

לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל (חל"צ)
IIA Israel - Institute of Internal Auditors
הכנס המקצועי השנתי של הביקורת הפנימית 2025



אפקטיביות של תוכניות אכיפה פנימיות מנקודת מבטו של המבקר הפנימי

עו"ד ענבל בן ארצי





עו"ד ענבל בן ארצי

- יועצת בתחום האכיפה והציות;
- חברת הנהלה, סמנכ"ל פיתוח עסקי ואקדמיה ומנהלת פורום החברות הציבוריות ב-ACC;
- יו"ר ועדת מזכירי חברות, לשכת עורכי הדין;
- לשעבר, יועצת משפטית, מזכירת חברה והממונה על האכיפה הפנימית, IBI בית השקעות

על מה נדבר היום?

מדוע תוכנית אכיפה
נדרשת להיות אפקטיבית



מהי אפקטיביות ואיך
בוחנים אותה?



כשלים נפוצים בהטמעת
תוכניות אכיפה



דגשים למבקר



תוכניות אכיפה



**גילוי ותיקון
של כשלים ועבירות
בתוך הבית**

**מנגנון וולנטארי (חובה אצל
מנהלי קרנות נאמנות
וחברות ניהול תיקים)**

**מנגנון לניהול
סיכונים רגולטוריים
ותפעוליים**

יחידים :

בהליך פלילי - יבחן כחלק מההגנה על דירקטורים ומנהלים, האם "נקטו בכל האמצעים הסבירים למנוע העבירה" (סעיף 53(ה) לחוק ניירות ערך);

בהליך מנהלי - יבחן אם מקים את החזקה לעניין עמידת מנהל ושותף בחובת הפיקוח (סעיף 52סד(ג) לחוק ניירות ערך).

"הסוכריות" של הרגולטור לחברות שבוחרות לאמץ תוכנית אכיפה פנימית בניירות ערך

תאגידיים :

בהליך מנהלי - שיקול בהחלטה על פתיחת הליך; מידת הסנקציות בהליך המנהלי; ביחס לאפשרות להתקשר בהסדר אכיפה ותנאיו. [דוג' עניין חברת החשמל; עניין בר זאב; עניין רו"ח מוכתר]; שיקול מקל בהליך העיצום הכספי הפשוט

בהליך פלילי – לפי הנחית פרקליט המדינה על גופי החקירה לבחון את תכנית האכיפה הפנימית של התאגיד ויישומה במסגרת השיקולים האם להקל עמו בהעמדה לדין או לגנוז התיק כנגדו

לא רק הקלות באכיפה...



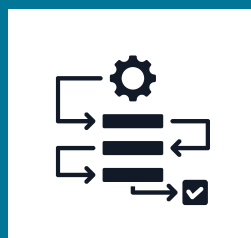
שיפור התרבות הארגונית- באמצעות יצירת סביבה שקופה ואתית



יתרון תחרותי - סטנדרטים גבוהים של התנהלות אתית וציות



צמצום חשיפה משפטית- מנגנוני פיקוח ובקרה שיוכלו למנוע מראש ביצוע עבירות



שיפור הממשל התאגידי- באמצעות חיזוק מנגנוני הבקרה והפיקוח הפנימיים



מוניטין- חיובי וחיזוק המעמד בשוק כחברה אמינה ואחראית



בניית אמון- בקרב משקיעים, לקוחות ובעלי מניות



כעבור שנה...



**A NEGLECTED
ENFORCEMENT
PROGRAM**

2021



מה קורה כשהתוכנית נשארת רק "על הנייר"?

- ❑ התוכנית לא משיגה את תכליותיה העיקריות - מניעת הפרות דין, זיהוי מוקדם של כשלים, והטמעת תרבות ציות בארגון;
- ❑ "קיומה של תכנית אכיפה פנימית יישקל כשיקול מקל עם התאגיד רק כאשר יהיו קיימות ראיות לכך שתכנית האכיפה היא אפקטיבית" ... (הנחיית פרקליט המדינה, מדיניות התביעה בהעמדה לדין פלילי וענישה של תאגיד, אוקטובר 2019)
- ❑ מרגישים עם (הגנה) אבל נמצאים בלי - החברה חשופה להפרות;
- ❑ יותר גרוע מלא לאמץ בכלל תוכנית - הרגולטור ישקול זאת לחומרה.

