

איתור ומניעת מעילות ואחריות הדירקטוריון

光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.

איגוד הדירקטורים בישראל
IDU

עופר אלקלעי, רו"ח וכלכלן

משפטן (LL.B, LL.M)

מבקר פנימי מוסמך (CIA)

074.7061030

ofer@alk.co.il



תובנות על מעילות

מאפייני מועלים ומעילות

במקרים רבים המעילה מתרחשת על ידי האדם האחרון שהארגון חושד בו. מאפייני אישיות של מועל זהים למאפייני אישיות של עובד מצטיין. המניע העיקרי לביצוע מעילות הן בעיות כספיות אישיות של המועל.

גילוי ומניעה

מרבית המעילות מתגלות במקרה או כתוצאה מהלשנה ולא בעקבות מנגנוני בקרה פנימיים. ארגונים לא משקיעים מספיק משאבים במיון עובדים ובמניעה של מעילות, למרות שאת רובן ניתן היה לזהות לפי מגמות ודגלים אדומים.

מאפיינים ארגוניים

מרבית המעילות מתרחשות בארגונים קטנים בלי הפרדת תפקידים נאותה. במקרים רבים המועל מחזיר חלק מהכספים בתמורה לאי הגשת תלונה, ומרבית המעילות לא מגיעות לטיפול המשטרה - אין חובה בחוק להגיש תלונה.



כיצד ניתן למנוע מעילות

תקשורת ודיווח

הטמעת קו חם לדיווח אנונימי על חשדות למעילות והתנהלות לא תקינה בארגון. מינוי ממונה למניעת מעילות כדי ליצור כתובת ברורה לטיפול בחשדות.

זיהוי וניטור

ביצוע סקר סיכוני מעילות להבנת נקודות התורפה הארגוניות. ביצוע מבחני חדירת מעילות, הטמעת בקרות ממוחשבות לאיתור חריגים ומגמות שעשויים להצביע על פעילות חשודה.

תהליכי בקרה

הפרדת תפקידים משמעותית למניעת ריכוז סמכויות. יציאה רצופה לחופשה והטמעת תהליכי רוטציה כדי לאפשר גילוי של פעילויות חריגות. ביצוע בדיקות פתע לשם הרתעה.

תרבות ארגונית

כתיבת והטמעת קוד אתי להגדרת נורמות התנהגות ברורות. שיפור תהליכי מיון וקליטת עובדים לבחינת יושרה ואמינות כבר בשלב הגיוס. מינוי ממונה למניעת מעילות.

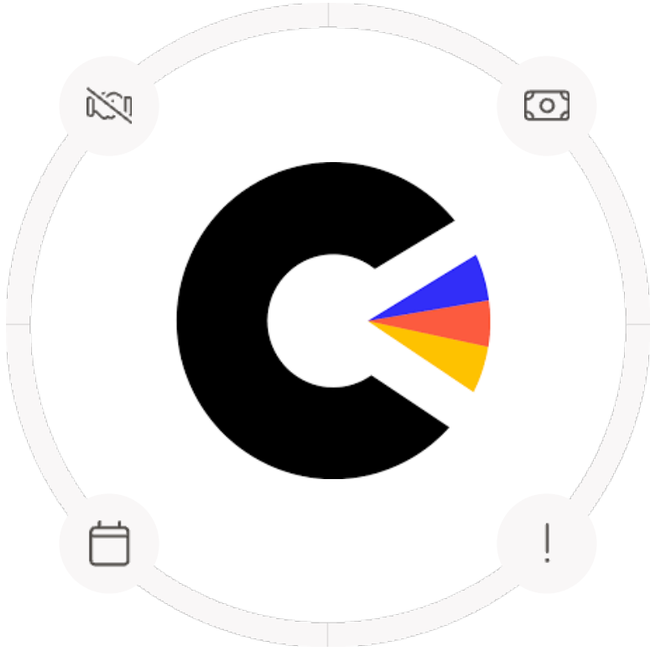
光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.



