

שולחן עגול - 13 מבקרים פנימיים ראשיים

מנחה
גיל גר, מבקר אל על נתיבי אויר לישראל



מפגש 13 - סדר יום

830		התכנסות
900	גיל בר מבקר פנימי ראשי - אל על	פתיחה
905	דורון רונן, רו"ח, CIA, CRMA, QAR, CSX-F, CRISC, CFE, MA, LLM, יו"ר משותף ועדת כנסים והשתלמויות ומ"מ וסגן נשיא לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל	עדכונים מלשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל
915	גיל בר מבקר פנימי ראשי - אל על	How Much Is Enough ?
945	רחלי בן משה, מבקרת פנימית ראשית - אוניברסיטת ת"א	ברור שאני צודקת - ביקורת פנימית ממבט נשי
1015	איריס תבל	שומרים על סף לשון הביקורת
1045		הפסקה
1115	גיל בר מבקר פנימי ראשי - אל על	תפקידים רגישים - כלים פרקטים לניהול ובקרה
1145	אהוד אמינפור, מבקרת פנימי ראשי - רפאל	המבקר הפנימי בעידן FCPA
1245	טל גרינברג ממיסדי PAYBOX	אמצעי תשלום בעולם החדש - הזדמנויות וסיכונים
1330	השף מזרחי טפחות	ארוחת צהרים
1415		הסינמטק
1430	גיל בר מבקר פנימי ראשי - אל על	כלים להערכת פעילות הביקורת הפנימית
1500		הצצה ל- Bench mark של פעילויות יחידות ביקורת גדולות
1515		סיכום ו- Coffe To GO



בהצלחה



עדכונים

דורון רונן

רו"ח, CIA, CRMA, QAR, CRISC, CSX-F, CFE, MA, LLM
סגן ומ"מ נשיא לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל
יו"ר הוועדה המקצועית, יו"ר משותף ועדת כנסים והשתלמויות

שולחן עגול מבקרים פנימיים ראשיים

מפגש 13 – 05.03.2020



- 200,000 חברים, ב- 180 מדינות
- תקנים מקצועיים בינ"ל - אומצו ע"י: UN, OECD, EU, IFAC, INTOSAI, הבנק העולמי, רשתות משרדי רו"ח בעולם, ועוד...
- הסמכות בינ"ל מוכרות: CIA, CRMA, CGAP,
- כנסים והשתלמויות
- כתב עת, מידעון, אתר אינטרנט.
- קשר עם רגולטורים, לשכות אחיות.



- איחוד
- כנסים והשתלמויות

איחוד



"I'm glad you two have finally



משרד מבקר המדינה
ונציבות תלונות הציבור

איחוד1

- 1960 הקמה ראשונית: לפני כ- 60 שנה הקימו ה IIA יחד עם לשכת רו"ח בישראל (ובסיוע IIA סניף ניו יורק) את לשכת המבקרים הפנימיים ישראל (" למ"פ ").
- 2011 ניתוק IIA מ-למ"פ והקמת איגוד מבקרים פנימיים בישראל: למ"פ חדלה מלייצג את ה IIA בישראל. לשכת רו"ח בשיתוף עם ה- IIA הקימו את איגוד מבקרים פנימיים בישראל, שזכה להכרת ה- IIA כנציגו בישראל.
- 11.7.2018 נחתם (מול מנכ"ל משרד מבקר המדינה) הסכם שבכבוד לגבי הכרעה במחלוקות בין הצדדים (האיגוד והלשכה).
- 13.8.2018 אלי מרזל מנכ"ל משרד מבקר המדינה, שלח לצדדים "הזמנה להגשת מתווה מוצע לאיחוד".
- דצמבר 2018 - ינואר 2019: פגישות נפרדות בין כל אחד מהצדדים לבין מנכ"ל משרד מבקר המדינה, בהמשך למתווה שהוצע על-ידי מהצדדים, וכן פגישות בהשתתפות ריצ'רד צ'יימברס נשיא ה IIA.

איחוד2

- 7.2.2019 מנכ"ל משרד מבקר המדינה וצוותו קיימו פגישות נפרדות עם הצדדים, בהן הוצגו הקווים המנחים לאיחוד ארגוני הביקורת הפנימית וכל אחד מהצדדים העיר את הערותיו. בסוף התהליך (באותו יום) הגיעו הצדדים להסכמה על מתווה לאיחוד. מבקר המדינה, השופט (בדימוס) יוסף שפירא נתן את ברכתו למתווה.
- 12.2.2019 מנכ"ל משרד מבקר המדינה פרסם את החלטתו באשר ל"איחוד ארגוני הביקורת הפנימית בישראל".

איחוד 3

25.8.2019 הצדדים חתמו על מזכר הבנות MOU, שעיקריו הם:

- הגוף המאוחד "לשכת המבקרים הפנימיים-IIA ישראל" יתאגד כחל"צ, ויפעל לקבלת הכרה מצד משרד המשפטים וכגופים רגולטורים ואקדמיים-כגוף הממלא את כל התפקידים הנתונים ללשכת המבקרים הפנימיים בחוק הביקורת הפנימית.
- הגוף המאוחד יהא הנציג היחיד והבלעדי של ה-IIA בישראל.
- הגוף המאוחד יהא כפוף לכל הכללים של ה-IIA.
- התקנים המקצועיים הבינלאומיים של ה-IIA יהיו תקני מסגרת לביצוע ביקורת פנימית בישראל, והם בלבד ייחשבו לתקנים מקצועיים מקובלים לפי סעיף 4(ב) לחוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב-1992.
- ההסמכות שיוענקו על ידי הגוף המאוחד יהיו הסמכת CIA והסמכות נוספות המוכרות על ידי ה-IIA.
- הארגונים הקיימים יתפרקו.

איחוד 4

עקרונות התקופה הראשונה של "לשכת המבקרים הפנימיים- IIA ישראל"

1. דירקטוריון ראשון - 24 חברים:

16 ייבחרו ע"י **האיגוד** (מ-חברי הדירקטוריון המכהנים בעת חתימת MOU),

5 ייבחרו ע"י **הלשכה** (מ-חברי ההנהלה המכהנים בעת חתימת MOU),

3 דירקטורים ב"ת (כהגדרתם בחוק החברות 1999), ייבחרו ע"י מנכ"ל משרד מבקר המדינה.

לוינסקי גרשון
סגל ליאור
קוריאט יוגב ניסים
קרופ אורית
רוזנבלום דורון
רונן דורון
רונן יעל
שבתאי פרנק אורית
שגיא יהודיין מירב
שחר אורן
שפירא דני
שריג עופר

אבנון ניר
בן אבי אייל
בר גיל
ברסקי אריה
גינזר יוסי
גרוסמן מירי
גרופל רון
דלומי לינור
ויטקובסקי-טביב שרון
ויזר גלית
ויספיש גלבע
כהן דורון

איחוד 5

עקרונות התקופה הראשונה של "לשכת המבקרים הפנימיים- IIA ישראל"

2. נשיא, סגניו, ממלא מקומו ומשנה לנשיא –

- יו"ר ונשיא – דורון כהן
- משנה לנשיא – מירי גרוסמן
- סגן וממלא מקום הנשיא – דורון רונן
- סגני נשיא:

- ניר אבנון
- שרון ויטקובסקי-טביב
- גלבוע ויספיש
- דורון רוזנבלום
- דני שפירא

3. מזכיר וגזבר – ליאור סגל

4. ועדת ביקורת ראשונה – 7 חברים: יו"ר ו- 2 חברים שייבחרו ע"י

הלשכה, 3 חברים שייבחרו ע"י האיגוד, וחבר 1 נוסף שימונה מטעם מנכ"ל משרד מבקר המדינה.

איחוד 6

עקרונות התקופה הראשונה של "לשכת המבקרים הפנימיים- IIA ישראל"

5. ועדות דירקטוריון: ועדות לפי התקנון [כספים והשקעות, קשר ל ECIIA/IIA, כנסים לימודים והשתלמויות, מקצועית, תקנון, (ביקורת, בי"ד חברים), אתיקה, מידע ופרסומים, מענה לשאלות מקצועיות, ו- הגנת חברים] וכן ועדות נוספות. עד הבחירות הראשונות, בכל ועדה יהיה ייצוג לכל צד של לפחות 30% מחברי הוועדה (למעט בי"ד).
6. בי"ד חברים - אב בי"ד שנבחר ע"י אסכ"ל האיגוד, סגן שייבחר ע"י האיגוד, סגן שייבחר ע"י הלשכה וסגן נוסף שימונה מטעם מנכ"ל משרד מבקר המדינה למשך התקופה הראשונה.
7. רו"ח מבקר, מבקר פנימי ויועמ"ש – רו"ח מבקר, המבקר הפנימי ויועמ"ש האיגוד ישמשו בתפקידם עבור הגוף המאוחד כל עוד לא החליט הדירקטוריון אחרת.



מדינת ישראל
משרד המשפטים - רשות התאגידים
רשם החברות והשותפויות

תעודת התאגדות
של חברה לתועלת הציבור

וזאת לתעודה כי החברה:

לשכת המבקרים הפנימיים - אי.אי.איי ישראל בע"מ (חל"צ)
IIA ISRAEL-THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS LTD (CC)
מס' חברה 516126125

נתאגדה ונרשמה על פי חוק החברות כחברה לתועלת הציבור בערבון מוגבל לאחר שהתקבל על כך אישורו של רשם ההקדשות.

31/12/2019
ג' טבת תש"פ




אייל גלובוס, עו"ד
רשם החברות והשותפויות
ראש רשות התאגידים

בוצע על ידי: קרן מור



איחוד7

- ה- IIA העולמי אישר בישיבת דירקטוריון את קבלת הגוף החדש במקום האיגוד, מיד עם התאגדות הגוף החדש. ה IIA הכיר בגוף החדש מיידית (ללא תקופת אכשרה בת שנתיים), וגם הכיר בוותק של קיום ביקורת פנימית בישראל – קרי 60 שנה.
- 13.1.2020 ישיבת דירקטוריון ראשונה. בישיבה זו נבחרו בעלי התפקידים, לרבות יו"רי הוועדות.





כנסים לימודים והשתלמויות

• כנס שנתי: הכנס הראשון התקיים ב- 2/1/20. הבא ב- 21/1/21

• אקדמיה: אוני' אריאל, אוני' בן-גוריון, המכללה האקדמית ת"א-יפו.
וגם לימודי תעודה: אוני' פתוחה, המי"ל

• סדנאות והשתלמויות תעודה: תקנים מקצועיים, הונאות מרמה ושוחד, אנגלית עסקית למבקרים, ניהול סיכונים, תע' ביקורת פנימית, תחקור נתונים, חדשנות ויצירתיות, כתיבת דוחות ביקורת, סייבר, בודק שכר, כלי הביקורת החדשים, ביקורת IT

• קורסי הכנה לבחינות הסמכה: QAR, CRMA, CIA

• ימי עיון: שולחן עגול מבקרים פנימיים ראשיים (היום 5/3/20, נוספים), כנס בחיפה למגזר הערבי

• סופ"ש בארץ/בחו"ל

• ערבי עיון: טיפול במעילות מודיעין עסקי וסיכוני סייבר, ערב על הבר מבקרים צעירים, סיכון תרבות ותרבות ציות, ערב על הבר, אתיקה, תכנון אסטרטגי וקביעת אסטרטגיה ביח' הביקורת, העברת מסרים בביקורת, TED AUDIT, ממשק כנסת/ביקורת המדינה והמבקר הפנימי, ניתוח דוכ"ס

• שת"פים: לר"ח, ISACA ישראל, קורסים ייעודיים ליח' ביקורת.