עקרונות העל לבחינת אפקטיביות של תוכניות אכיפה

○ "תרבות של ציות" ולא רשימת מכולת

○ הטמעה של נהלי הליבה מהראש ועד הסדקים

ברצפת המשרד בקלות

○ התאמה מלאה בין התוכנית הכתובה לנעשה

בפועל

מה צריך המבקר על מנת לבקר את עבודת הממונה על האכיפה הפנימית?

○ היכרות גבוהה עם דיני ניירות ערך- רבדים רבים של רגולציה (חוק, תקנות, עמדות סגל,

תיקוף נהלים

שאלות ותשובות, פניות מקדמיות)

ביצוע בקורות

○ הבנה בטכניקות של ציות והטמעה

○ היכרות עם "נקודת מבטו של הרגולטור"

איך המבקר בוחן את האפקטיביות?


■ מנקודת המבט של
הרגולטור הרלוונטי



מקורות נורמטיביים-אכיפה פנימית בניירות ערך

- חוק ייעול הליכי האכיפה ברשות ניירות ערך (תיקוני חקיקה), (התשע"א) 2011
- קריטריונים להכרה בתוכנית אכיפה פנימית בתחום ניירות הערך וניהול ההשקעות, אוגוסט 2011
- הנחיית פרקליט המדינה, מדיניות התביעה בהעמדה לדין פלילי וענישה של תאגיד, ביצוע בקרות

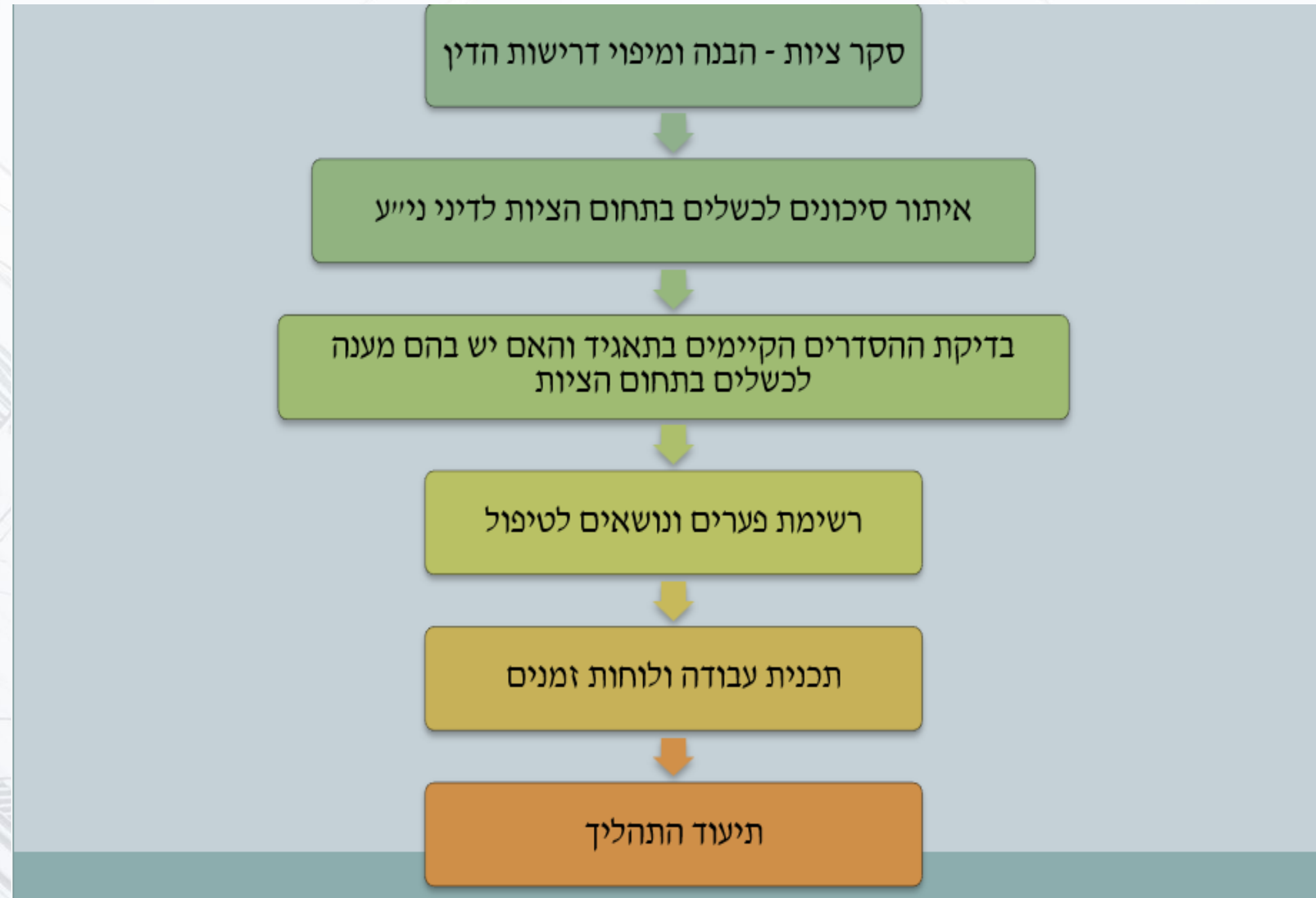
(אוקטובר 2019)