סלייס קופות גמל - ניתוח אירוע

1. רקע על החברה

חברה מתפעלת הפועלת בתחום קופות הגמל וה-IRA (קופת גמל בניהול אישי). החברה מקבלת כסף מעמיתים ומעבירה אותם בהתאם להנחיות לקרנות בחו"ל.



2. שיטת הפעולה

סוכנים פנו לגורמים שונים להעביר כספים לקרנות בחו"ל בתמורה להלוואה. בעקבות הערה של הפיקוח ניתנה הוראה מידית להפסיק העברת כספים לקרנות IRA.

3. פערי עיתוי

כתוצאה ממשיכת כספים של עמיתים שולמו כספים שטרם התקבלו מהקרנות. מצד שניי טרם הועברו כספים שהתקבלו מעמיתים.

4. התוצאה

הפרשי העיתוי גרמו לכך שיש יותר כספים שהוחזרו ללקוחות מאשר כספים שהתקבלו, מה שהוביל לחוסר תזרימי משמעותי ולחשיפת הפעילות הבעייתית.

光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.

כנפי משק - ניתוח אירוע

פרופיל החברה

חברה בבעלות מלאה של משקי הקיבוצים העוסקת בתחום תיירות פנים וחוץ. מחזור פעילות שנתי של החברה בשנת 2019 הוא כ-260 מיליון ₪, עם רווח/הפסד זניח במהלך השנים של מיליונים בודדים.

מערכות תפעוליות

החברה פעלה ב-4 מערכות תפעוליות: חשבשבת, גלבוע, אודיסיה, איגנסי. בחברה אין מנהל/ת חשבונות ראשית, וסמנכ"ל כספים עובד למול מספר מנהלות חשבונות.

מבנה פיננסי

לחברה היו הלוואות משני בנקים בהיקף של כ-40 מיליון ₪, שגובו בשעבוד שוטף של סעיף לקוחות בסך כ-80 מיליון ₪.



光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.



התגלגלות האירוע

משבר הקורונה

בעקבות משבר הקורונה ב-03/20 התחיל לחץ מצד הבנקים לצמצום היקף ההלוואה שניתנה לחברה באמצעות גביית יתרת לקוחות.

חשיפת הפער

סמנכ"ל הכספים הציג תזרים גבייה צפוי של כ-10 מיליון ₪ בלבד למול יתרת לקוחות בספרים של כ-80 מיליון ₪ בסוף 2019.

הודאה באי סדרים

בעקבות חוסר היכולת לצמצם את יתרת ההלוואה הודו סמנכ"ל הכספים והמנכ"ל של כנפי משק כי במשך שנים ניפחו את סעיף הלקוחות.

הגשת תלונה

הוגשה תלונה במשטרה כנגד סמנכ"ל הכספים והמנכ"ל בגין רישום כוזב במסמכי תאגיד לאחר שסירבו למסור מידע מדויק ללא חתימה על מסמך העדר תביעות.



ממצאי החקירה

שלב א' - ניפוח הכנסות

ניפוח סעיף הכנסות למול סעיף לקוחות – בוצע בנובמבר-דצמבר כל שנה.

- פקודת יומן: חובה לקוח, זכות הכנסות

שלב ב' - רישום תקבולים פיקטיביים

רישום תקבולים בבנק למול סגירת יתרת לקוחות - בוצע בשנה העוקבת בפברואר-מרץ.

- פקודת יומן: חובה בנק, זכות לקוח

שלב ג' – רישום הוצאות פיקטיביות ואיזון יתרות בנק

רישום הוצאות פיקטיביות למול יתרת הבנק - בוצע בסוף השנה.

- פקודת יומן: חובה הוצאות, זכות בנק

ממצאי החקירה הראו שיטתיות של ייפוי הדוחות שהתבצעה על פני שנים רבות. סמנכ"ל הכספים נתן הוראות למנהלת החשבונות לבצע רישומים פיקטיביים במערכת החשבונות כך שסעיף ההכנסות וסעיף הלקוחות נופחו.