**אנשים
ומחשבים**

לשכת
המבקרים
הפנימיים
ישראל



איגוד מבקרים פנימיים בישראל
INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS IN ISRAEL



**הכנס המקצועי השנתי של
הביקורת הפנימית**







637







**אתנור
הנינג'ה**

2020



2.1.2020

אנשי מומחשים

מגזין IT 0527-412333

לשכת המבקרים הפנימיים ישראל

איגוד מבקרים פנימיים בישראל
INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS IN ISRAEL

הכנס המקצועי השנתי של הביקורת הפנימית

אתגר העינ'ה 2020





כנסים לימודים והשתלמויות

• כנס שנתי: הכנס הראשון התקיים ב- 2/1/20. הבא ב- 21/1/21

• אקדמיה: אוני' אריאל, אוני' בן-גוריון, המכללה האקדמית ת"א-יפו.
וגם לימודי תעודה: אוני' פתוחה, המי"ל

• סדנאות והשתלמויות תעודה: תקנים מקצועיים, הונאות מרמה
ושוחד, אנגלית עסקית למבקרים, ניהול סיכונים, תע' ביקורת פנימית,
תחקור נתונים, חדשנות ויצירתיות, כתיבת דוחות ביקורת, סייבר,
בודק שכר, כלי הביקורת החדשים, ביקורת IT

• קורסי הכנה לבחינות הסמכה: QAR, CRMA, CIA

• ימי עיון: שולחן עגול מבקרים פנימיים ראשיים (היום 5/3/20,
נוספים), כנס בחיפה למגזר הערבי

• סופ"ש בארץ/בחו"ל

• ערבי עיון: טיפול במעילות מודיעין עסקי וסיכוני סייבר, ערב על הבר
מבקרים צעירים, סיכון תרבות ותרבות ציות, ערב על הבר, אתיקה,
תכנון אסטרטגי וקביעת אסטרטגיה ביח' הביקורת, העברת מסרים
בביקורת, TED AUDIT, ממשק כנסת/ביקורת המדינה והמבקר
הפנימי, ניתוח דוכ"ס

• שת"פים: לר"ח, ISACA ישראל, קורסים ייעודיים ליח' ביקורת.



כנסים לימודים והשתלמויות

מס"ד	שם השתלמות	ינואר	פברואר	מרץ	אפריל	מאי	יוני	יולי	אוגוסט	ספטמבר	אוקטובר	נובמבר	דצמבר
1	כנס שנתי 2020	2											
2	סדנת תקנים מקצועיים		6,13,18										
3	סדנה: הונאות, מרמה, שוחד			11,16,19									
4	קורס הכנה ל CIA												
5	קורס אנגלית למבקרים (אנגלית עסקית).					*	*						
6	קורס ניהול סיכונים											*	*
7	קורס לימודי תעודה ביקורת פנימית											*	*
8	סדנת תחקור נתונים IDEA- ACL							27,23,20,16					
9	סדנה - חדשנות ויצירתיות											*	
10	סדנת כתיבת דוחות ביקורת									*			
11	השתלמות בנושא סייבר												
	ערב עיון- טיפול במעילות, מודיעין עסקי וסיכונים סייבר		5										
12	ערב עיון- סיכון תרבות (Culture Risk) ותרבות צית												
13	ערב על הבר (טמפו או ברקן)												
14	ערב עיון- אתיקה												
15	ערב עיון- תכנון אסטרטגי וקביעת אסטרטגיה ביחידת הביקורת												
16	ערב עיון- העברת מסרים בביקורת											*	
17	ערב עיון TED AUDIT												
18	ממשק כנס / ביקורת המדינה והמבקר הפנימי- מרצים: אורן להב												
19	שולחן עגול מבקרים ראשיים			5									
20	כנס בחיפה למגזר הערבי												
21	שולחן עגול צעירים			22									
22	סופ"ש בארץ או בחו"ל						*						
23	לימודים אקדמיים - אוני' אריאל						*						
24	לימודי תעודה - אוני' פתוחה												
25	לימודי תעודה - המי"ל												
26	אוני' ב"ש												
27	מכללה אקדמית ת"א												
28	קורס QAR												
29	בודק שכר												
30	ערב עיון ניתוח דוכ"ס						*						
31	סדנה: כלי הביקורת החדשים. יישום מתודולוגיות וכלים פרקטיים מתחום הניהול ומדעי ההתנהגות בביקורת הפנימית						*	*					
32	קורס ביקורת ממ"מ/ דו												

ומה אתם רוצים?

נשמח לקבל מכם סיוע, רעיונות ובקשות בנושאים השונים:

- הצטרפות לוועדה/ות
- נושאים לכנסים והשתלמויות
- נושאים לפעילות המקצועית
- מאמרים לכתב העת, רעיונות/בקשות לשדרוג האתר
- ...





A914

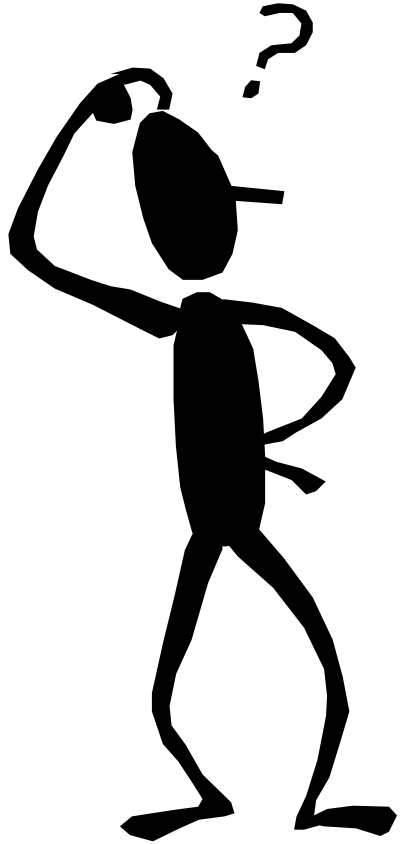
NevoRun

מיחזור בקבוקים
Bottles Recycling

מרתון
מרתון
מרתון

מרתון
מרתון
מרתון

שאלות?



רו"ח דורון רונן, CIA, CRMA
סגן ומ"מ נשיא IIA ישראל
doron-ronen@ronencpa.co.il

Powered by Shvoongtag



LIVE
SMART
RUN SMART



TED AUDIT

בכורה עולמית
יוני 2020
תל אביב

יש לך רעיון בנושא ביקורת פנימית, ניהול סיכונים או בקרה שאת/ה רוצה לשתף או לקדם ?
את/ה חייית במה או רק רוצה לשתף ?

זו ההזדמנות שלך !

TEDAUDIT – כנס הנותן לך מקום והזדמנות להציג ולשתף את הרעיון שלך עם מאות משתתפים מהתחום.

משך ההצגה שעומד לרשותך הינו עד 15 דקות !
זה אומר שאתה צריך להיות ממוקד, יעיל בקיצור מקצוען

איך מגיעים ? מתחילים בלשלוח נושא שאתם מעוניינים להציג. לאחר מכן יערך אודישיון ומי שיעבור יוזמן להציג ב- **TED AUDIT**

לפרטים נוספים ולהרשם להציג יש לשלוח
gilber@elal.co.il – מייל לגיל בר

רגע לפני



האם זה קשור אלינו ???



גיל פּוֹר, מבקר אל על נתיבי אויר לישראל

לאירוע הקורונה השפעה שלילית מהותית על העולם, על הכלכלה העולמית, הכלכלה בישראל על הארגונים ועד לרמת הפרט.

כיצד המצב משפיע על פעילות הביקורת הפנימית?



ההשפעה על הביקורת

1. ירידה בקשב הניהולי לביקורת
2. צמצום עלויות (כחלק מכלל יחידות החברה)
3. הביקורת כדוגמה לכלל יחידות החברה

סיכונים

1. דרישה רגולטורית לביקורת פנימית
2. תוכנית הביקורת מבוססת סיכונים – האם משבר מקטין את רמות הסיכון של הארגון
3. אין מידע לגבי גישת רשות ניירות ערך לביקורת פנימית בזמן משבר



How Much Is Enough ?



גיל פֶּר, מבקר אל על נתיבי אויר לישראל



אל על
מבקר החברה



על מה בעצם
אנחנו הולכים
לדבר ?



מה יכולת הארגון לספוג ביקורת ?
או
כמה זה יותר מידי ביקורת ?

היקף שעות ביקורת

מספר דוחות

מספר ממצאים/המלצות

Benchmark

כמות התלונות

אחר

איך מודדים את יכולת ספיגת הארגון ?



מה היקף הביקורת הסביר לדעתכם ?

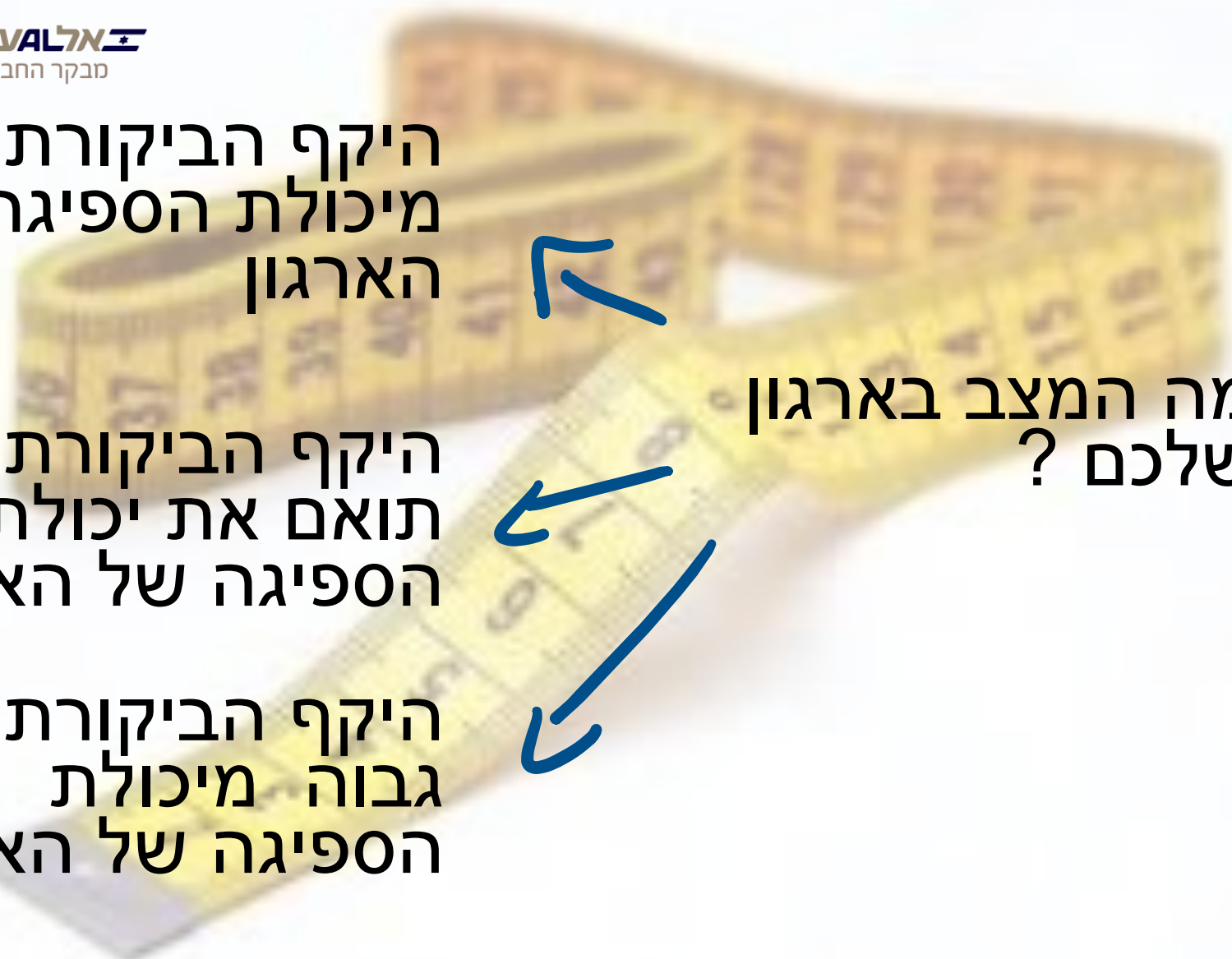


היקף הביקורת נמוך
מיכולת הספיגה של
הארגון

היקף הביקורת
תואם את יכולת
הספיגה של הארגון

היקף הביקורת
גבוה מיכולת
הספיגה של הארגון

מה המצב בארגון
שלכם ?



ברור שאני צודקת - ביקורת פנימית ממבט נשי



רחלי בן משה, מבקרת פנימית ראשית -
אוניברסיטת ת"א

לשון הביקורת

הדרך אל דוח ביקורת ערוך לשונית

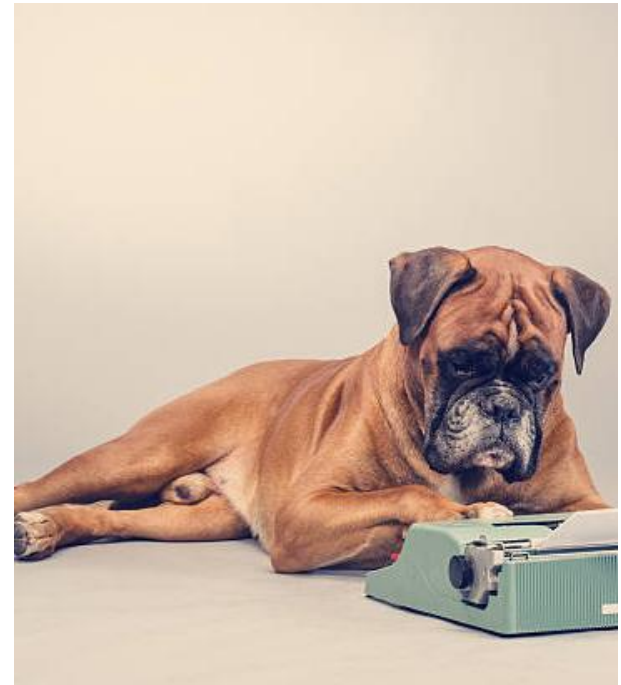


דוח ביקורת הוא לא פרוזה או רומן



למה הם לא יודעים לכתוב?