**כשלים מרכזיים ביישום והטמעה של
תוכניות אכיפה -נקודות מיוחדות
לבדיקת המבקר הפנימי- **דוגמאות**
בלבד**



"התנ"ך" של תוכנית האכיפה



כשלים בביצוע סקר ציות

זאת לא רק רשימה של סעיפי חוק

תוכנית העבודה של
הממונה לא נגזרת מהסקר

תיקוף הסקר – לא רק אחת
לארבע שנים

חסר תהליך של איתור כשלים אפשריים

מה המבקר צריך לבדוק? צ'ק ליסט למבקר

ודאו שהסקר כולל-

- מיפוי של הגורמים והתהליכים הרלוונטיים

-מיפוי של ההוראות הרגולטוריות

-ציון הבקורות הפנימיות בכל נושא

-רשימת פערים לטיפול

- איתור פעולות או מצבים שבהם עלולים

לקרות כשלים בקיום הוראות דיני ניירות

ערך

כשלים בביצוע סקר ציות- צ'ק ליסט למבקר

✓
-ודאו שתוכנית העבודה השנתית של הממונה
נגזרת מסקר הציות ובנויה בהתאם לרמת
הפערים שנמצאה

- וודאו שהסקר עודכן בעת כל:

- שינוי רגולטורי
- שינוי משמעותי בתאגיד או בסביבה העסקית שלו
- לאור ממצאים שנמצאו והפקת לקחים מהם

שלושה יסודות הטמעה עיקריים של תוכניות אכיפה:



ביצוע בקרות



העברת הדרכות



שליחת תזכורות

כשלים בביצוע בקרות

אי ביצוע בקרות - הכלי החשוב ביותר
בהטמעה אפקטיבית- הצגת דוגמא
לדו"ח

ביצוע בקרה ספציפית במקום בקרות על מגוון
נושאים

בעיית שלושת הכובעים - הממונה מבקר
נושאים עליהם הוא אחראי באופן ישיר

בקרות טכניות שמפספסות את המהות

דוגמא לדו"ח תוצאות בקרה

נושא נבדק	הוראות הדין	תיאור הבקרה וממצאה	אופן הטיפול
<p>מיפוי מידע פנים בקבוצה</p>	<p>מיפוי מידע פנים המוחזק בידי חברה ועובדיה ושל הגורמים המחזיקים בו הינו כלי חיוני להטמעת האיסור בשימוש במידע פנים בקרב העובדים באופן האופטימאלי ביותר.</p> <p>מיפוי כאמור נדרש לכלול התייחסות לנושאים הבאים:</p> <p>א) למי נתונה הגישה למידע פנים בחברה?</p> <p>ב) האם כל מי שנתונה לו גישה למידע פנים מודע להתנהלות הנדרשת?</p> <p>ג) האם כל מי שחשוף למידע פנים מודע לכך שהמידע שהוא חשוף אליו הינו מידע פנים?</p> <p>ד) כיצד מנוהלת הגישה למידע?</p>	<p>מהבדיקה עולה, כי לא בוצע בקבוצה מיפוי של מידע הפנים המוחזק בידי חברה ועובדיה ושל הגורמים המחזיקים בו.</p> <p>המוחזק בידי חברה ועובדיה ושל הגורמים המחזיקים בו.</p>	<p>הומלץ לבצע מיפוי של מידע הפנים המוחזק בידי חברות הקבוצה ועובדיהן ושל הגורמים המחזיקים בו.</p>
<p>החתמת עובדים על הצהרה</p>	<p>על פי סעיף 5.8 לנוהל עבודה 'איסור שימוש במידע פנים' מיום 18.12.2014 (להלן: "נוהל העבודה"):</p> <p>"באחריות מחלקת משאבי אנוש לוודא כי כל עובד או מועסק בקבוצה יחתום במסגרת הסכם ההתקשרות עימו, על התחייבותו לשמירה על סודיות והימנעות משימוש במידע פנים."</p>	<p>נמצא, כי עובדי הקבוצה אינם מוחתמים במסגרת הסכם ההתקשרות עימם על הצהרה בנוגע לאיסור שימוש במידע פנים, כנדרש בנוהל העבודה.</p> <p>נמצא בנוסף, כי החברה אינה נוהגת להחתים מדי שנה אנשי פנים וכן אחרים החשופים למידע פנים בקבוצה על הצהרה כאמור.</p> <p>יצוין, כי דירקטורים ונושאי משרה (למעט דח"צים) חותמים במסגרת ההצהרה השנתית על איסור שימוש במידע פנים.</p>	<p>הומלץ להחתים את עובדי הקבוצה על הצהרה בנוגע לאיסור שימוש במידע פנים.</p> <p>הומלץ בנוסף לפעול להחתים מדי שנה את כל אנשי הפנים והעובדים החשופים למידע פנים בקבוצה (לרבות דח"צים) על הצהרה כאמור.</p>

מה המבקר נדרש לבדוק?

-ביצוע בקרות במגוון נושאים מסקר הציות

-התייחסות לכלל הרגולציה הרלוונטית בכל נושא
ביצוע מדגם מספק של דגימות ותיעודן (לודא שלא
נבדק מלמעלה)

-הממונה ביצע בדיקות מהותיות ולא רק טכניות

- הממונה מייצר תהליכים אפשריים ומחברים למציאות
הארגונית

- האם הממונה עורך בקרות על עצמו? המבקר/גורם חיצוני
כחלופות

-האם הממונה מבצע מעקב צמוד אחר תיקון הליקויים ומעדכן
את הדירקטוריון/ועדת הביקורת?

כשלים בביצוע הדרכות



כשל בזיהוי כלל האוכלוסיות הרלוונטיות להדרכות



היעדר מעקב אחר ביצוע התוכנית (לרבות תיעוד)



חוסר בהתאמת התכנית לדרגים השונים- תדירות, אופן ההעברה ותוכן



הדרכות תיאורטיות ללא התייחסות למקרים מהפרקטיקה של התאגיד



היעדר אמצעי לבחינת אפקטיביות ההדרכות



מה המבקר נדרש לבדוק?

-האם קיים מיפוי מקיף של האוכלוסיות הרלוונטיות
- האם מבוצעת הבחנה בין סוגי האוכלוסיות – תדירות, תוכן ואופן העברה

-האם מבוצע מעקב אחר ביצוע ההדרכות (כולל השלמה לחסרים) ותיעודו.

-האם ההדרכות מבהירות את תהליכי העבודה בנהלי הליבה?

- האם ההדרכות כוללות המחשה של סיטואציות רלוונטיות?

-האם התוכן כולל הפקת לקחים מהחלטות אכיפה ופסקי דין מהעת האחרונה?

- האם הממונה משתמש בכלים לבחינת האפקטיביות (לומדות, סקרים, שאלונים וכיוצ"ב)?

כלים למבקר לצורך בחינת ההטמעה של נהלי הליבה



בדיקת ציוני הלומדות



האם תהליכים עסקיים נבחנו
בראי התוכנית



ניתוח סטטיסטי של כשלים
וטיפול בהם



תשאול עובדים ממגוון אוכלוסיות



ביצוע סקרים למיפוי פערים



בחינת תהליכים-
נוהל מול שטח

תודה רבה



050-7878644



Inbal@highlaw.co.il