光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.

סיכום

היקף הייפוי הכספי

סעיף הלקוחות נופח באופן פיקטיבי ב 56 מיליון ₪, למעלה מ-70% מסעיף הלקוחות

שיטת הפעולה

שיתוף פעולה של 3 גורמים במערכת אפשר את המעילה המתמשכת

כשלים

לא בוצעה בקרה על התאמות הבנקים

לא בוצע הליך קבלת אישורי יתרות מלקוחות.

לא בוצעה בדיקת סבירות של מועדי רישום חשבוניות והוצאות.

לא נבדקו אסמכתאות להוצאות



光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.

ניתוח אירוע – גיבוי



החשד

במסגרת מינוי קצין ציות חדש התעורר חשד כי תיק האשראי של הלקוחות מנופח ואינו משקף את השווי האמיתי.

תהליך החקירה

- עריכת ניתוחים של תיקי האשראי במערכת "ישות"
- ביצוע שיחות עם לקוחות ומושכי המחאות
- הצלבות למול מקורות מידע חיצונים
- איתור קשרים בין לקוחות

החקירה כללה בדיקה מעמיקה של דפוסי פעילות חריגים ומיפוי של רשתות קשרים בין לקוחות שונים שפעלו מול החברה.

光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.

ממצאים

גלגול והסוואה

גלגול הלוואות על ידי מתן הלוואות חדשות. מתן הלוואות לגורמים הקשורים לאותו גורם. מתן הלוואות לבני משפחה של מנהלים.

המחאות וביטחונות

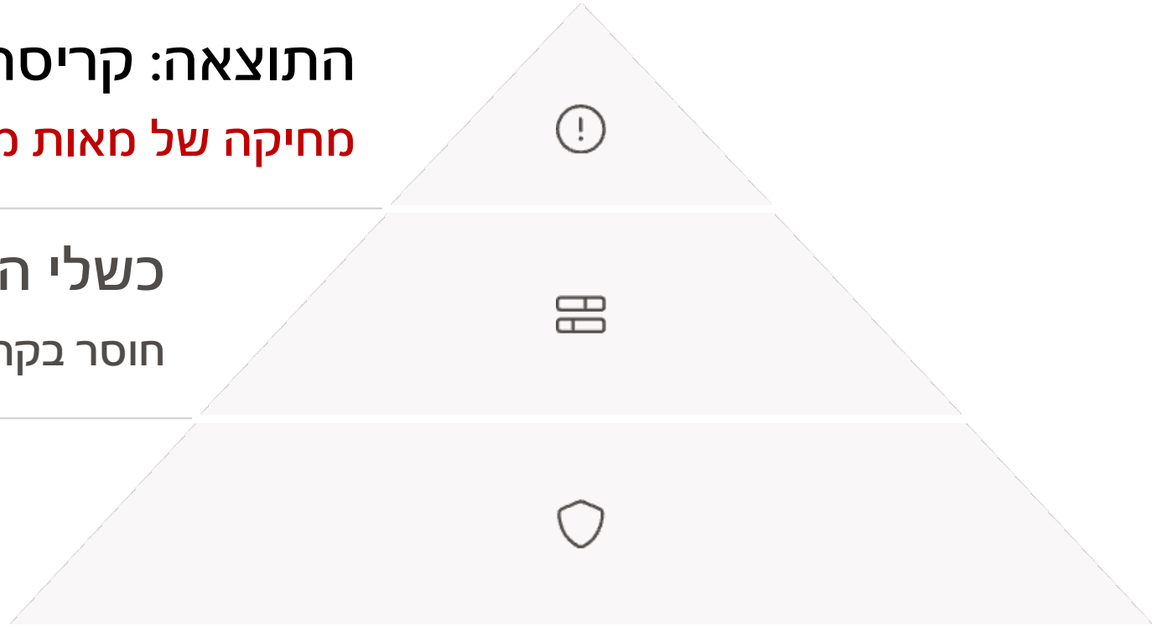
ביצוע עסקאות על בסיס המחאות שהתקבלו מגורמים ללא יכולת החזר כספי. מתן הלוואות ללא תיעוד, בכלל זה העדר המחאות וביטחונות. רשת קשרים ענפה בין מספר רב מאוד של מושכי השקים ומוטבים.

