 4.3 (1.1) לעיל</p> <p style="text-align: center;">לגבי המלצות:</p> <p>1. ההערה מקובלת.</p> <p>2. דירקטוריון החברה קיים דיון בנושא זה.</p>

תגובת הנבדק - תמצית	המלצות	משמעות	ממצאים
<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>	<p>על המנכ"ל</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>

[REDACTED]