- הם לא קוראים
- הם לא אוהבים לכתוב
- אין להם סבלנות לעבור על תיקוני עריכה
- הם לא מכירים את כללי הכתיבה
- העולם שבו אנו חיים קצר, מהיר ורווי אמצעים חזותיים



מה לא תקיין?



שיעור מנהלים מכלל העובדים	כמות מנהלים מכלל העובדים	כמות העובדים בפועל	כמות התקנים	
10%	1	10	10	2016
11%	1	9	10	2017
18%	2	11	12	2018
15%	2	13	13	2019

כמות או מספר?

- כשמדברים על מספר מדויק, הניתן לספירה (עובדים, נהלים, מחלקות, שנים) – מספר
- כשמדברים על עצמים שאינם ניתנים לספירה (סוכר, חול, כסף, פסולת) – כמות

איפה טעינו?

- המכונת כביסה התקלקלה
- היום הולדת שלי
- החברת הזנק החלה לפעול בשנת...
○ נבדקו שני הבתי ספר הראשונים



יידוע הנסמך וריבוי הסמיכות



- ביידוע של צירוף סמיכות ה"א הידיעה מצטרפת אל הסומך (תלמיד הישיבה, עובדי האגף, הנהלת החברה, בית הספר, מחלות הילדים, כספי הציבור, אב הבית)
- תבנית של סמיכות עם פועל בהווה (בינוני) מותר ליידע את הנסמך או הסומך – שתי הדרכים תקינות (עורך הדין והעורך דין, רואה החשבון והרואה חשבון, היושב ראש ויושב הראש, המבקר פנים ומבקר הפנים)
- ריבוי בסמיכות: ברוב המקרים הריבוי הוא של הנסמך (עורכי דין ולא: עורך דינים. חריגים: ראשי צוותים)

מה לא בסדר?

- עובדי ומנהלי האגף
- הנחיות ונוהלי החברה
- הנהלת ודירקטוריון החברה



נסמך אחד לסומך

- אין לכתוב שני נסמכים לסומך (במקום: עובדי ומנהלי האגף יש לכתוב: עובדי האגף ומנהליו או עובדי האגף ומנהלי האגף)
- לנסמך אחד יכולים להיות כמה סומכים אם הסומכים באים מאותו תחום (עובדי אגף משאבי אנוש ואגף כספים, אבל לא: רופא ילדים ומחלות פנימיות)

מה לא תקיין?

- יש לבדוק את שאלת הוצאתם לגמלאות של עובדי העירייה
- מומלץ לבחון את הנהלים שעברו תיקון של האגף
- בדקנו את החשבוניות במטה בתל אביב של אגף משאבי אנוש
- אין להתיר כניסתם למתחם החברה של ספקים מזדמנים
- לפני כשנתיים
- ועד העובדים מחה על השימוש בכוח של המשטרה

טריז בתוך סמיכות



- אין להוסיף מילים בין הנסמך לסומך
- וגם אם הסמיכות פרודה (כניסתם של ספקים) אין להכניס כל טריז בתוכה
- אין להוסיף גם "כ" בתוך סמיכות (לפני שנתיים בערך ולא לפני כשנתיים)

סמיכות עדיפה על תואר

- ממשלת צרפת הודיעה היום על ביטול הטיסות לישראל
- הממשלה הצרפתית הודיעה היום על ביטול הטיסות לישראל
- בצפון הנגב התגלו תנים נגועים בכלבת
- בנגב הצפוני התגלו תנים נגועים בכלבת

מה לא בסדר?

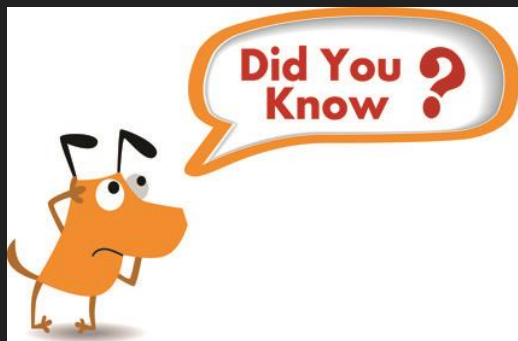
- המספר אותו חייגת
- הנוהל אותו בדקנו
- בדקנו את החשבוניות אותם הגיש הספק בשנים 2018-2019
- נשלחה שאלה למנהל האגף בו מועסק העובד



שי"ן הזיקה

- בעברית מילת הזיקה **ש** או **אשר** תופיע בראש פסוקית הזיקה:
- יש לדון בנוהל **ש**בו תבחר החברה
- מהי הדרך **ש**בה אתם הולכים
- כאשר הפועל במשפט הזיקה בהווה (בינוני) וחיובי נשתמש בה' הידיעה במקום שי"ן הזיקה (עובדים העובדים במשמרות; בכל היחידות הנבדקות)

"ש" (אשר) ו"כש" (כאשר)

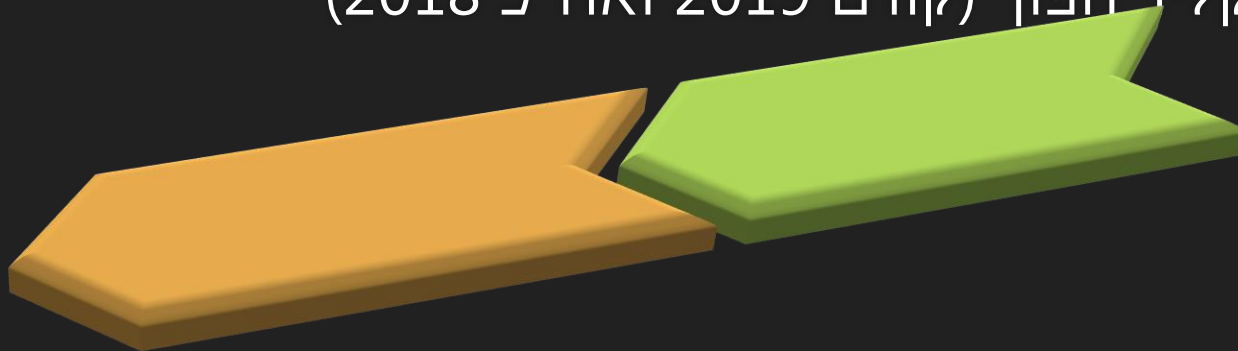


- מילית הזיקה "ש" עונה על השאלה "איזה" או "מה"
- למשל: היחידות שנבדקו הן...
- נמסר לביקורת שהנושא בטיפול.

- לשאלה "מתי" יש להשתמש ב"כש"
- למשל: כשנגיע לגשר – נעבור אותו (ולא: שנגיע לגשר נעבור אותו)
- הביקורת נערכה כשנוהלי העבודה היו תקפים (ולא: הביקורת נערכה שנוהלי העבודה היו תקפים)

טווח מספרים

- בעברית כותבים טווח מספרים מימין לשמאל: 2018-2019
- יש להקליד הפוך (קודם 2019 ואח"כ 2018)



כפל משמעות

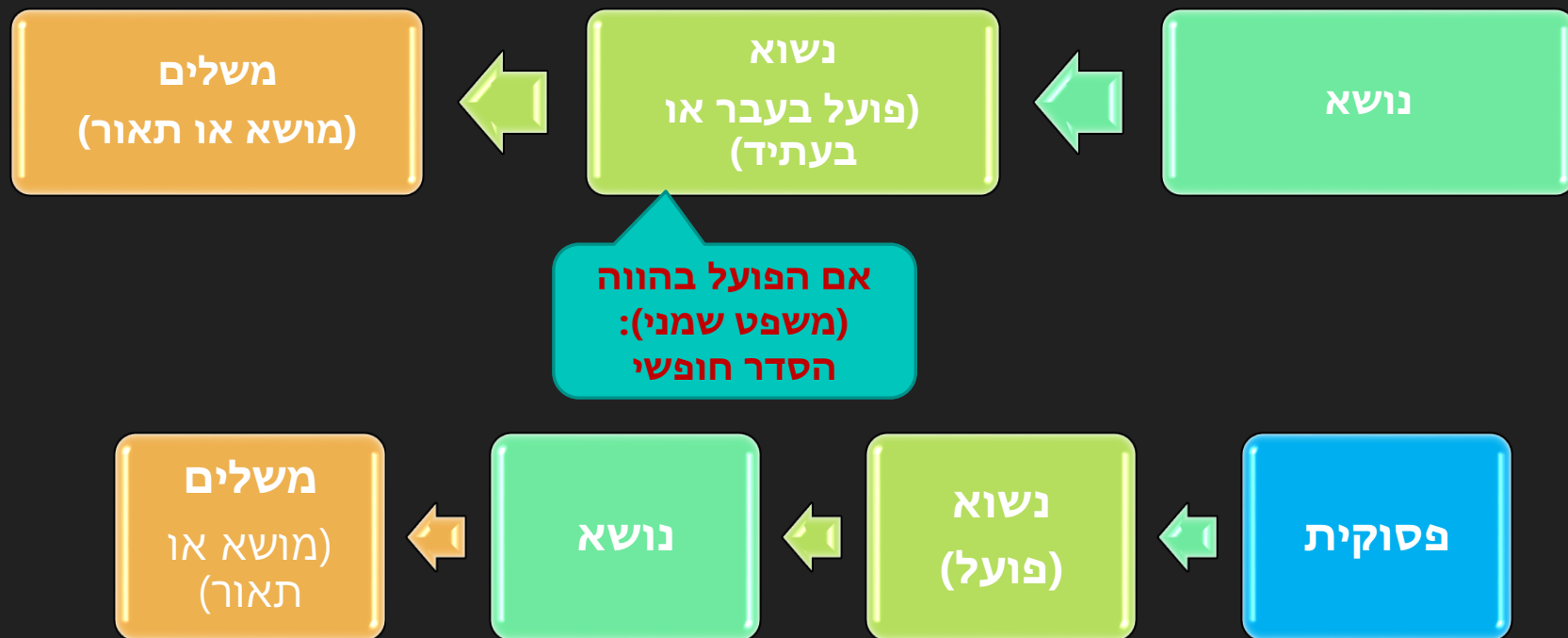
- למה התכוון הכותב: תושבי עמונה ביקשו דחיית פינוי היישוב מהשר שנענה מיד.
- או במשפט: נפגשנו עם נציג מטעם ההנהלה של ועדת כספים כדי לדון במסמך שהגיע לידינו.



מה לא תקיין?

- בבוקר רותי הלכה לקניות
- במהלך התשאול המנהל הודה כי החתימה אינה שלו
- בראשית אלוהים ברא את השמיים ואת הארץ

הסדר במשפט



זהירות עם יסוד שולל לנשוא בהווה (שמני)

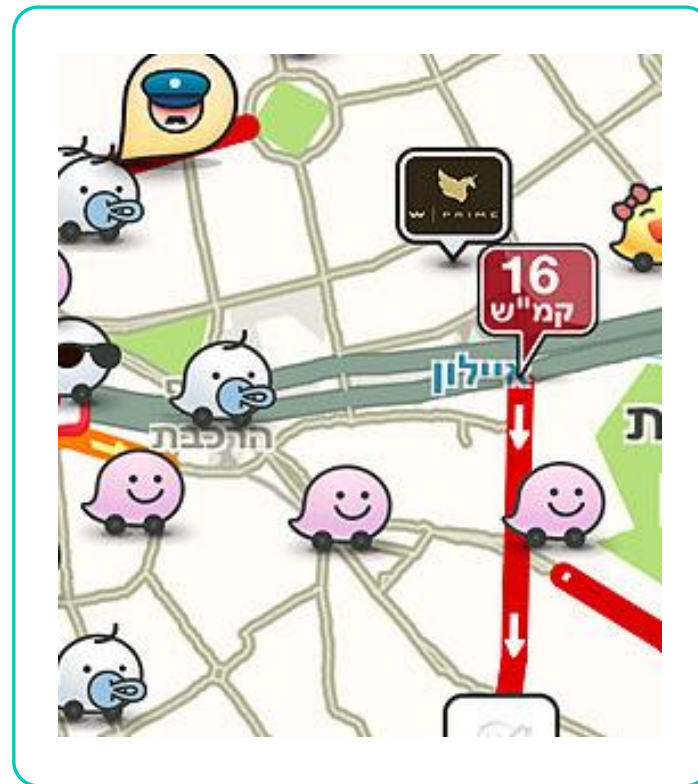


- העיתונאי הוא בלתי אהוד ואמין
- הממצאים אינם מהותיים ודורשים התייחסות
- הנהלים אינם שלמים ומסורבלים

מה ההבדל? (ציוני מסר)

- גם הסטודנטים למדו בספרייה
- הסטודנטים גם למדו בספרייה
- הסטודנטים למדו גם בספרייה

- גם הביקורת בדקה את ההסכם
- הביקורת גם בדקה את ההסכם
- הביקורת בדקה גם את ההסכם



מה השתבש?

