

אחזקות משקי דרום

דוח לבחינת יישום המלצות שניתנו בדוחות

- מערך הנהלת חשבונות
- חוסן ארגוני - התמודדות הארגון עם אירועי
- קיצון בתנאי אי וודאות וניהול משבר

טיטת דוח ביקורת | 5 בנובמבר 2025

לכבוד
חברי ועדת הביקורת
אחזקות משקי דרום
א.ג.נ.,

הנדון: דוח ביקורת לבחינה יישום המלצות הביקורת שניתנו בדוחות בנושא: מערך הנהלת חשבונות והתמודדות הארגון עם אירועי קיצון

בהתאם להחלטת ועדת הביקורת של אחזקות משקי דרום (להלן: "הארגון"), ערכנו בדיקה לבחינת יישום המלצות שניתנו בדוחות הביקורת אשר הוגשו בשנת 2024 בנושאים: מערך הנהלת חשבונות, וחוסן ארגוני - התמודדות הארגון עם אירועי קיצון בתנאי אי וודאות וניהול המשבר. רצ"ב הדוח שבנדון. אנו עומדים לרשותכם בכל שאלה ועניין.

בכבוד רב,

זיו האפט יעוץ וניהול בע"מ

תל אביב | ירושלים | חיפה | באר שבע | בני ברק | קרית שמונה | פתח תקווה | מודיעין עילית | נצרת עילית | אילת
03-6386868 | 02-6546200 | 04-8680600 | 077-7784100 | 073-7145300 | 077-5054906 | 077-7784180 | 08-9744111 | 04-6555888 | 08-6339911

משרד ראשי: בית אמות BDO, דרך מנחם בגין 48, תל אביב, 6618001 דוא"ל: bdo@bdo.co.il בקרו באתר שלנו: www.bdo.co.il

BDO Israel, an Israeli partnership, is a member of BDO International Limited, a UK company limited by guarantee, and forms part of the international BDO network of independent member firms. BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms



מטרות, היקף ושיטת הביקורת

1. מטרת הבדיקה

בהתאם להנחיות לתוכנית הביקורת לשנת 2025, ערכנו באחזקות משקי דרום בדיקה חוזרת בנושאים שבנדון.

מטרת הבדיקה הייתה לבחון את סטטוס יישומן של 11 ההמלצות שניתנו על ידי הביקורת והוחלט על ידי הארגון ליישמן, במסגרת הדוח מערך הנהלת חשבונות, וחוסן ארגוני- התמודדות הארגון עם אירועי קיצון בתנאי אי וודאות וניהול המשבר משנת 2024.

2. היקף הבדיקה

במסגרת דוחות הביקורת הנוכחיים בחנו את יישומן של ההמלצות שניתנו בדוחות הביקורת והוחלט על ידי הארגון ליישם. הבדיקה כללה שיחות עם מנהלת הכספים, מנהלת המטה, מנהלת הנהלת חשבונות, מנהל התפעול במפעלים, מנהל אחזקות ועובדים נוספים. כמו כן, נבדקו מסמכים רלוונטיים המעידים על סטטוס ההמלצות שניתנו.

אנו מודים לכולם על שיתוף הפעולה.

3. מתודת דירוג ממצאי הביקורת

ממצאי הדוח דורגו לאחת מבין שלוש רמות על-פי הערכת הביקורת ובהתאם לפירוט שלהלן:

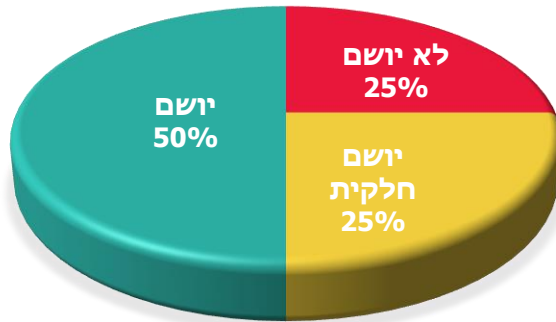
דירוג	חשיבות	הסבר
	גבוהה	חולשה החושפת לסיכונים מהותיים, להפסד, תרמית, התנהגות בלתי הולמת, בזבוז משאבים ו/או לפגיעה ביכולת השגת יעדי הארגון. בגין חולשה מסוג זה נדרש לתת מענה מיידי לתיקון הליקוי ולטיפול בבקרות.
	בינונית	חולשה לא מהותית בבקרה המביאה לחשיפה של מעגלי פעילות מסוימים בארגון לסיכונים שונים ו/או לפגיעה ביכולת להשיג את יעדי הפעילות. בגין חולשה מסוג זה נדרש לתת מענה מהיר לתיקון הליקוי ולטיפול בבקרות.
	נמוכה	נושא שאינו בעל השפעה מהותית, אולם יכול להשיא ערך מוסף לארגון על ידי שיפור הבקרות הקיימות ו/או על ידי הזדמנות לשפר את היעילות ו/או המועילות.

ריכוז הממצאים

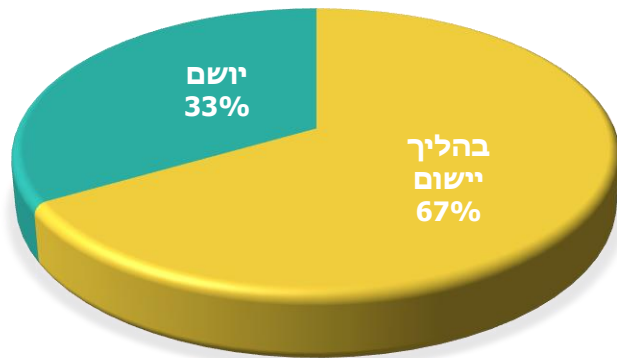
4. סיכום וניתוח הממצאים

להלן תרשימים המסכמים את סטאטוס יישום ההמלצות שנבדקו:

דוח ביקורת מערך הנהלת החשבונות



דוח ביקורת התמודדות הארגון עם אירועי קיצון בתנאי אי וודאות וניהול המשבר



מבדיקתנו את סטאטוס יישום ההמלצות שניתנו בדוחות הביקורת בנושא מערך הנהלת חשבונות, וחוסן ארגוני - התמודדות הארגון עם אירועי קיצון בתנאי אי וודאות וניהול המשבר, אשר בוצעו על ידינו בשנת 2024, והוחלט על ידי הארגון ליישם. נמצא כי כ-25% מההמלצות הרלוונטיות שניתנו בדוח הביקורת, יושמו או יושמו חלקית.

להלן ריכוז סטאטוס ההמלצות, אשר נתנו בדוחות הבדיקה:

מספר ההמלצות בדוח	בוצע	בהליך בצוע	בוצע חלקית	לא בוצע	
8	4	-	2	2	מערך הנהלת חשבונות
3	1	2	-	-	התמודדות הארגון עם אירועי קיצון בתנאי אי וודאות וניהול המשבר
11	5	2	2	2	סך המלצות

המלצת הביקורת:

B	להמשיך לפעול ליישום ההמלצות שטרם בוצעו במלואן. על ועדת הביקורת לקבוע מנגנון למעקב אחר השלמתן ומתן דיווח לוועדת הביקורת בתוך פרק זמן שתקבע.
----------	--

1. בחינה של יישום המלצות הבודק שניתנו בדוח הביקורת בנושא מערך הנהלת חשבונות (משנת 2024)

