

סיכוני מעילות בעסקאות עם צדדים שלישיים

עו"ד אביעד ברגמן, דירקטור
מנהל היחידה לביקורת חקירתית
BDO ,Risk Advisory Services Group (RAS)

כל ארגון עסקי ו/או ציבורי סובל
בשלב כזה או אחר של חיינו ממקרי
מעילה של עובדים.

חלקן הזעום מתגלה בעוד רוב מקרי
המעילה לא מתגלים והארגון סופג
זאת מבלי שהוא כלל מודע
להפסדים הכלכליים שהוא סופג.

מעילות נפוצות בהתקשרות עם צדדים שלישיים

רכש

מתן טובות הנאה על ידי ספקים לאנשי רכש ומנהלים



מהצד האחד נזק לארגון ומהצד השני טובת הנאה לעובד

טובת הנאה – בעבור מה ?

- ◀ חשיפת מידע פנימי של תמחור הצעות
- ◀ חשיפת הצעות של מתחרים
- ◀ רכישת סחורה באיכות נמוכה
- ◀ ביצוע רכש שאינו נחוץ
- ◀ אישור מחיר גבוה יותר / שיפור תנאי תשלום
- ◀ הכנסת ספק למאגר הספקים

מעילות נפוצות בהתקשרות עם צדדים שלישיים

תשלומים לספקים

הגדלת התשלום המגיע לספק בדרכים שונות



לעיתים מבוצע על ידי העובד בלבד ולעיתים בשיתוף פעולה עם הספק

דרכים לביצוע :

- ◀ תשלום לספקים פיקטיביים
- ◀ "ניפוח" הכמות / המחיר ליחידה
- ◀ "טעויות" בחישוב חשבוניות לתשלום
- ◀ הגשת חשבוניות כפולה
- ◀ אי קיזוז מקדמות ששולמו

מעילות נפוצות בהתקשרות עם צדדים שלישיים

העדפת נושים ערב כניסה להליכי פירוק

פעולות שנועדו לשפר את מצבם של גורמים מקורבים

דרכים לביצוע:

- ◀ מחילה על חובות למקורבים
- ◀ רישום שעבודים למקורבים
- ◀ העדפת תשלום חובות למקורבים שלא בהתאם לשיקול עסקי

צורך

סוגים שונים של צורך כספי או לחץ המופעל על המועל
כגון: הימורים, הלואאות בשוק האפור, הפסדים עסקיים, מחלה, בצע כסף, מצוקה כלכלית ועוד

הזדמנות

ניצול הפרצות והחולשות בבקורות בארגון

הרכיב במשולש לגביו יש יכולת גילוי / מניעה / הפחתה / צמצום

צידוק

לגיטימציה מצפונית של המועל לביצוע עבירות המרמה

"למרות ההשקעה וההישגים שלי, אני לא מקודם.."
"השכר שלי כ"כ נמוך, שלא יקרה כלום אם אקח קצת הביתה..."
"החברה מרוויחה כ"כ הרבה, ככה שאף אחד לא ירגיש."
תחושת "מגיע לי"

דגלים אדומים - התנהגותיים



- ◀ עושר בלתי מוסבר - רמת חיים מעבר ליכולת קשיים כלכליים
- ◀ קרבה הדוקה במיוחד לספק / לקוח
- ◀ ריכוזיות או בלעדיות על תחום וחוסר נכונות לחלוק בחובות התפקיד
- ◀ אי יציאה לחופש
- ◀ גרושין, בעיות משפחתיות, בעיות הימורים, סמים, אלכוהול
- ◀ מניעת ביקורת
- ◀ עבודה בשעות לא סבירות

החכמה בדיעבד

” כל כך הרבה זמן זה
קרה מתחת
לאף שלנו ”

” הוא עובד כאן
30 שנים, סמכתי עליו
במאה אחוז.. ”

” מכל העובדים שלי, זה
האחרון שהייתי מאמין
עליו ”

” אני לא מבין איך לא
עלינו עליו לפני
שהתחיל... ”

” רק בדיעבד אמרו לי
שראו עליו שהוא לא
מתנהג כרגיל... ”

” אבל היתה אצלנו בדיקה
של המבקר פנים והוא
לא מצא כלום חריג... ”

משפטים הנשמעים רק
לאחר גילוי המעילה:

האם ניתן לזהות את
הסימנים המקדימים?

האם ניתן למנוע את
המקרה בטרם קרה?