- חופש הצבעה היא זכות
- גורם מכריע היא העובדה שכולם הצביעו בעדו
- הבעיה היא הסכם השכר
- הקיבוץ זה מקום בשבילו
- יוון זו ארץ יפה
- הפרת הנוהל זו עבירה על טוהר מידות

התאמת האוגד במין ובמספר לנושא

יש להתאים את
האוגד במין ובמספר
לנושא

"זה" או "זו" אינם
אוגד!

אוגד הוא מילת
קישור במשפט
שמני (בהווה).
הוא, היא, הם, הן
נעשה, הפך ל, אין

הוא אינו חכם
המצב נעשה מסובך
הטיול היה נהדר

מה אכפת לציפור/חנוך לזין

העץ הוא גבוה, העץ הוא ירוק,

הים הוא מלוח, הים הוא עמוק.

אם הים הוא עמוק מה אכפת לו
לעץ,

מה אכפת לו לים שהעץ הוא ירוק.

אין ולא – שלילת הפועל בהווה

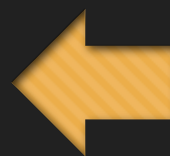
○ הכלל: כאשר הפועל בהווה (בינוני) מילת השלילה היא "אין"

שיבוש

○ הוא לא מבין

○ העובדים לא מקבלים את המידע בזמן

○ הנהלים לא משקפים את הנחיות ההנהלה



תקין

○ הוא אינו מבין

○ העובדים אינם מקבלים את המידע בזמן

○ הנהלים אינם משקפים את הנחיות ההנהלה

סיבה: כיוון, מפני, מאחר, לפי, היות, הואיל ובגלל

- אל תכתוב "בגלל ש" אלא "בגלל ה"
בגלל הטילים על תל אביב...
- יש לומר "מאחר ש", "כיוון ש", "היות ש", "מפני ש"
היות שאין עובדים המוכנים...
ולא: היות ואין עובדים המוכנים
- רק ל: "הואיל" מצרפים "ו" – יש לומר "הואיל ו"
הואיל ולא כל המשתתפים הגיעו
ולא: הואיל שלא כל המשתתפים הגיעו



אל תעבה!

○ "כדי ש" ולא "בכדי ש"
○ "אם" ולא "באם"
○ "כיוון ש" ולא "מכיוון ש"



תנאי בטל ותנאי קיים

○ תנאי קיים – תנאי שיתקיים בעתיד או שכבר התקיים בעבר

יפתח ב"אם" ואחריה לרוב פועל בעתיד או בהווה

אם יכולת לבוא למסיבה, מדוע לא באת?

○ תנאי בטל – תנאי שאין סיכוי לקיימו, משהו היפותטי, שלא היה ולא יהיה

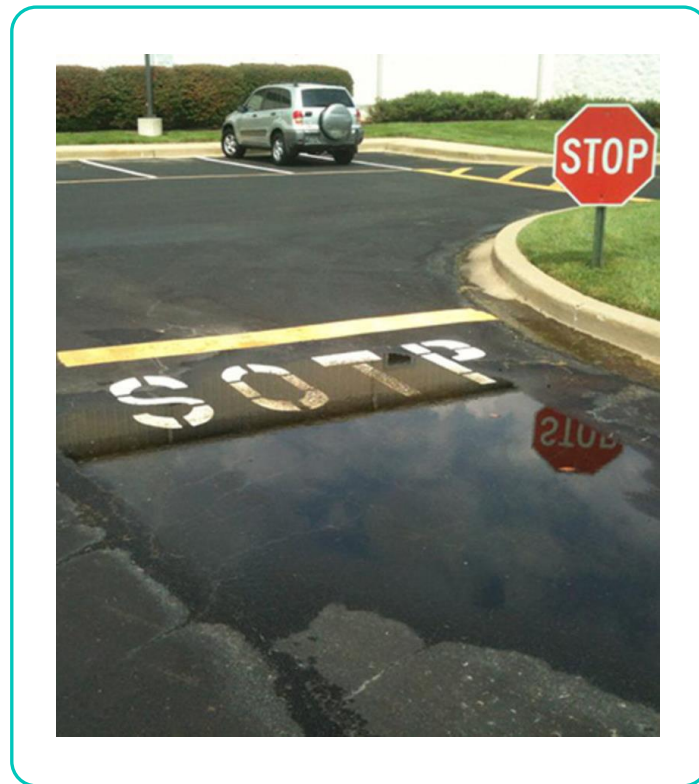
יפתח ב"לו" או "אילו" ואחריה פועל בעבר

לו הייתי רוטשילד

○ אין להשתמש במילית "במידה ש" אלא לצורך ציון מידה יחסית – לא כתנאי!

מה לא בסדר?

- גם אתמול נפצעו שני אנשים שהובאו אל בית החולים
- הביקורת בדקה את שלוחות הכספים בחו"ל המנוהלות ע"י אגף כספים במטה



משפט זיקה מדומה ממשיך

- משפט המוסר עובדה נוספת ולא מסביר או מוסר דבר מה על שם העצם הזוקק
- במקרה כזה אין לקשור את העובדות באמצעות שי"ו הזיקה – יוצר כפל משמעות או אי בהירות
- יש להוסיף את המידע באמצעות ו' החיבור

גם אתמול נפצעו
שני אנשים וְהוּבְאוּ
אֶל בֵּית ה' ח

גם אתמול נפצעו
שני אנשים
שְׁהוּבְאוּ אֶל בֵּית ה' ח

מבקר פנימי או מבקר פנים?



האם אומרים **מבקר פנים** – צרוף של סמיכות (מבקר של פנים הארגון, כמו עורך לשון) או שיש לומר **מבקר פנימי** – צרוף של שם עצם ושם תואר (איזה מבקר? מבקר פנימי)

- בד"כ ההעדפה היא למבנה הסמיכות - שבא לתאר שייכות. (יועץ מס)
- אבל אם המטרה היא לתאר את "טבעו" או "ייחודו" של המבקר - נשתמש בשם עצם + שם תואר. (יועץ משפטי)
- שתי הצורות תקינות אבל יש לשמור על עקביות
- אם בחרתם במבקר פנימי המשיכו עם ביקורת פנימית, ואם בחרתם במבקר פנים המשיכו עם ביקורת פנים.

תודה על ההקשבה!



ועל הסבלנות



הפסקה ו- Networking

תפקידים רגישים - כלים פרקטים לניהול ובקרה

גיל גר, מבקר אל על נתיבי אויר לישראל



מה זה תפקיד רגיש ?

הגדרת תפקידים רגישים הינה הגדרה
סובייקטיבית הנובעת מראייתה של הנהלת הארגון
את הסיכונים והסיכויים הנובעים מן המשאב
האנושי בארגון.
הגדרת תפקידים רגישים עשויה להשתנות בין
ארגון לארגון בשל אופי פעילותו של הארגון
(פיננסי, בטחוני, קמעונאי, תעשייתי), השונות בין
אוכלוסיית העובדים, הרגולציה אליה הארגון כפוף
ועוד.

דוגמאות לקריטריונים על פיהם ניתן להגדיר ולדרג תפקידים רגישים:

דרגה – הגדרת דרגים ניהוליים ובכירים.

היבט בטחוני – הגדרת תפקידים המעורבים בשמירה והגנה על ביטחון החברה ולקוחותיה.

היבט בטיחותי – הגדרת תפקידים המעורבים בשמירה על בטיחות החברה ועובדיה.

היבט מערכות מידע – הגדרת תפקידים להם גישה רחבה לצפייה ושינוי של נתונים במערכות המידע של החברה.

היבט כספי – הגדרת תפקידים מורשי חתימה, בעלי גישה למקורותיה הכספיים של החברה או בעלי יכולת לחייב את החברה.

היבט ידע ומידע מקצועי – הגדרת תפקידים ייחודיים הדורשים ידע מקצועי ייחודי ומורכב.

מה זה תפקיד רגיש ?

האם קיימת אצלכם הגדרה
לתפקידים רגישים ?

מה ההגדרה ?

אילו כלים קיימים לפקח על תפקידים רגישים ?



בסיום העסקה

- הגבלת גישה למערכות מידע
- הגבלת גישה מידע ומערכות מידע
- הגבלת גישה פיזית:

בשוטרף

- הצהרת סודיות- אחת לשנה
- שיחות משוב עיתיות ו/או ביקורות חיצוניות
- הארכת שירות – דיון אחת לתקופה בדבר הערכת שירות בעל התפקיד
- יציאה לחופשה רציפה
- בדיקת אמינות – אחת לתקופה ו/או בהתקיים אירוע

גיוס

- הצהרת סודיות
- מבחני הערכה, התאמה ואמינות
- חוות דעת ממליצים
- הצהרה על הסכמה לעבור בדיקת אמינות



הביקורת הפנימית בעידן FCPA

מארס 2020

הכין: אהוד אמינפור

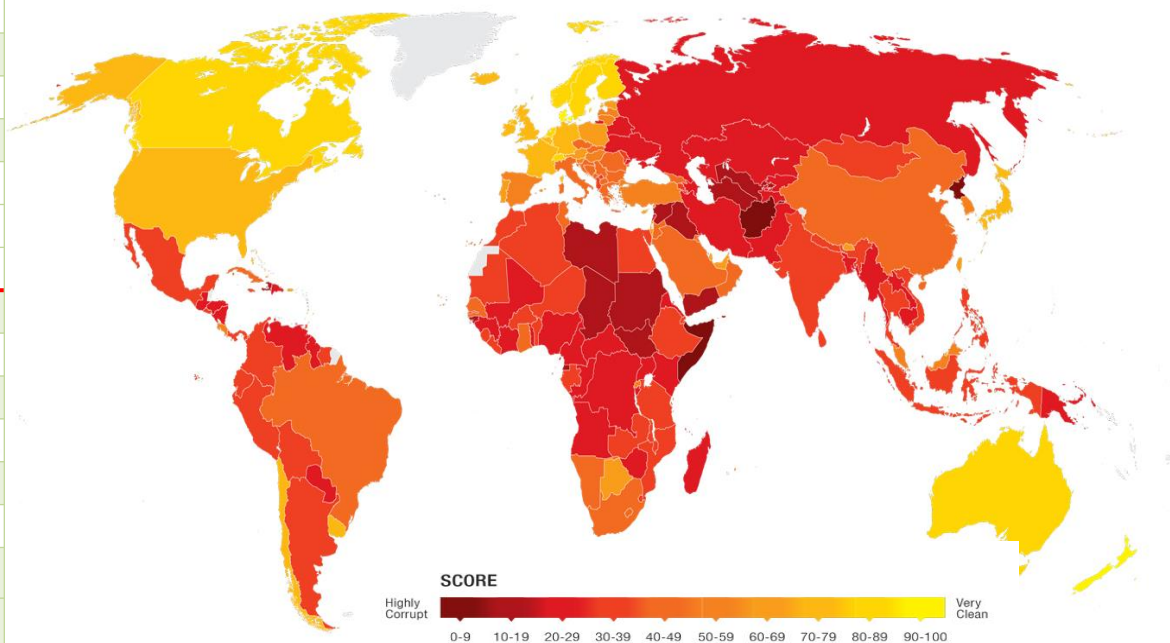
#23497020

הסביבה העסקית

Corruption Perception Index (CPI) 2019

פעם בשנה מפרסם ארגון השקיפות העולמית (Transparency International) את ממדי השחיתות בכ-190 מדינות.