סטטוס ההמלצה והממצא בדוח המעקב		ממצא, המלצה ודירוג המלצה שניתנו בדוח הביקורת המקורי			
הערות	סטטוס היישום הנוכחי	דרוג ההמלצה	המלצת הביקורת	הממצא שעלה בביקורת בשנים קודמות	#
<p>מבדיקה שערכה הביקורת, עולה:</p> <ul style="list-style-type: none"> למנהלת הנהלת החשבונות ולשבעת העובדות הגדרות תפקיד כתובות, הכוללות סמכות ותחומי אחריות. נמסר כי הנהלים נבחנו. מבדיקתנו עולה כי נוהל גביה מלקוחות, קופה קטנה, תשלום במס"ב, הנפקה ושימוש בכרטיסי אשראי עודכנו. פורום המנהלים אישר את עדכון הנהלים, לעובדות הנהלת החשבונות ניתנה הדרכה על הנהלים, בכל רבעון נשלחת הודעה בדואר אלקטרוני המאזכרת את הנהלים. 	בוצע	B	<p>בכדי למקסם את ניהול הידע בארגון, מומלץ:</p> <ul style="list-style-type: none"> לעגן בכתב, הגדרות תפקידי לעובדות הנהלת החשבונות, הכוללים סמכויות ותחומי אחריותם. לבחון את הנהלים הקיימים בארגון לניהול מערך הנהלת החשבונות, להוסיף נהלים חסרים ולעדכן נהלים שאינם תואמים את דרך העבודה בפועל. 	<p>לא נמצא בידי העובדות ובידי מנהלת הנהלת החשבונות הגדרות תפקיד כתובה, לעובדות הנהלת החשבונות.</p> <p>מרבית הנהלים נכתבו לפני כעשור, העדכון האחרון למספר נהלים בוצע בשנת 2016. בבדיקתנו נמצאו נהלים חסרים ונהלים שאינם תואמים את הבצוע בפועל.</p>	1.
<p>מבדיקתנו עולה כי שינוי סיסמאות מבוצע באופן אוטומטי כל שלושה חודשים. הסיסמאות חזקות, לכל עובד סיסמה אישית.</p> <p>כאשר עובד מסיים מנהלת המטה / מנהלת משאבי אנוש, מעבירה הודעה למנהל מערכות המידע למחיקת הסיסמאות וההרשאות לעובד שעזב.</p>	בוצע	B	<p>יש להקפיד על יישום נוהל אבטחת מידע לרבות שינוי סיסמאות לפחות אחת לשנה, הרכבת סיסמאות חזקות, סיסמאות שאינן אחידות, כניסה לתוכנה בסיסמה, כניסה בסיסמה אישית (לא משותפת) ועוד.</p> <p>בנוסף, יש להקפיד כי עובד המסיים את עבודתו, הסיסמאות וההרשאות שניתנו לו יימחקו.</p>	<p>בארגון נוהל אבטחת מידע מפברואר שנת 2021 הכולל הנחיות לשינוי סיסמאות אחת לשנה והנחייה שכל סיסמה תכלול לפחות 6 תווים ומספרים (סיסמה מורכבת), שימוש בשמות משתמש אישיים בלבד ועוד. מבדיקתנו עולה כי הנוהל אינו מיושם במלואו. בהם שינוי סיסמאות ושימוש בסיסמאות חזקות. נמצאו עובדים שסיימו את עבודתם בארגון להם לא נסגרו הרשאות שניתנו להם.</p>	2.

1. בחינה של יישום המלצות הבודק שניתנו בדוח הביקורת בנושא מערך הנהלת חשבונות (משנת 2024)