דרכי התמודדות עם התופעה

ביצוע בדיקה/חקירה של מקרה רק לאחר שעולים חשדות ראשוניים לביצוע המעילה

המטרות הראשוניות:

- ◀ איתור המבצע
- ◀ איתור שיטת הביצוע
- ◀ כימות תקופת הביצוע והיקף הנזק

המטרות להמשך:

- ◀ איתור כספי המעילה לצורך השבתם
- ◀ גיבוש תשתית לצורך קיום הליכי שימוע
- ◀ סיוע בהגשת תלונה למשטרה

תכנית לצמצום הסיכון ברמת הארגון

הטמעת תכנית עבודה רב שנתית ב 4 רמות:



סקר מעילות ארגוני

סקר מעילות והונאות
ארגוני



חינוך/הטמעה

קביעת נורמות
התנהגות / קוד אתי
הרצאות / כנסים /
לומדות



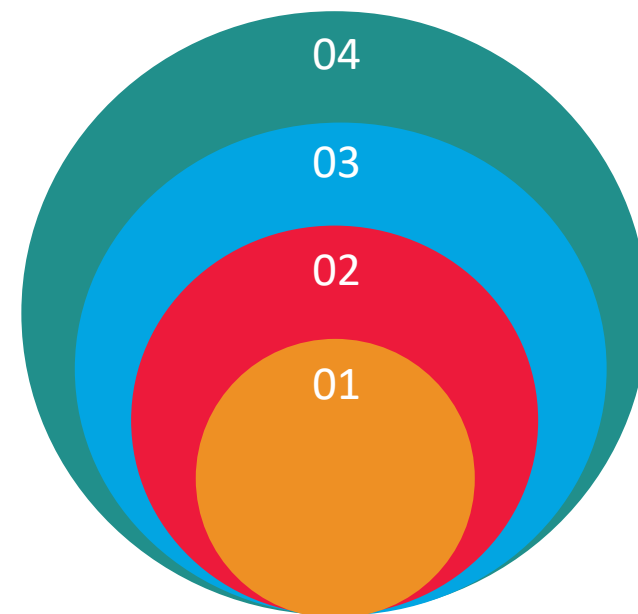
מניעה

מיון עובדים
ערוץ מידע עם עובדים
הרתעה - בקורות פתע
הפרדה / רוטציה בתפקידים
שימוש בתוכנות סייבר
מתקדמות שמזהות וצופות
מקרי מעילה



תגובתי חקירתי

מינוי ממונה מעילות
איתור דגלים אדומים
צוות תגובה לבדיקת
חשדות לארועים



מהו סקר מעילות?



1 הכרת החברה

הכרת התהליכים המתקיימים בחברה ואיתור אזורי סיכון בחברה

1

2 ניתוח מאפייני ומוקדי הסיכון בכל אחד מאזורי הסיכון

בחינת אזורי הסיכון נעשית על ידי מיפוי תהליכי העבודה במלואם תוך בחינת מוקדי הסיכון הטמונים בהם

2

3 איתור מוקדי סיכון

על תהליך זיהוי והערכת הסיכונים להתבסס על "גישת התרחישים". בגישת עבודה זו מתוארים שורה ארוכה של תרחישים אפשריים להתרחשות מעילה/ הונאה במוקדי הפעילות השונים

3

4 מהותיות המעילה

דירוג השפעת המעילה על הארגון הן מבחינה כלכלית והן מבחינת מוניטין

4

5 הערכת סביבת הבקרה

זיהוי הבקורות הקיימות אל מול התרחישים שזוהו

5

6 הערכת הסיכון השיורי

הערכה לסיכון מעילות והונאות שקיים במוקד הסיכון תוך שימוש בפרמטרים המשקללים את מהותיות המעילה מצד אחד והבקורות הקיימות מצד שני

6

7 מתן המלצות לצמצום הסיכון

בניית תכנית לצמצום החשיפות שזוהו במוקדי הסיכון תוך מתן המלצות פרטניות לצורך הפחתת הסיכון השיורי להתקיימות המעילה או ההונאה

7

8 תכנית עבודה אופרטיבית

בניית תכנית עבודה רב שנתית לניהול סיכון מעילות והונאות הכוללת משימות, גורם אחראי ולוחות זמנים לביצוע המשימה

8

איתור מוקדי ההזדמנות לביצוע המעילה באמצעות **סקר סיכוני מעילות והונאות נושאי (רכש, שכר, כספים, מלאי וכו')** - מטרתו לאתר כמה שיותר פרצות קיימות בתחומים השונים בהם עוסק התאגיד ולשפר את מערכת הבקורות הקיימת

חריגים בפוליסה:

- ◀ נקיטת אמצעים סבירים
- ◀ חובת דיווח ומסירת כל המסמכים
- ◀ נזקים שארעו לפני תקופת הביטוח / לאחר גילוי המעשה בתאגיד
- ◀ נזק תוצאתי
- ◀ נזק שנגרם מרשלנות רבתי של המבוטח (פזיזות / אי אכפתיות)

רכישת פוליסת ביטוח נאמנות עובדים



תודה רבה

עו"ד אביעד ברגמן, דירקטור
מנהל היחידה לביקורת חקירתית
BDO ,Risk Advisory Services Group (RAS)

050-6275396
aviadb@bdo.co.il