Rank	Country	Score			
		2019	2018	2017	2016
2	New Zealand	87	87↓	89	90
4	Singapore	85	85↑	84	84
12	Germany	80	80↓	81	81
27	USA	69↓	71↓	75	74
24	UAE	71	71	71	66
39	Israel	60↓	61↓	62	64
40	Latvia	60↑	58	58	57
46	Poland	58↓	60	60	62
55	Italy	53↑	52↑	50	47
86	India	41	41↑	40	40
119	Philippines	34↓	36↑	34	35
101	Colombia	37↑	36↓	37	37
108	Thailand	36	36↓	37	35
111	Brazil	35	35↓	37	40
117	Kazakhstan	34↑	31	31	29
129	Azerbaijan	30↑	25↓	31	30
141	Kenya	28↑	27↓	28	26



USA- Foreign Corrupt Practices Act

- בשנות השבעים בארה"ב ה- SEC נתקלה במספר אירועי שוחד והפרת אמונים:
"Over 400 U.S. Companies admitted to making questionable or illegal payments to foreign government officials, politicians and political parties."
- DoJ 2006 *"Foreign Corrupt Practices Act Antibribery Provisions."*
- 1977- מחוקק ה- Foreign Corrupt Practices Act ("FCPA").
- החוק אוסר על US Person וגופים זרים רלוונטיים לתגמל או לשלם באופן לא כשר לפקידי ממשל זרים במטרה לקדם את עסקיהם.
- החוק מחייב תאגידים לתעד כנדרש ובהגינות בספרים את פעולותיהם.
- החוק דורש קיום מערכת בקרות פנימיות.

Quick Review

Two parts of the FCPA

Anti Bribery Prohibitions

- It is illegal to **bribe** government officials **directly** or **indirectly**.
- This can be through:
 - Intermediate customers

Books and Records

- Companies must keep books and records that **accurately and fairly** reflect the transactions of the corporation and maintain a system of adequate internal accounting controls.

FCPA - The Anti-Bribery Provision Prohibits:

1. a payment, offer, authorization, **or promise** to pay money or anything of value
2. to a **government official** (including a party official or manager of a **state-owned concern**), or to any other person, knowing that the payment or promise will be passed on to a foreign official
3. with a corrupt motive
4. for the purpose of
 - a. **influencing** any act or decision of that person
 - b. inducing such person to do or omit any action in violation of his lawful duty
 - c. **securing an improper advantage**, or
 - d. inducing such person to use his influence to **affect an official act or decision**
5. in order to assist in obtaining or retaining business for or with, or directing any business to, any person.

FCPA – Fines Examples

1. **Telia Company AB** (Sweden): \$965 million in 2017.
2. **Siemens** (Germany): \$800 million in 2008.
3. **VimpelCom** (Holland) \$795 million in 2016.
4. **Alstom** (France): \$772 million in 2014.
5. **KBR / Halliburton** (United States): \$579 million in 2009.
6. **Teva Pharmaceutical** (Israel): \$519 million in 2016.
7. **Och-Ziff** (United States): \$412 million in 2016.
8. **BAE** (UK): \$400 million in 2010.
9. **Total SA** (France) \$398 million in 2013.
10. **Alcoa** (United States) \$384 million in 2014.

FCPA → OECD → Member Countries

- דינמיקה בינלאומית: בשנות השמונים הקונגרס מודאג שחברות אמריקאיות מוצאות את עצמן בעמדת נחיתות בגלל החוק.
- לאחר תשע שנות מגעים עם ה-OECD, מפרסם הארגון ב-1997 את האמנה למניעת שוחד במגע עם פקידי ממשל זרים. בין היתר, האמנה חייבה את החברות לחוקק חוקים מקומיים מתאימים.
- בעקבות האמנה ארה"ב הרחיבה את תחולת החוק ב-1998, כך שיחול גם על אדם הפועל מטעם החברה מחוץ לארה"ב, במישרין או בעקיפין.
- הנתונים מעידים שהיקף האכיפה בארה"ב לא השתנה תחת ממשל טראמפ. כמו כן, הרגולציה ממשיכה להתפתח. כך למשל:
 - ✓ ב-9.11.2015 פורסם "מזכר Yates", המתייחס למדריך אכיפת FCPA של ה-DoJ, השם דגש על אכיפה אישית במקרים של עבירות פליליות והפרות אזרחיות על ידי תאגידים:

"Americans should never believe, even incorrectly, that one's criminal activity will go unpunished simply because it was committed on behalf of a corporation"
 - ✓ ב-21.12.2017 פרסם נשיא ארה"ב צו נשיאותי המעניק ל-OFAC, הגוף במשרד האוצר האמריקאי האמון על סנקציות בינלאומיות, סמכות להטיל סנקציות נגד מפרי זכויות אדם ונגד אלו המקדמים שחיתות מול גורמי ממשל. הצו מאפשר פעולה כנגד כל גורם לא אמריקאי, שפעל במקום כלשהו בעולם והוא אינו מגדיר מה ייחשב על פי OFAC כ"שחיתות".

Quick Review

The FCPA matters, but it isn't the whole picture

**But it isn't whole picture
because . . .
other international law
also apply**



מדינות וגופים נוספים מקדמים את הרגולציה בתחום

- משעה שנפרץ הסכר והרגולציה בתחום מניעת שוחד ושחיתות יוצאה מארה"ב, גם מדינות אחרות (כגון UK) וגופים אחרים (Transparency International, ISO, etc.), החלו להוביל מגמות, שאף הקדימו את החקיקה האמריקאית, כגון:
 - ✓ התייחסות ל-Facilitation Payments כשוחד.
 - ✓ קיום עבירה עצמאית של Failure to Prevent Bribery, נוכח אי עמידה ב-Adequate Procedures ומכאן- אפשרות לזכות בהקלה ממשית באמצעות הוכחת תכנית אכיפה אפקטיבית או Voluntary Self Disclosure.
 - ✓ NGOs: גופי רגולציה עצמית, כגון הנחיות TI לגבי UKBA, פרסמו מסמכי הנחיות שהפכו לסטנדרט המקובל. ISO פרסם תו תקן בינלאומי, המותיר גמישות מסויימת לאור החקיקה המקומית, ונתייחס אליו בהמשך.
 - ✓ סגירת מעגל: גם ארה"ב מאמצת חלק מהמגמות הבינלאומית, כגון לגבי האפשרות להליכי VSD, בהתאם למסמך הנחיות האכיפה של ה-DoJ מה- 30.11.2017.

ISO 37001 - תקן לתכניות ציות בתחום מניעת שוחד ושחיתות



- בשנת 2016 פורסם תו תקן בינלאומי ל"מערכות ניהול למניעת שוחד". תו התקן מתייחס למרכיבים הנדרשים להתקיים בתכנית ציות בתחום ABC, ומפנה כמקורות ייחוס ל-FCPA, אמנת OECD, UK Bribery Act ולדין החל במדינה הרלוונטית.
- ישנה עדיין אי-ודאות בעולם לגבי איכות ואפקטיביות התקן החדש, אך ברור כי פרסומו עולה בקנה אחד עם המגמה הבינלאומית של התמקדות במאבק למניעת שוחד ושחיתות.
- באפריל 2018 פרסם מכון התקנים את הנוסח הישראלי לתקן 37001. בועדה לאימוץ התקן שימש כחבר יועמ"ש רפאל.

ישראל מצטרפת למגמה הבינ"ל

- בעקבות אמנת ה-ABC של ה-OECD, המדינות החברות בארגון מאמצות חקיקה מקומית.
- ה-OECD מבצע מעקב אחר יישום החוקים בכל במדינות הללו.
- בשנת 2003, מאמץ גם האו"ם אמנה בנושא ABC. האמנה כוללת שוחד של "פקידים ממשלתיים זרים ומקומיים" וכן שוחד ב"מגזר הפרטי".
- לקראת הצטרפותה ל-OECD, ישראל אישרה את חתימתה על אמנת האו"ם ב-4 לפברואר 2009 וכן חתמה על אמנת ה-OECD ב-11 במרץ 2009.



אימוץ חקיקת ABC בישראל

- 2008- תיקון 99 לחוק העונשין, הכולל עבירה חדשה- מתן שוחד לעובד ציבור זר:

291. נותן שוחד לעובד הציבור כהגדרתו בסעיף 290(ב) בעד פעולה הקשורה בתפקידו, דינו – מאסר שבע שנים או קנס כאמור בסעיף 290(א).

291א. (א) הנותן שוחד לעובד ציבור זר בעד פעולה הקשורה בתפקידו, כדי להשיג, להבטיח או לקדם פעילות עסקית או יתרון אחר בנוגע לפעילות עסקית, דינו כדין נותן שוחד לפי סעיף 291.

(ב) לא יוגש כתב אישום בעבירה לפי סעיף זה אלא בהסכמה בכתב של היועץ המשפטי לממשלה.

מתן שוחד
(תיקון מס' 103)
תש"ע-2010

מתן שוחד לעובד
ציבור זר
(תיקון מס' 99)
תשס"ח-2008

- OECD רשאי לבצע ביקורת על רמת האכיפה בישראל באמצעות גוף הקרוי Working Group on Bribery in Int'l Business Transactions
- בדיקות שבוצעו בישראל התמקדו בתעשיות הביטחוניות. בעקבותיהן דורש משרד הביטחון מדי שנה מהחברות הביטחוניות לוודא כי יש ברשותן תכנית אכיפה עדכנית נגד שחיתות ושוחד.

סנקציות

- על פי סעיף 290 לחוק העונשין, העונש בגין עבירה של מתן שוחד הינו מאסר לתקופה של עד 7 שנות מאסר. כמו כן, החוק מאפשר התלת קנסות משמעותיים של עד פי 4 מטובת ההנאה שכנגד תשלום השוחד.
- הענישה יכולה להיות מושתת על תאגידים או אדם.
- ישנן גם סמכויות חילוט כספים.
- מס הכנסה: תיקון מס' 172 לפקודה משנת 2009 הוסיף את ס"ק 32(16), שאוסר על ניכויים בגין "תשלומים, בין שניתנו בכסף ובין בשווה כסף, שיש יסוד סביר להניח שנתיתם מהווה עבירה לפי כל דין". מכאן, שחל איסור ניכוי לצרכי מס של תשלומי שוחד לעובדי ציבור זרים. חוזר מס הכנסה מס' 2/2011 בנושא "איסור תשלומי שוחד לעובדי ציבור זרים", חידד את ההנחיות.



יישום האכיפה בישראל

- במהלך 2015 התקיים סבב בדיקה שלישי של ה-OECD בישראל:
 - ✓ נרשמה הערה שלילית לישראל על כך שלא הגישה כתבי אישום בעבירות מסוג זה (ישראל נמנתה בשעתו על שבע מדינות ב-OECD שטרם הגישו כתבי אישום בגין עבירה זו).
 - ✓ משרד המשפטים סיפק ל-OECD רשימת "תיקים פתוחים" בהם מתקיימת חקירה או בדיקה.
- ואכן חלה התגברות ממשית באכיפה בישראל החל משלהי 2016 (בין היתר- בני שטיינמץ, ניפ גלובל, טבע, שיכון ובינוי ועוד). יש שטענו כי הדבר אירע, בין היתר, על רקע ביקורת ה-OECD וקבלתה מעמד של משקיפה לארגון ה-Financial Actions Task Force בשנת 2016.
- ביישום האכיפה מעורב צוות בין-משרדי. הצוות מורכב מנציגי פרקליטות, יועמ"ש לממשלה, רשות המיסים, רשות איסור הלבנת הון ומשטרה.
- כמו כן, הוקמה יחידת חקירות משטרתית ייעודית לעבירות שוחד ושחיתות על ידי תאגידים.

תכנית ציות

- מערכת פנימית של הארגון שמטרתה להקטין את הסיכון להפרות של הדין הרלוונטי, באמצעות הקצאת משאבים, מינוי אנשים בעלי סמכות והכשרה מתאימים, קביעת נהלים, הדרכה, הערכת סיכונים, בקורות פנימיות ומערכת אכיפה.
- הרגולציה הבינלאומית והמקומית הגדירה עם השנים קריטריונים מקובלים לתכנית אכיפה. זאת, על אף שתכניות האכיפה מוגדרות ככלל כאקט וולונטרי של התאגיד, אשר נועד לצמצם את הסיכון להפרות הדין ולהגן על התאגיד, על עובדיו ונציגיו מתוצאות ההפרה.

הנהגת תכנית אכיפה פנימית בחברה, אם כן, מהווה אינטרס ברור של כל נושא משרה. דיני החברות בישראל עוקבים אחר הדין הזר, ובמיוחד זה האמריקאי, מזה שנים. בעוד שאין זהות בין הדינים, הרי הוראות דין או פרשנות שיפוטית, המטילות אחריות על דירקטורים ונושאי משרה בחברה, נוטות למצוא את דרכן במהירות רבה למדי לדין המקומי. הואיל ועקרונות חובת האמון וחובת הזהירות אומצו זה מכבר לדין המקומי, גם פרשנות חובות אלה והתוכן הנוצק להן צפויים למצוא ביטויים בדין המקומי.