סטטוס ההמלצה והממצא בדוח המעקב		ממצא, המלצה ודירוג המלצה שניתנו בדוח הביקורת המקורי			
הערות	סטטוס היישום הנוכחי	דרוג ההמלצה	המלצת הביקורת	הממצא שעלה בביקורת בשנים קודמות	#
לביקורת לא הוצג נוהל זיכויים. נכון למועד הביקורת לא מופק דוח זיכויים, לבקרה. נמסר כי בתוכנה הנוכחית לא ניתן להפיק דוח זיכויים. במעבר לתוכנת הפיורטי (בתחילת שנת 2026) יופק דוח זיכויים שיבוקר על ידי מנהלת הנהלת החשבונות / מנהלת הכספים.	לא בוצע	B	<ul style="list-style-type: none"> לכתוב נוהל עבודה בנושא זיכויים. להפיק אחת לחודש דוח זיכויים, לבקרה על ידי מנהלת הנהלת החשבונות. 	<p>בארגון לא קיים נוהל זיכויים הכולל בין היתר מי מוסמך לאשר זיכויים ובאלו סכומים, תיעוד מפורט של סיבת הזיכוי, ניהול מעקב אחר זיכויים שניתנו וכיו"ב.</p> <p>לא מופק דוח זיכויים אחת לתקופה, לבקרה.</p>	3.
מבדיקתנו עולה כי דרכי העבודה לחיוב וגבית תשלום עוגנו בנוהל כתוב. בשמן דרום מבוצעות מכירות במסלקת אשראי בשטח המפעל, לא ניתנת קבלה במעמד התשלום. מתקיימות ישיבות מעקב חובות על פעילות השכרות ובמפעלים, אחת לחודש ובעונה בכל שבוע. בישיבה נוכחים מנהל התחום, מנהלת חשבונות ראשית, מנהלת חשבונות המנהלת את התיק, במפעלים מוזמנת מנהלת לשכת המפעלים ובשמן מנהל התפעול. בנוסף, מנהלת הכספים מקיימת ישיבה חודשים עם אחראית תמחיר ומנהל המפעלים לבקרה.	בוצע חלקית	A	<ul style="list-style-type: none"> לקבוע דרכי עבודה שיעוגנו בכתב על דרך החיוב וגבית התשלום מלקוחות חיצונים. בהם מסגרת אשראי, קבלת תקבולים במזומן ועוד. להקפיד על מתן קבלה במעמד התשלום. לבחון מיסוד ישיבת מעקב חובות הכוללת את בעלי התפקידים הרלוונטיים, לקביעת אובליגו ללקוח, דרך הטיפול בחוב ועוד. 	<p>בבדיקתנו נמצא נוהל אישור מסגרות אשראי, נוהל גביה ועוד למשקים ונלווים, בלבד.</p> <p>לא נקבע מסגרת אשראי (אובליגו) ללקוח שאינו חבר בארגון.</p> <p>לא נמצא בבדיקתנו נוהל לקבלת תשלום במזומן.</p> <p>בשמן דרום מבוצעות מכירות במזומן בשטח המפעל, ואין הקפדה על מתן קבלה במעמד התשלום.</p> <p>לא מתקיימות ישיבות מסודרת אחת לתקופה לכל פעילות/מפעלים בנוכחות מנהלת הנהלת החשבונות ו/או עובדת הנהלת החשבונות האחראית על הגביה.</p>	4.
מבדיקתנו עולה כי נכתב נוהל להתקשרות עם ספקים. הכולל הנחיה למנהל פעילות לחתום על טופס פרטי ספק חדש טרם העברתו להנהלת	בוצע	B	<p>מומלץ לעגן בנוהל סדור הנחיות להתקשרות עם ספקים. הכולל הנחיה למנהל פעילות לחתום על טופס פרטי</p>	<p>לא נמצא נוהל סדור להתקשרות עם ספקים, הכולל בקשה לפתיחת ספק, הסכמות/הסכמים, תנאי תשלום, מדניות מלאי ועוד.</p>	5.

1. בחינה של יישום המלצות הבודק שניתנו בדוח הביקורת בנושא מערך הנהלת חשבונות (משנת 2024)