אי התאמות

חוסר התאמה בין רמת הסיכון של הלקוח והיקף הפעילות לפי "הכר את הלקוח". עסקאות "הדדיות" בין גורמים שונים אשר ביצעו ניכיון המחאות אצל הנש"פ. מתן הלוואות סולו בהיקפים מהותיים.



ניתוח אירוע – גיבוי



התוצאה: קריסת החברה

מחיקה של מאות מיליוני ₪ בתיק האשראי

כשלי הנהלה

חוסר בקרה והטעיה מכוונת

כשלי רגולציה

פיקוח לא מספק של הרשויות

לא רק ההנהלה: פרשת גיבוי היא כתם גם על הרגולטורים.

"האחריות לקריסת חברת האשראי החוץ-בנקאי רובצת על כתפי ההנהלה, אבל גם למי שהיו אמורים להיות המבוגרים האחראים יש חלק בכך. רשות שוק ההון ורשות ני"ע החלו לעסוק בענף רק אחרי קריסה של חברה אחרת, ובחברת הדירוג מידרוג לא זיהו סכנה" – כלכליסט 6.7.2023



דגלים אדומים בחברות אשראי

אנומליות בהמחאות

ריבוי המחאות וחשבוניות בסכומים עגולים.
ריבוי המחאות בסכומים גבוהים של מאות אלפי ₪ ואף למעלה ממיליון ₪.
הבדלים בין החתימות והחותמות של הגורם המוטב במסגרת ניכוי ההמחאות.

בעיות בחשבוניות

חשבוניות ידניות לעסקים בעלי פעילות של עשרות מיליוני ₪.
חשבוניות גלובליות ללא פירוט של כמות ומחיר לעבודה.

עסקאות חריגות

עסקאות ניכיון בסכומים אשר עולים במאות אחוזים על מחזור הפעילות של הגוף המבצע את העסקה.
עסקאות ניכיון לתאריכים ארוכים של כשנה.

דגלים אדומים בחברות אשראי (2)

- עסקאות למול גופים בעלי מאפיינים חריגים כגון: שינוי בעלות בסמוך לפעילות הניכיון, אי סדרים אל מול רשויות המס, סיכון התקשרות גבוה ועוד
- ריבוי עסקאות ניכיון במספר המחאות שניתנו למועדים סמוכים
- המחאות של אותו מושך שיק המופיעות בלקוחות שונים
- ניכיון המחאות בהיקף מהותי ובתקופת זמן קצרה ע"י גורם זהה עבור מוטבים שונים
- ריבוי של פעולות בדבר שינוי בעלות בתאגידים המעורבים בעסקאות הניכיון
- פעילות מרובה מול גופים אשר אין ברשותם אישורי ניכוי מס במקור וניהול ספרים
- רשת קשרים ענפה בין מספר רב מאוד של מושכי השקים ומוטבים
- הטלפונים של מרבית הגופים שניכו כספים לא מחוברים



光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.

ניתוח אירוע – התחזות ומרמה

FRAUD ALERT

חדשות news

שבע שנות מאסר למתחזה לרואה חשבון שגנב מיליונים

הראל מלמד, בן 36, הוציא במרמה תשעה מיליוני שקלים מחברת היי-טק בה הועסק כחשב ומנהל הכספי. מלבד עונש המאסר, נגזר עליו קנס של ארבעה מיליון שקלים

שרון רופא-אופיר

בית המשפט המחוזי בנצרת גזר היום (א') שבע שנות מאסר וקנס של ארבעה מיליון שקל על הראל מלמד, בן 36 מקריית אתא. הוא הורשע בהתחזות לרואה חשבון ובהוצאת תשעה מיליון שקל במרמה מחברת סי-אי סיסטמס במגדל העמק.