מתוך מסמך
"מתכונת תכנית
אכיפה פנימית",
רשות ההגבלים
העסקיים, 1998:

הגנה נוכח קיום תכנית ציות אפקטיבית

- בעולם מקובל שהרשויות מעניקות הגנת Safe Harbor מסויימת ומתחשבות בקיומה של תכנית ציות אפקטיבית, המיושמת כראוי, בבואן לקבוע האם ובאיזו מידה יש להטיל סנקציות על תאגיד.
- גם בישראל הדבר נהוג בתחומים שונים (ראו למשל- קריטריונים להכרה בתכנית אכיפה פנימית בתחום ניי"ע וניהול ההשקעות" שפרסמה רשות ניי"ע באוגוסט 2011), אך עדיין לא זכה להכרה רשמית בתחום מניעת שוחד ושחיתות.
- המלצות ה- OECD להמשך המאבק בשחיתות ציבורית קוראות לממשלות המדינות החברות לאמץ חקיקה "שתעודד חברות לפתח ולאמץ תכניות ציות מתאימות".
- החוק האנגלי- UKBA- קובע אחריות מוחלטת בנוגע לעבירות על החוק, אך קובע הגנה על חברה אשר יישמה "Adequate Procedures". בדומה לכך- גם החוק האיטלקי והחוק השוויצרי.
- אף החוק האמריקאי מעניק חשיבות לקיום תכנית אפקטיבית, כחלק מה- Federal Sentencing Guidelines. התכנית מהווה גורם בעל משקל בהחלטות להעמדה לדין ובסנקציות לתאגידים.
- והצד השני של המטבע: מגמת אכיפה נגד חברות בשל היעדר בקורות מספקות (ראו לאחרונה: SEC כנגד Halliburton & Oracle, Mondelez, בשל התנהלות שיוצרת פוטנציאל לשוחד ללא תכנית ציות אפקטיבית או בקורות מספקות).

מאפייני תכנית הציות ברפאל

- **תכנית דינאמית:** נהלי החברה הקיימים בנושא והתכנית עצמה מעודכנים מדי תקופה, או בהתרחש שינוי רלוונטי, בכדי שיעלו בקנה אחד עם תכנית הציות והוראות הדין. הרענון נעשה בהתאם לשינויי חקיקה, רגולציה ומגמות אכיפה, לצד בחינת הסטנדרים הנהוגים בתעשייה.
- התכנית צריכה להתאים **להנחיות משרד הביטחון**, המחייבות, בין היתר: מחוייבות ומדיניות של הנהלת התאגיד, מינוי קצין ציות והקצאת משאבים נאותים, קביעת נהלים, ביצוע הדרכות, התייחסות לנושאים שונים (מתנות, תרומות, אירוח, שותפים עסקיים), קיום פיקוח פנימי, פיקוח חשבונאי, תיעוד מסמכים ונקיטת אמצעים משמעותיים במקרה הצורך.
- התכנית נבנתה ומרועננת מעת לעת, בשיתוף עם משרדי עו"ד מובילים בארה"ב ובישראל, אשר אישרו את התכנית ככזו שיישומה באופן נאות יהווה "תכנית אפקטיבית".

FCPA - Key Elements of a Compliance Program

- Risk Assessment
 - ✓ The compliance program must be tailored to the risks of your organisation — not just copied from another organisation
- Leadership
- Policies and Procedures
- Staffing
- Training
 - ✓ Training of personnel and associated persons, such as agents, in applying the policies and procedures and identifying warning signs is critical. Training should be customized to the group of individuals being trained (e.g. sales & marketing; internal auditors; finance department)
- Testing/Auditing
- Special Diligence: Joint Ventures and Acquisitions

עקרונות תכנית הציות

- החברה מחויבת לניהול עסקיה בצורה אתית ובהתאם לחוקים האוסרים על שוחד במדינת ישראל, כולל אמנת ה-OECD.
- חל איסור מוחלט על מתן שוחד, תשלום בלתי חוקי או כל טובת הנאה שניתן לפרשה כמתן שוחד. בהיבט זה, אין להעניק טובת הנאה במטרה להשפיע בדרך כלשהי על החלטה של עובד ציבור, או פגיעה בחוק מקומי, למטרת השגת יתרון או תמורה עסקית.
- שותפים עסקיים: יש לבצע לשותפים עסקיים בדיקת נאותות, על בסיס רמת הסיכון, וכן לקיים הליך קבלת החלטות ועיון מסודר לפני ובהמשך ההתקשרות עמם. על פי נתונים שהוצגו ע"י פירמת עוה"ד Covington, למעלה מ-90% מהאכיפה בארה"ב בתחום FCPA קשורה לפעילות עם שותפים עסקיים.
- כל מגע עם עובד ציבור, ישיר או עקיף, ייעשה באופן נאות ותוך הקפדה אף על מראית עין הולמת.
- דירקטוריון והנהלת החברה יפקחו על יישום התכנית, באמצעות ועדות ייעודיות.

עיקרי נוהל התקשרות עם שותפים עסקיים

- הנוהל מגדיר את תפקידי וסמכויות הגורמים המעורבים בבחינת ואישור התקשרות עם סוכן- ועדת הדירקטוריון, ועדת ההנהלה למניעת שוחד ושחיתות, ועדות לאישור התקשרות עם שותפים עסקיים על פי סוג השותף וכן בעלי תפקידים רלוונטיים בהליך הבחינה, האישור, ההתקשרות, הפיקוח והניהול השוטף.
- הנוהל מסדיר את בדיקת הנאותות, שעל שותף עסקי לעבור לפני תחילת ההתקשרות ומדי תקופה, על פי פרמטרים הנגזרים מסיווג הסיכון שמוגדר בנוהל.
- הנוהל מסדיר את שלבי ותהליכי אישור תחילת בדיקת הסוכן; אישור ההתקשרות עמו ואישור שינויים בהסכם.
- על פי הגישה המקובלת (ראו למשל- הנחיות DoJ&SEC בנושא FCPA משנת 2012), הנוהל מקטלג את השותפים העסקיים על פי רמות סיכון פוטנציאלי בתחום שוחד ושחיתות, לפי סוגם ועל פי מאפייני ההתקשרות. לדוגמא, תיעשה בחינה שונה ל- Freight Forwarder אל מול סוכן שיווקי, הזכאי לעמלה. יש הבדל בין מדינות בעלות דירוג CPI גבוה או נמוך, ישנו שוני בהיקף העסקאות וכו'.
- חוזה סטנדרטי, על פי הנוהל, כולל סעיפים בתחום מניעת שוחד ושחיתות. מצויינים בו, בין היתר, חובות בנוגע לאימוץ סטנדרטים נאותים, העסקת קב"מ, האיסורים בדין הפלילי, זכות לבצע ביקורת וכו'.
- קיום דגלים אדומים מחייב בדיקה מעמיקה ומרחיבה יותר של ההתקשרות, כולל, במקרה הצורך: סקירות חיצוניות נוספות, בחינה על ידי משרד עורכי דין אמריקאי מוביל, הסכמה להתחייבויות נוספות מצד השותף העסקי ועוד.

דוגמאות לדגלים אדומים לגבי שותף עסקי

- פעילות עסקית במדינות בעלות דירוג CPI נמוך.
- מגבלות על פעילות שותף עסקי בדין המקומי.
- שותפים ללא הצדקה ברורה, או שרשרת מתווכים.
- דרישה של עובד ציבור או גורם ממשל לשילוב צד ג' מסוים.
- דרישה לחשבונות או מסמכים מוטעים.
- בקשה להעלות את מחיר העסקה ללא סיבה עניינית.
- בקשה להעסיק שותף עסקי לקראת סיום תהליך המו"מ.
- חוסר סבירות של התשלום המבוקש בהתחשב בעבודה/השקעה הנדרשת.
- דרישה להקדמת תשלומים בלתי מקובלת.
- תשלומים לצדדים שלישיים.
- תשלום במדינה שלישית.
- מידע הנוגע לחקירות ו/או לפעילות לא אתית.
- בקשת החזר הוצאות ללא ניירת מתאימה.
- סירוב לשיתוף פעולה במסגרת DD.
- מידע בעייתי נוסף על המדינה או השותף העסקי.
- היעדר ניסיון מקצועי רלוונטי או הכשרה מתאימה.
- טענה כי רק מי שעובד עם השותף העסקי יוכל להבטיח עסקים במדינה.

מחוות עסקיות

• הענקת מחווה אינה אסורה באופן גורף לפי החוק הישראלי, בתנאי שאין מטרתה להשפיע באופן בלתי ראוי. לכן יש לפעול בהתאם לאמות המידה הבאות:



- ✓ המחווה תהא סבירה, מבחינת ערך ותדירות.
- ✓ המחווה תינתן באופן גלוי. ותדווח, ככל שנדרש על פי דין.
- ✓ המחווה לא תכלול התחייבות להדדיות.
- ✓ המחווה תהיה חוקית במדינת המקבל.
- ✓ המחווה תהיה משנית למטרת המפגש או הפעילות העסקית הלגיטימית.
- ✓ לא יינתן מזומן.
- ✓ המחווה תאושר, תתועד כראוי (כולל בספרי החברה) ותיבדק על פי מנגנון ונוהל פנימי, באמצעות מערכת מתאימה.

נוהל מחוות עסקיות

- הנוהל בחברה מעודכן מעת לעת.
- מעבר למחווה העסקית המותרת על פי הנוהל ולתשלום עבור שירות או רכישת מוצר במסלולים המקובלים בחברה, לא תינתן טובת הנאה לגורם חיצוני כלשהו.
- הנוהל כולל אמות מידה למתן מחווה עסקית, במסגרת פעילות עסקית ושיווקית לגיטימית.
- עוד מגדיר הנוהל את זהות הגורמים הבוחנים ומאשרים כל מחווה עסקית.
- מחווה תאושר במערכת ה-ERP, על פי סדר האישורים הנדרש בהתאם לנוהל.
- הנוהל תואם את הסטנדרטים הנוהגים בארץ ובעולם וכולל הפניות למגבלות החלות במדינות רלוונטיות מסויימות.
- הסטנדרטים הקבועים בנוהל מחייבים גם את השותפים העסקיים של החברה ונכללים בהדרכה אותה עובר סוכן במסגרת DD.

תרבות ואחריות העובדים

תכנית הנשארית על הנייר בלבד ואינה מוטמעת בקרב העובדים, אינה תכנית אפקטיבית. על התאגיד לפעול להטמעת התכנית בקרב העובדים:

- העובדים יהיו מודעים לסיכונים.
- העובדים יכירו את המדיניות ואת דרכי יישומה בפועל.
- העובדים הרלוונטיים יכירו את תהליכי בדיקת נאותות ונהלי הציות.
- יבוצעו ויתועדו הדרכות מתאימות.
- הוצאות ודיווחים בגין פעילות עסקית ייעשו באופן אמין ומסודר.
- עובד ידווח באופן מלא ובפרק זמן מהיר על אירוע חשוד או בעייתי. על הנהלת התאגיד לשאוף שכל עובד יחוש בטוח לחלוטין לפנות למנהלו או ללשכה המשפטית ו/או קצין הציות, לגבי כל אירוע חריג.

פיקוח ובקרה פנימיים

- קצין הציות ידווח באופן תקופתי לוועדת הדירקטוריון על עמידת החברה בתכנית הציות.
- ועדה למניעת שוחד ושחיתות תקיים ישיבות באופן תדיר ותפקח על יישום תכנית הציות בתאגיד, כולל קבלת עדכונים, אישור תכנית ה-Monitoring, ההדרכות, התקשורת הפנימית ועוד.
- ביקורת על עמידה בתכנית הציות נכללת בתכנית הביקורת השנתית של המבקר הפנימי.
- רישומים הנוגעים לתכנית הציות יישמרו לתקופה שלא תפחת משבע שנים.
- חקירות פנימיות יבוצעו במידת הצורך באופן מקצועי ומהימן.
- אגף הכספים יקפיד על קיום פיקוח חשבונאי הולם.