סטטוס ההמלצה והממצא בדוח המעקב		ממצא, המלצה ודירוג המלצה שניתנו בדוח הביקורת המקורי			
הערות	סטטוס היישום הנוכחי	דרוג ההמלצה	המלצת הביקורת	הממצא שעלה בביקורת בשנים קודמות	#
חשבונות, העברת הסכמות / ההסכמים עם ספקים להנהלת חשבונות ועוד. נמסר כי כהכנה למעבר לתוכנת פיורטי, מבוצעת בקרה על רשימת הספקים הקיימים במערכת ונסגרו ו/או נמחקו ספקים שאינם פעילים. עוד נמסר כי לאחר החלפת התוכנה, מנהלת הנהלת חשבונות תבצע בקרה על הספקים, אחת לשנה.			ספק חדש טרם העברתו להנהלת חשבונות, העברת הסכמות / ההסכמים עם ספקים להנהלת חשבונות, אחת לתקופה לעבור על רשימת הספקים הקיימים במערכת ולסגור ו/או למחוק את אלו שאינם פעילים בהתאם לזמן שיקבע, אישור חשבונות ועוד.	מנהל הפעילות / מבקש הבקשה אינו נדרש לחתום על הבקשה לפתיחת הספק החדש. לארגון הסכמים עם חלק מהספקים הגדולים. עם זאת אין הקפדה על העברת העתק מההסכם להנהלת חשבונות. בארגון לא מתבצע מעקב אחר ספקים. כמו כן, אין נוהל או נוהג המגדיר ביצוע מעקב ובקרה אחר ספקים שאינם פעילים (זמן שיוגדר על ידי מנהלת הנהלת חשבונות) וסגירתם במערכת, הוצאת ספקים מהמערכת כדוגמת ספקים שפשטו את הרגל, ספקים המעורבים בתביעות משפטיות ועוד.	
מבדיקה מדגמית שערכה הביקורת ומשיחות עם מנהלת הנהלת החשבונות עולה, כי הסכמים / הסכמות מועברים להנהלת החשבונות. תעודות משלוח המאושרות מועברות רק בחלקן להנהלת חשבונות.	מבוצע חלקית	B	מומלץ לבחון העברת תעודות המשלוח המאושרות והסכמים להנהלת החשבונות.	מרבית הסכמים / הסכמות אינן מועברות להנהלת החשבונות. לאחר שמתקבלות החשבונות המאושרות, נרשמות החשבונות במערכת הנהלת החשבונות (MGB). מבדיקתנו עולה כי תעודות משלוח המאושרות אינן מועברות להנהלת חשבונות.	6.
מבדיקתנו עולה כי: • העברת מס"ב מבוצעת על ידי מנהלת הכספים, בחתימה יחידה. נמסר כי מנכ"ל הארגון מבצע בקרה בדיעבד לאחר העברת המס"ב.	לא בוצע	B	<ul style="list-style-type: none"> העברת מס"ב תבוצע על ידי שני מורשה חתימה. להקפיד על צרוף חשבונות / קבלה לדוח הוצאות כרטיס האשראי. 	העברת מס"ב מבוצעת על ידי עובדת הנהלת חשבונות שאינה מורשת חתימה. בבדיקה מדגמית שערכה הביקורת להתאמה בין הוצאות חודש פברואר 2024 בכרטיס האשראי לבין הקבלות/חשבונות שנתקבלו, נמצא כי בחודש זה	7.

1. בחינה של יישום המלצות הבודק שניתנו בדוח הביקורת בנושא מערך הנהלת חשבונות (משנת 2024)

סטטוס ההמלצה והממצא בדוח המעקב		ממצא, המלצה ודירוג המלצה שניתנו בדוח הביקורת המקורי			
הערות	סטטוס היישום הנוכחי	דרוג ההמלצה	המלצת הביקורת	הממצא שעלה בביקורת בשנים קודמות	#
<ul style="list-style-type: none"> מבדיקה שערכה הביקורת בעזרת מנהלת הנהלת החשבונות, בגין שימוש בכרטיס האשראי בתשעת החודשים ראשונים לשנת 2025, נמצאו חייבים בכרטיסי אשראי בגינם לא צורפו חשבונית / קבלה. 				<p>כרטיס האשראי חויב ב-14 שורות. מתוכן נרשמו שלושה תשלומים בכרטיס האשראי בגינם לא צורפו אסמכתאות.</p>	
<p>מבדיקתנו עולה:</p> <ul style="list-style-type: none"> לא ניתנות הלוואות לעובדים מהקופה הקטנה באחזקות. המפתח לקופה שמור במקום מוגן. נמסר כי נבחן הצורך בביטוח לכספים הנשמרים בארגון וכספים בהעברה. הוחלט שאין צורך ברכישת הביטוח, מאחר ולא נעשות עסקאות במזומן, לבנק מועברים המחאות בלבד. 	בוצע	A	<p>קופה קטנה אחזקות -</p> <ul style="list-style-type: none"> להימנע ממתן הלוואות לעובדים מהקופה הקטנה באחזקות. במידה ויוחלט לתת הלוואות מהקופה יש להוסיף הנחיות לנוהל. לשמור את המפתח לקופה במקום שמור. לבחון את הצורך בביטוח לכספים הנשמרים בארגון וכספים בהעברה. 	<p>קופה קטנה אחזקות - הקופה משמשת להחזר הוצאות למול קבלות כדוגמת כיבוד, דלק וקניות קטנות. בנוסף, ניתנים כספים מהקופה לעובדים כהלוואה המוחזרת לקופה תוך מספר ימים. נציין כי שימוש זה בכספי הקופה אינו נכלל בנהל.</p> <p>המפתח לקופה נמצא במקום הידוע לכלל עובדות הנהלת חשבונות.</p> <p>מעיון בפוליסות הביטוח של הארגון עולה כי הארגון לא רכש ביטוח לכספים השמורים בארגון ובהעברה.</p>	8.