מלמד התקבל בשנת 95' לעבודה בחברת ההיי-טק סי.איי סיסטמס, לאחר שהציג את עצמו כרואה חשבון מנוסה, ומונה לחשב ומנהל הכספים ובתוך כך לחבר הנהלה. מתוקף תפקידו החזיק בידיו שלושה כרטיסי אשראי והיה מורשה חתימה של החברה. הוא העביר לחשבונותיו האישיים אותם פתר בחו"ל, מאות אלפי שקלים.

הוא אף דאג לשפר לעצמו את תנאי החוזה, תוך שהוא חותם בשמו של מנכ"ל החברה. אלא שהחוזה הגיע לידיו של המנכ"ל ולאחר שזה הבין כי חתימתו זויפה, החל מעקב אחרי הראל ונפתחה חקירה נגדו. ממצאי החקירה הועברו למשטרה ומשם לפרקליטות מחוז הצפון שהגישה נגדו את כתב האישום.

光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.

תהליך החקירה

בדיקת רקע

שיחה עם מעסיק קודם לצורך הבנת דרכי פעולה ואיתור חברות בבעלות העובד ובני משפחה

בדיקת הרשאות ופעולות

בדיקת מערך ההרשאות של העובד, פקודות יומן שנרשמו על ידו ופקודות חריגות

תשאול וחיפוש

תשאול עובדים לגבי פעולות כספיות חריגות וחיפוש העברות לחשבון הבנק אליו הועבר השכר

חיפוש דיגיטלי ופיזי

בדיקת המחאות על שם העובד ובני משפחתו, ספקים חדשים שנפתחו, חיפוש קבצים שנמחקו במחשבי העובד וחיפוש פיזי בחדרו

תהליך חקירה יסודי דורש שילוב של בדיקות פיננסיות, תשאול עובדים, וניתוח נתונים ממערכות המידע. יש חשיבות רבה לתיעוד כל שלבי החקירה והממצאים לצורך הליכים משפטיים עתידיים.



光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.

כשלים

הכשלים הבאים מדגישים את החשיבות של תהליכי גיוס קפדניים, במיוחד לתפקידים בכירים ורגישים בתחום הכספים:



חברת ההשמה

חברת ההשמה לא ביצעה אימות זהות בסיסי ולא ביקשה תעודת זהות. עובדה זו אפשרה למתחזה לעבור את השלב הראשוני של סינון המועמדים.



ממליצים פיקטיביים

הממליצים שנתן העובד היו למעשה חברים שלו שהתחזו למעסיקים קודמים. אי בדיקה מעמיקה של הרקע המקצועי והממליצים אפשרה למועל להציג מצג שווא של ניסיון וכישורים.



העדר אימות תעודות

החברה לא ביקשה לראות את תעודת רואה החשבון המקורית ולא פנתה למועצת רואי החשבון לאימות ההסמכה.



תשלום משכורת

תשלום המשכורת בוצע לחשבון בנק שלא היה רשום על שם העובד, מבלי שהדבר העלה חשד או דרש בירור נוסף מצד מחלקת השכר או הנהלת החשבונות.

ניתוח אירוע - מעילה



מנהלת חשבונות וילדיה מואשמים שגנבו 6 מיליון שקל ממקומות עבודתה

הנפגעת העיקרית היתה חברת אל-שרד, העוסקת בייבוא מותגי אופנה וספורט, ממנה גנבה העובדת על-פי החשד 5 מיליון שקל בעת ששימשה כמנהלת הכספים של החברה הבת, פולימוד 1994

נועם שרביט 31/7/08

לבית משפט השלום בתל-אביב הוגש כתב אישום יוצא דופן נגד דבורה חיים, תושבת ראשון-לציון, ו-3 ילדיה, המואשמים במעילה של 6 מיליון שקל. התובעת, עו"ד אליזבת קדמון מפרקליטות מחוז תל-אביב, טוענת כי במהלך עבודתה של האם כמנהלת חשבונות במספר חברות, היא גנבה 6 מיליון שקל בהם מימנה דירה לבן אחד וחתונה לבן אחר ב"נצר סירני".