ביקורת ציותית (FCPA)

- **יישום תוכנית הציאות של החברה: ביקורת על פעילות קצין הציאות, שלמות מפת סיכוני ציאות**

- **הגבלים עסקיים: יישום תוכנית האכיפה הפנימית**

- **מניעת שחיתות:**

✓ **ביקורת על מחוות עסקיות**

✓ **ביקורת אצל שותפים עסקיים (סוכנים וקדמי שיווק)**

❖ **בניית מודול ביקורת ייעודית לביקורת אצל השותפים העסקיים**

Generic Third (Business) Party Audit Plan

Generic Third (Business) Party Audit Plan

Audit Objectives:

1. Exercise Rafael's right to audit its Third (Business) Parties on a periodic basis.
2. Independent verification of DD's information gathered and used prior to Third Party contract approval by Rafael.
3. Verification that all red flags identified through the DD process are being addressed and dealt with, prior and subsequent, the contract with the Third Party was signed.
4. Verification of the Third Party contract performance.
5. Implementation of Third Party compliance policy / plan.

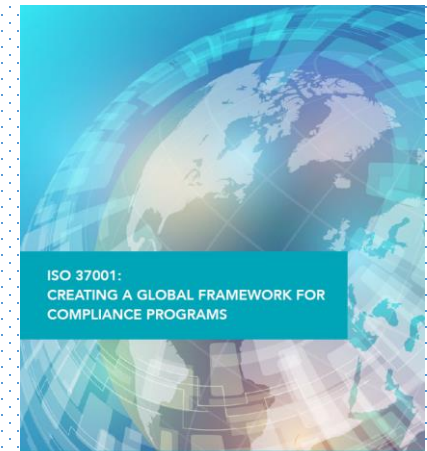
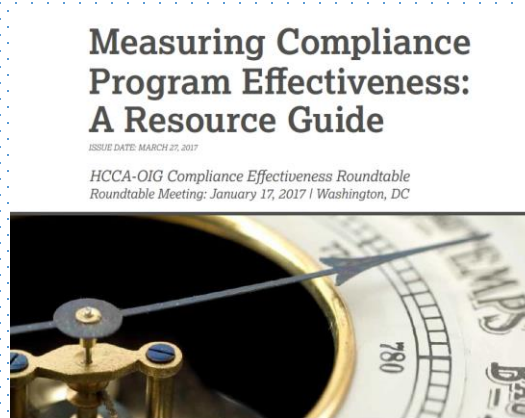
Document Review:

1. Obtain and review all company files related to the Third Party.
2. Obtain a list of Third Party employees in each territory, including their roles/functions and their qualifications/experience.
3. Obtain a list of all Third Party related entities in each territory, such as subsidiaries, affiliated companies, companies with same ownership, joint ventures and main suppliers.
4. Review DD documents requested from Third Party.
5. Review banking documents requested from Third Party.
6. Obtain signatory rights documents relating to any accounts into which Third Party fees will be paid.
7. Obtain and review all compliance certificates received from Third Party.
8. Obtain and review Third Party compliance policy / plan.
9. Obtain and review all Third Party activity reports.
10. Obtain and review the latest Third Party audited annual financial report.

Interviews:

1. Conduct in-person interviews with Third Party persons who are primarily responsible for the relationship. Interviews should be held at the Third Party offices.
2. Conduct in-person interviews with the owners of the Third Party entity.
3. Verify Third Party qualifications, reputation, competence and experience.
4. Responses to the DD questionnaire should be verify.
5. Obtain understanding and documentation concerning the implementation of the Third Party compliance policy / plan, including its transfer /delivery to all employees and related entities.

הנחיות ומדריכים לביקורות ציות



STEELE

Five forces that will reshape the global landscape of anti-bribery and anti-corruption



Our five predictions for the next five years and beyond



www.pwc.com/foremics

Unofficial translation
NBA Practice Note 1137
Corruption, procedures of the auditor
 December 22, 2016

Koninklijke Nederlandse
 Beroepsorganisatie
 van Accountants

NBA

הביקורת הפנימית בעידן ה-FCPA

(Benchmark מול מספר חברות בינלאומיות)

הנושאים שבמכנה משותף:

- היבטי ציות הינם חלק אינטגרלי מפעילות הביקורת הפנימית;
- נושא הציות נמצא במיקוד ותשומת לב ניהולי של ההנהלה הבכירה והדירקטוריון, ולמבקר הפנימי קיים ערוץ דיווח ישיר בנושאים אלה להנהלה ולדירקטוריון;
- בביקורת הפנימית יש צוותים ייעודיים בעלי כישורים ורקע בתחומי הציות הרלוונטיים;
- מקובל שעבודה ביחידת הביקורת מהווה חלק מתהליך קידום ניהולי. זאת, באמצעות רוטציה של בעלי ניסיון עסקי ותפעולי (בעיקר כספים ותפעול);
- ביקורת צייתית משולבת כחלק אינטגרלי בתהליך ביקורת בנושאי תפעול וכספים;
- קיים דגש על שימוש בכלי מיחשוב ייעודיים לניתוח אנליטי של בסיסי נתונים (Data Analytics);
- ביקורות על הצדדים שלישיים ע"י הביקורת הפנימית עדיין אינו נוהג מצוי בחברות. נוהג זה משתנה בהדרגה.

תפקידי הביקורת הפנימית

תפקידי הביקורת הפנימית, כפי שמוכרים ע"י רשויות ציוד שונות וכפי שנקבע בתקן ISO37001:

- לתכנן, לבסס, ליישם ולתחזק תוכניות ביקורת, לרבות הגדרת שיטות הביקורת, תדירותה, אמצעים הנדרשים לביצועה ודרכי הדיווח של תוצאות הביקורת, בהתאם לחשיבות התהליכים שיש לבדוק ובהתאם לתוצאות הביקורת הקודמות;
- להגדיר אמות מידה והיקף לכל מטלת ביקורת;
- לבחור מבקרים בעלי כישורים מתאימים להבטחת היושרה והאובייקטיביות בתהליך הביקורת;
- להבטיח שתוצאות הביקורת ידווחו לגורמי ציוד רלוונטיים בהנהלה, להנהלה הבכירה, ואם נדרש גם לחברי הדירקטוריון;
- לשמור ולתעד את המידע והראיות בדבר יישום תוכנית הביקורת ותוצאותיה.

תפקידי הביקורת הפנימית

A. Roles and Responsibilities of Internal Audit Division:

- IA is familiar with the anti-corruption components and the Company's policies.
- IA audit plans are based on structured Risk Identification and Assessment Survey, fraud risks and gap analysis, made on multi-year basis, and include anti-corruption risks and compliance with provisions of relevant laws and regulations.
- Compliance with anti-corruption risks is one of the areas in IA annual and multi-year work plans. The internal audit procedures will address awareness of and implementation of company's Anti-Corruption policies and procedures (including Business Courtesies). IA annual and multi-year work plans are approved by the Audit Committee of the Board.
- IA evaluates the effectiveness of systems to review and to record, actions relating to: (i) the retention of any agent or sub-agents; and (ii) all related contracts, payments and related documentation.
- IA conducts surveys of broad agent files and contracts in order to verify sufficient and appropriate documentation, accuracy, completeness and adequacy.
- Anti-corruption risks are considered during every IA engagement (in Israel or abroad), including audits and risk assessments of company's subsidiaries, affiliates and related entities, liaison offices, joint ventures, etc.
- CAE should be a member in company's Anti-Corruption Board sub-Committee and participates in all of its meetings/sessions.
- IA, with assistance from outside parties having appropriate specialized expertise, conducts audits to determine the Company's adherence with this Policy and its anti-corruption program.
- The nature, scope, and extent of the internal audit procedures will be determined by the CAE after appropriate consideration of the input from the Audit Committee of the Board, or Compliance Officer, the Company's CEO and the results of company's risk assessments performed.
- CAE participates in activities like: Compliance Risk Assessment Survey, Review and Validation of the company's Compliance Program, etc.
- Any potential violations of the company's anti-corruption program, either brought to the CAE attention or discovered during an audit, should be reported to CEO, Chairman of the Board and the Chairperson of Audit Committee, after being reviewed and discussed with the General Counsel and the Compliance Officer.

תפקידי הביקורת הפנימית

B. Compliance audit engagements may include the following audit aspects:

- Identify unusual payments and/or high-risk transactions and to determine whether effective fraud controls are in place.
- Determining whether red flags are being considered and dealt due to company's Compliance Policy.
- Determining the organization's points of contacts with government officials and evaluating relationships of these contacts.
- Testing and analysis of several areas of high-risk transactions (selected general ledger accounts, Commissions and consultant payments, gifts and entertainment expenses, employee expenses, "facilitation" payments, etc.)
- Travel and expense reports.