2. בחינה של יישום המלצות הבודק שניתנו בדוח הביקורת בנושא חוסן ארגוני- התמודדות הארגון עם אירועי קיצון בתנאי אי וודאות וניהול המשבר (2024)

סטטוס ההמלצה והממצא בדוח המעקב		ממצא, המלצה ודירוג המלצה שניתנו בדוח הביקורת המקורי			
הערות	סטטוס היישום הנוכחי	דרוג ההמלצה	המלצת הביקורת	הממצא שעלה בביקורת בשנים קודמות	#
במועד ביצוע הביקורת, פועלים לעדכון תיק שטח משנת 2007 במפעלים.	בהליך בצוע	B	יש לבנות תיק שטח במפעלים הכולל בין היתר, דרכי גישה, מפות של המתחם, תיאור המבנים ועוד.	בבדיקתנו נמצא כי קים תיק שטח בארגון משנת 2007, שאינו מעודכן כנדרש בהוראה.	1.
לביקורת הוצגו טיוטות לנהלים העוסקים בהתמודדות עם אירועי קיצון / חירום. בהם נהלי עבודה וסדרי בטחון לשעת חרום, גילוי אש, הערכה ותגובה למצב חרום. כמו כן, נבחן נוהל חרום על מקרה בוחר במלחמת עם כלביא (יוני 2025).	בהליך בצוע	B	יש לעגן בנוהל את דרכי התמודדות עם אירועי קיצון/חירום, הכולל הגדרה מהו מצב קיצון/חירום, הדרכת עובדים, מי הם בעלי התפקיד המנהלים את האירוע, דיווח לעובדים ולחברי הארגון וכיו"ב. יש לאשר את הנוהל ולוודא שבעלי התפקידים האחראים על ביצוע הנהלים, מודעים לכך ומכירים את הנוהל.	בארגון קיים אוגדן נהלים על פי נושאים שונים. מעיון באוגדן לא נמצא נוהל התמודדות עם אירועי קיצון (חירום) המגדיר מהו מצב קיצון/חירום, הדרכת עובדים למצבי קיצון/חירום, מי מכריז על מצב קיצון/חירום, מי בעלי התפקידים המנהלים את האירוע, הערכות ותגובה למצבי קיצון / חירום, נוהל דיווח לעובדי הארגון ולמשקים החברים בו ועוד. במועד הביקורת נכתבה טיוטת נוהל אבטחת המתחם, שעדין לא אושרה על ידי בעלי תפקידים והנהלה. נציין כי יש לידע על הנוהל את חברות השמירה המועסקות במתחם. לשמור העתק מהנוהל בביתן השומר, בעברית וברוסית.	2.
נמסר לביקורת על ידי מנהלת הכספים / אחראית ביטוח כי נבחן הצורך ברכישת ביטוח לאירועים חריגים עם יועץ הביטוח. הוחלט שאין צורך ברכישת הביטוח לאירועים חריגים מאחר ואירועי טרור אינם נכללים בביטוח, ביטוח האלמנטרי שנרכש כולל אירועים חריגים התואמים את צרכי הארגון.	בוצע	B	מומלץ לבחון בעזרת יועץ הביטוח, רכישת ביטוח לאירועים חריגים העלולים לפגוע בתהליכי הליבה בארגון.	לא נרכש ביטוח סיכוני טרור (מעל מס רכוש).	3.

* * *

תודה רבה

BDO | Corporate
CONSULTING | Governance
& Regulation

BDO