על מנת להסוות המעילה השתמשה חיים בשיטת רישום פיקטיבי של פקודות בהנהלת חשבונות החברות שניהלה. זאת, כנגד חשבונות מע"מ תשומות, כנגד ספקים שונים וכן כנגד הוצאות קניות פיקטיביות, תוך שרוקנה את נכסי החברות בה עבדה ופגעה ביכולתן למלא אחת התחייבויותיהן הכספיות.

光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.

כשלים

כשלי גיוס ומיון

לא נערכו שיחות עם מעסיקים קודמים ולא בוצעו בדיקות אמינות של העובדת.

ריכוז סמכויות

העובדת רשמה פקודות יומן, ביצעה התאמות בנקים והכינה המחאות. למרות היקף הפעילות הכספית - עבדו בהמחאות ידניות ולא ממוחשבות.

כשלי בקרה ופיקוח

לא בוצעה בדיקה של חשבוניות ולא נבדקו פקודות יומן חריגות. לא בוצעה התאמת סבירות מע"מ למול הכנסות בניכוי הוצאות ולא נערכה התאמת ספקים.

חולשה בבקרה העליונה

לא נבדק הגורם הפודה של ההמחאות ולא היה מבקר פנימי בחברה שיכול היה לזהות אנומליות בתהליכי העבודה והבקרה.



光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.

של מי האחריות למניעת מעילות?



דירקטוריון

פיקוח על ההנהלה ותהליכי הבקרה

הנהלה

אחריות ישירה לאיתור ומניעת מעילות

רואה חשבון

בדיקת תקינות הדוחות וביקורת הערכת סיכונים

מבקר פנימי

בדיקת עמידה בנהלים והוראות החוק

האחריות הראשית לאיתור ומניעת מעילות היא של ההנהלה, תחת פיקוח הדירקטוריון. על ההנהלה מוטלת החובה לזהות את מוקדי הסיכון בחברה, לדאוג להתאים להן בקרות אפקטיביות הן ברמת התהליך הבודד והן ברמת בדיקת הבקרות, לבצע בקרות שוטפות ולדאוג שתהליכי העבודה עונים על הסיכון.

רואה החשבון אחראי לבדוק שהדוחות ערוכים לפי כללים חשבונאים מקובלים ומשקפים את מצבה של החברה. על רואה החשבון לערוך את הביקורת כך שתבחן נקודות סיכון. תפקיד המבקר הפנימי הוא לבדוק שהגוף עובד לפי הוראות החוק, מנהל תקין, יעילות ועוד. תפקידו לא לאתר מעילות.

光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.

ניתוח אירוע - טלדור

סגור חלון

גלובס
זירת העסקים של ישראל

שערורייה חשבונאית בטלדור: שליש מההון העצמי יימחק

על רקע המקרה, הוצאו לחופשה מנהל חטיבה וסמנכ"לית הכספים בה ■ רשות ני"ע עשויה לפעול

שמוליק שלח 2/3/14

שלושה שבועות חלפו מאז פרסמה טלדור דיווח מיידי לפיו ממאזניה "נעלם" מלאי בשווי של 20 מיליון שקל, והיום הוציאה חברת שירותי המחשוב דיווח נוסף, מטריד אף יותר, לפיו היקף אי ההתאמות בדוחותיה הכספיים עומד למעשה על 49 מיליון שקל (ברוטו), ומורכב לא רק ממלאי שהוערך ביתר, אלא גם מפריטים מאזניים אחרים.

המשמעות, מדווחת החברה, היא כי "תידרש הפחתה של ההון העצמי בסכום של כ-37 מיליון שקל", ששקולים ל-30% מההון העצמי החשבונאי של החברה כפי שהופיע בדוחות הרבעון השלישי של 2013. מניית החברה הגיבה היום בירידה של 6.6%.