NEW PAYMENTS

TRENDS, OPPORTUNITIES AND RISKS

TAL GRINBERG
talgrin12@gmail.com

MY JOURNEY QUICK TIMELINE



AUGUST 2012



JANUARY 2014



MAY 2014



FEBRUARY 2017



APRIL 2016



MAY 2015



PAYMENTS LANDSCAPE



stripe coinbase **ZOOZ** sodexo

 CreditGuard Klarna® Payoneer GROO

PAYMENTS

TYPES OF PAYMENTS



CASH



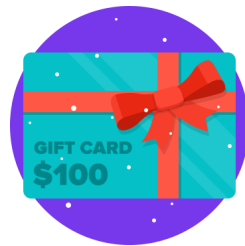
CHECKS



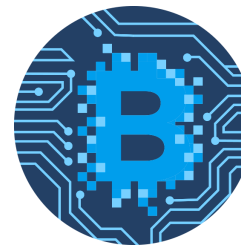
CC



WALLETS



STORED VALUE
VOUCHERS



CRYPTOCURRENCY

PAYMENTS OPPORTUNITIES



GLOBALIZATION



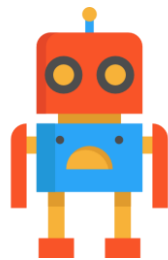
E-COMMERCE



CUSTOMER BEHAVIOR



SALES



AUTOMATION



BIG DATA

PAYMENTS RISKS



HACKING



FRAUD



REGULATION &
COMPLIANCE



IT COMPLEXITY



MARKET EDUCATION

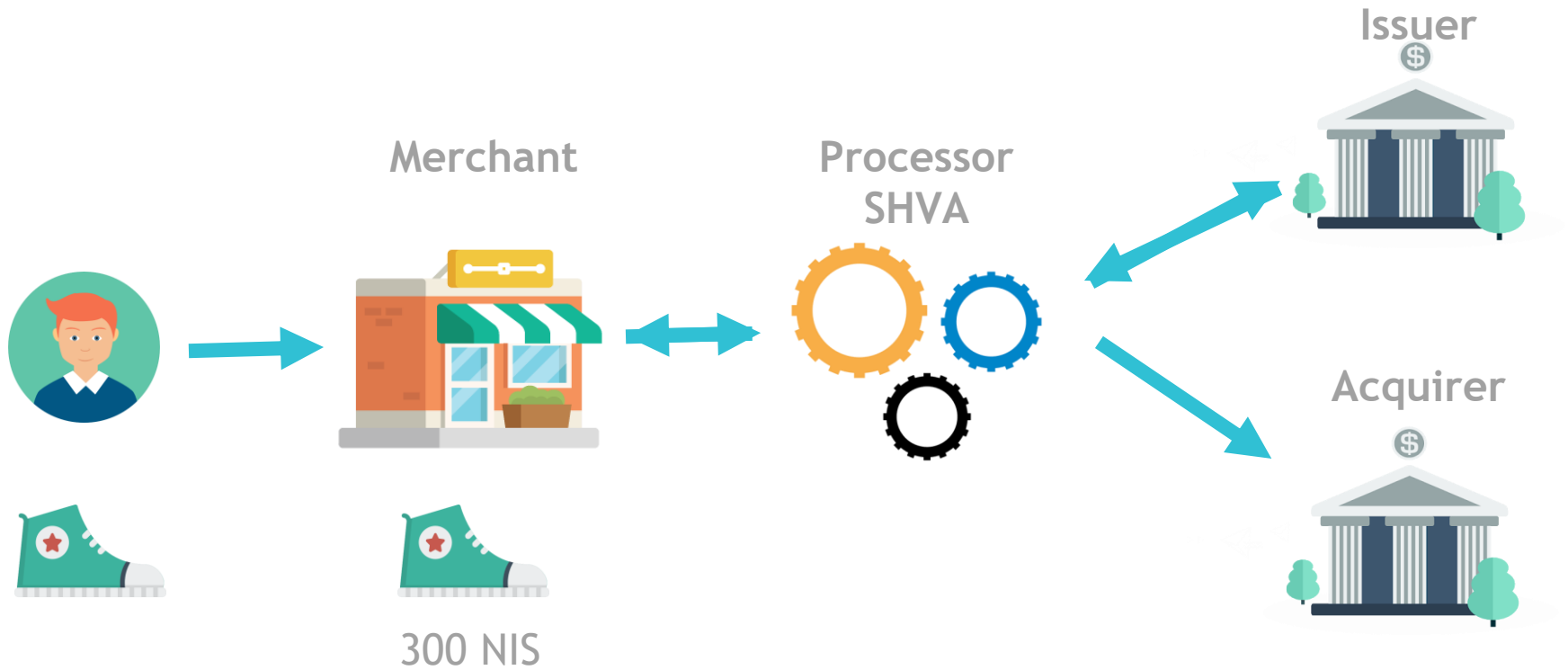


BACKWARD
COMPATIBILITY

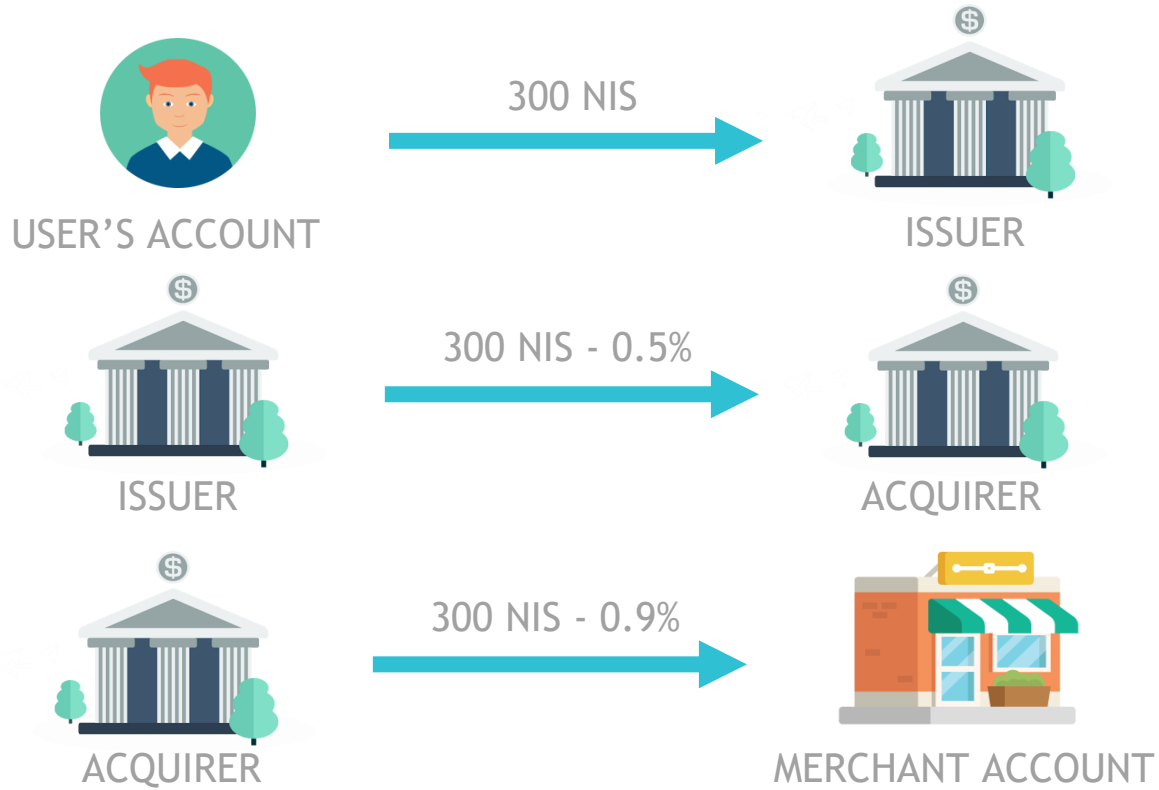
TRENDS CREDIT CARDS



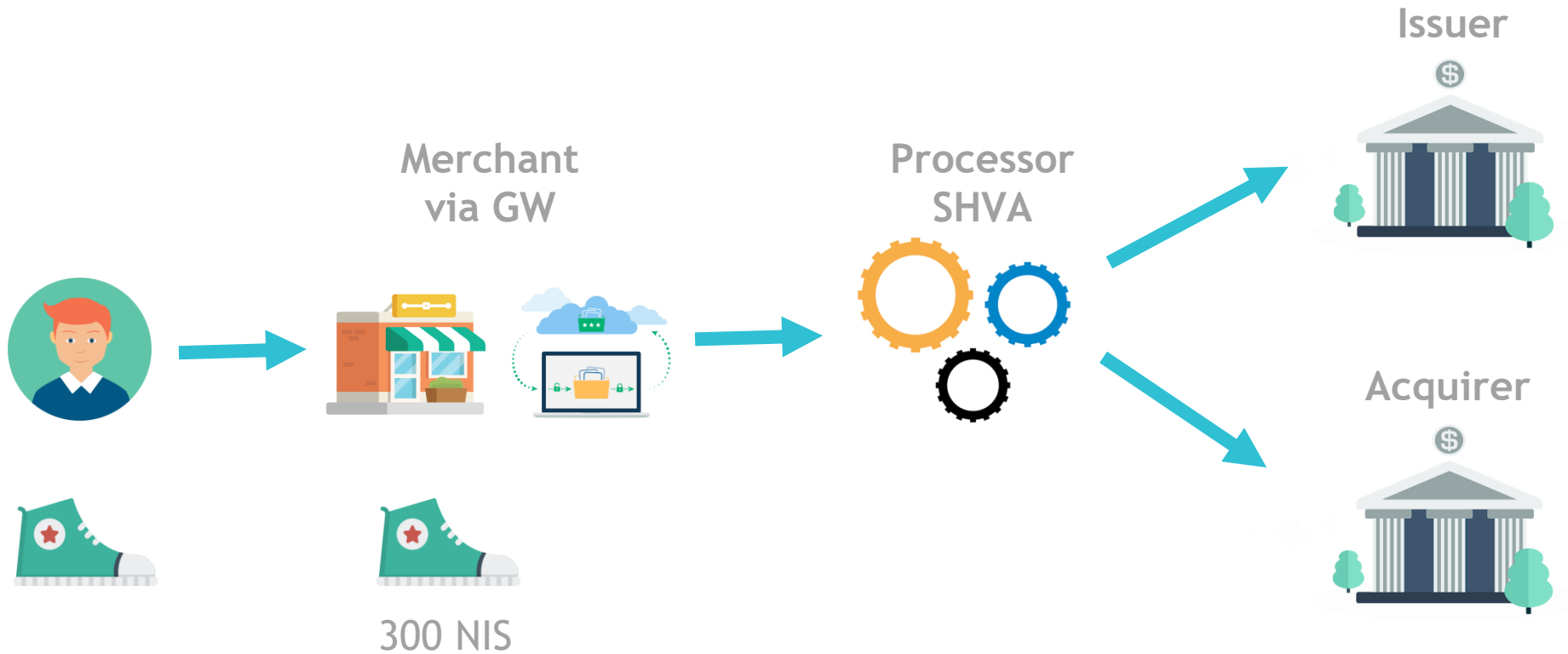
PAYMENTS CC FLOW IN IL



PAYMENTS SETTLEMENT



PAYMENTS CC FLOW IN IL



TRENDS WALLETS



TRENDS
WALLETS



TRENDS EMV

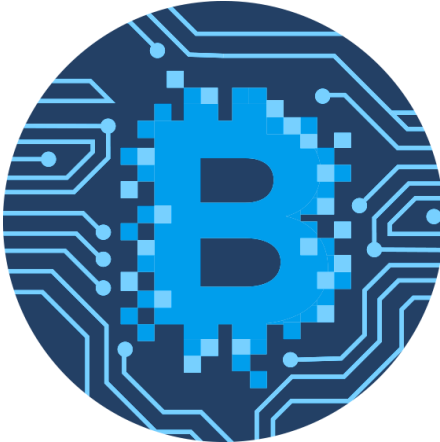


TRENDS

STORED VALUE



TRENDS CRYPTO



PAYMENTS
CRYPTO



TRENDS WALLETS



TRENDS

OPEN BANKING



TRENDS
OPEN BANKING

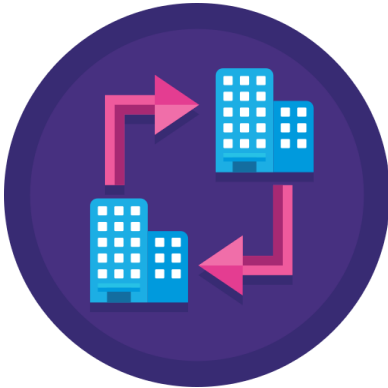
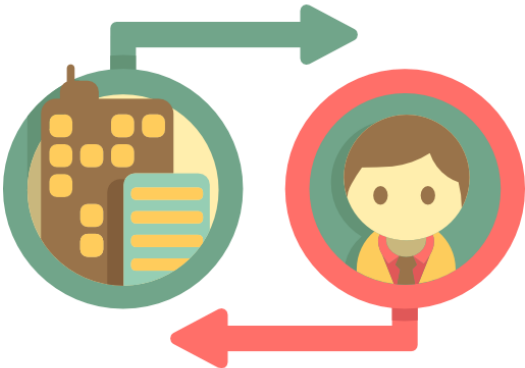


THANK YOU



TAL GRINBERG
talgrin12@gmail.com

PAYMENTS B2C VS. B2B



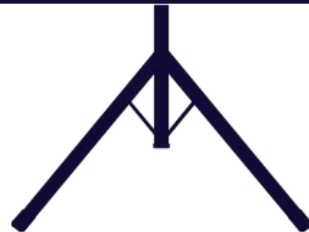
PAYMENTS DOMESTIC vs. GLOBAL





סינמטק

הקרנה מיוחדת בנושא ביקורת פנימית
וניהול סיכונים



רותם, מתי יצאת אתמול הביתה?





A man in a black t-shirt stands in a kitchen, looking at a smartphone held by a woman. He has a concerned or questioning expression. The kitchen features a refrigerator with magnets and photos, a wooden door, and a potted plant on a stand in the background. The scene is lit with warm indoor lighting.

מה פתאום, לא הרחקתי, מה יש לך?





הצצה לבנצ'מרק יחידות ביקורת פנים בארגונים גדולים 2018-2019

בוצע על ידי:
גפן שפירו, גל שריר בן ארי – צוות הביקורת של אל על

"המטרה היא לא להיות טוב יותר מאחרים, אלא יותר טוב מעצמך בעבר"

דלאי לאמה

המשפט משקף בצורה מדויקת את העיקרון המיוצג בביצוע הסקר שערכנו ואיסוף וניתוח הנתונים.

הסקר נועד לתת לנו, המבקרים הפנימיים, תמונה רחבה יותר על פעולות יחידות ביקורת שונות במשק הישראלי. בכך, הוא מאפשר לנו ללמוד, להשתפר ולהיות טובים יותר מבעבר.

זהו הסקר השלישי המבוצע ע"י יחידת הביקורת של אל על. הסקר מתייחס לשנים 2018-2019. סקרים קודמים התייחסו לשנים 2014-2015 וכן 2012-2013.

הסקר כולל מידע שהתקבל מ-53 חברות וארגונים הפועלים במשק. חברות פרטיות, ציבוריות, ממשלתיות. מענפים שונים במשק. משתתפי הסקר מייצגים ארגונים וחברות גדולים.

חשוב לציין כי המידע עליו מבוסס הסקר הינו כפי שהתקבל ללא אימות או בדיקת נכונות. הסקר נועד לתת תמונה כללית בלבד ואינו משקף מציאות חד משמעית. כל המתבסס על הנתונים מהסקר עושה זאת על אחריותו בלבד.

TED AUDIT

בכורה עולמית
יוני 2020
תל אביב

יש לך רעיון בנושא ביקורת פנימית, ניהול סיכונים או בקרה שאת/ה רוצה לשתף או לקדם ?
את/ה חייט במה או רק רוצה לשתף ?

זו ההזדמנות שלך !

TEDAUDIT – כנס הנותן לך מקום והזדמנות להציג ולשתף את הרעיון שלך עם מאות משתתפים מהתחום.

משך ההצגה שעומד לרשותך הינו עד 15 דקות !
זה אומר שאתה צריך להיות ממוקד, יעיל בקיצור מקצוען

איך מגיעים ? מתחילים בלשלוח נושא שאתם מעוניינים להציג. לאחר מכן יערך אודישיון ומי שיעבור יוזמן להציג ב- **TED AUDIT**

לפרטים נוספים ולהרשם להציג יש לשלוח
gilber@elal.co.il – מייל לגיל בר



תודה

גיל פּר, מבקר אל על נתיבי אויר לישראל