ל"גלובס" נודע כי על רקע המקרה הוצאו לחופשה מנהל חטיבת השירותים המנוהלים, שבה התגלו אי ההתאמות, וסמנכ"לית הכספים של החטיבה. בשוק העריכו היום כי רשות ני"ע, המעודכנת בבדיקות, מתכוונת לפנות לטלדור בנושא ולדרוש הגשת תלונה במשטרה שתוביל לפתיחת חקירה פלילית בנושא. טלדור נמצאת בשליטת קבוצת DBSI של יוסי בן שלום וברק דותן, שבין עסקיה הנוספים נכללת גם חברת שירותי הרכב פוינטר. מנכ"ל טלדור הוא אריה רימיני.

Taldor

光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.

טענות החברה

תוכנית אכיפה פנימית

החברה אישרה והטמיעה תוכנית אכיפה פנימית

יישום ISOX

החברה יישמה מערכת בקרה פנימית על דיווח כספי

מבקר פנימי

לחברה מבקר פנימי שמבצע ביקורות שוטפות

רואה חשבון מוביל

לחברה רואה חשבון מהמשרדים הגדולים בארץ

דיונים בדוחות כספיים

החברה קיימה דיונים בנושא הדוחות הכספים בוועדת מאזן ובישיבות דירקטוריון



טענות נגד הדירקטורים

פעולות רגולטוריות בלבד

הפעולות שבוצעו הן מכוח רגולציה ולא פעולות יזומות לאיתור ומניעת מעילות.

היעדר דיון בדירקטוריון

לא נערך כל דיון בדירקטוריון בסיכוני מעילות ובאופן הקטנת סיכון זה.

היעדר פעולות אקטיביות

החברה לא ביצעה פעולות אקטיביות לצמצום חשיפה למעילות ובכלל זה: רוטציה, קו חם, נוהל חופשה רציפה, ביקורת פתע, תהליך מיון עובדים, זיהוי דגלים אדומים הקשורים לעובדים, מערכת לאיתור דגלים אדומים, סקר סיכונים לאיתור מעילות, ביטוח נגד מעילות.

היקף שעות הביקורת הפנימית נמוך

היקף השעות של המבקר הפנימי היה נמוך ביחס לממוצע בחברות ציבוריות אחרות בגודל דומה.

תוכנית אכיפה מוגבלת

תוכנית האכיפה הפנימית דנה רק בניירות ערך ואושרה רק בשנת 2013.

אי זיהוי מגמות חריגות

נושאי המשרה והדירקטורים לא זיהו ולא שאלו לגבי מגמות במלאי. ימי המלאי גדלו מ 106 בשנת 2007 ל 196.2 בשנת 2012.



עצות זהב לדירקטור

עריכת דיונים על מוקדי סיכון

הקדשת ישיבה של וועדת הביקורת לסיכוני מעילות, בכלל זה הצגה של החברה לגבי מוקדי הסיכון מחד והפעולות להקטנת הסיכון מאידך.

חובת פיקוח אקטיבית

על הדירקטור לפקח באופן אקטיבי על פעילות ההנהלה באמצעות שאלות והנחיות ולבדוק שהיא מיישמת אמצעים לצמצום סיכוני מעילות כגון: עריכת סקרי מעילות, מבדקי חדירה למעילות, קו חם, נורמות התנהגות, הדרכות ועוד.

תיעוד מלא

הפרוטוקולים צריכים לשקף את התנהלות הדירקטוריון בצורה מלאה, כולל שאלות, דיונים והנחיות שניתנו להנהלה.

בית המשפט יקבע האם הדירקטור פעל כפי שדירקטור סביר היה פועל בנסיבות דומות, בהתחשב במידע שהיה בידיו ובסיכונים המוכרים בענף.



光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.

להורדת הספר חינם

WWW.ALK.CO.IL

עופר אלקלעי, רו"ח וכלכלן
משפטן (LL.B, LL.M)
מבקר פנימי מוסמך (CIA)
074.7061030
ofer@alk.co.il



光荣
ALKALAY&CO
SHARP. FAST. ACCURATE.