

Board leadership

פורום הדירקטורים הישראלי של KPMG

תובנות מאירוע שולחן עגול

מעילות והונאות בארגון

ספטמבר 2016, תל אביב





במסגרת המפגשים עם חברי הפורום נתקלנו בנושאים שונים הנמצאים על סדר יומם של הדירקטורים ואשר דורשים התייחסות מיוחדת ומעמיקה. סוגיית המעילות וההונאות בארגון, ותפקוד הדירקטוריון לצורך מניעה, תגובה והפקת לקחים היתה אחד מהנושאים הבוטחים להם החלטנו לתת את הבמה במסגרת אירוע שולחן עגול שהתקיים במשרדי KPMG.

במהלך האירוע סקרנו את פרופיל ומאפייני הנוכל בארגון, כפי שעולה מסקר גלובלי של KPMG אשר בחן כ- 750 מקרי נוכלות ב-81 מדינות. לעיון בסקר [לחץ כאן](#). בנוסף, דנו באחריות הפלילית והמנהלית של דירקטורים במצבי נוכלות והונאות וכן באחריותם הפיקוחית של דירקטורים לפעילות פלילית של התאגיד. כמו כן, הועלו רעיונות כלים שעשויים להקל על הדירקטוריון בהתמודדות מול סיכונים אלה כגון סקר מעילות והונאות ושימוש בטכנולוגיה לצורך חקירת אירועים אלה. בסיומו של השולחן העגול התקיים דיון פתוח סביב מקרה בוחן והמשתתפים העלו סוגיות ודרכי פתרון.

מפגש זה הוא חלק מסדרת מפגשים עתידיים שנערוך במסגרת הפורום במטרה לייצר דיון אינטימי ומעמיק בנושאים הנמצאים בראש סדרי העדיפויות של הדירקטורים ואשר נוגעים לחובות והזכויות הנלוות לתפקידם.

אנו מזמינים אתכם לפנות אלינו בכל נושא או סוגיה אשר תרצו לקיים סביבם מפגשים עתידיים, וכן על מנת לקחת חלק במפגשים אלה!



רו"ח אורן גרופי
שותף, ראש פורום הדירקטורים הישראלי
KPMG סומך חייקין

אחריות פלילית ומנהלית של נושאי משרה

כשאנו דנים על מעשה עבירה בתאגיד אנו נוטים לייחס סנקציות פליליות למבצעי העבירה עצמם- קרי, המעגל הראשון. יחד עם זאת, קיימות פונקציות השייכות למעגל שני אשר גם מהן מצופה לשמור על התאגיד, ובאי עשותם כן גם הם חשופים לעונשים פליליים הקבועים בחוק.

דירקטורים מתוקף תפקידם עשויים למצוא עצמם בעת קרות העבירה חשופים לאחריות פלילית עקיפה גם אם הם לא ביצעו עבירה באופן אישי. הרציונל לכך הוא הצורך בהעלאת רף האחריות של דירקטורים, והצורך לוודא כי שומרי הסף יישארו ערניים, קשובים, חדשניים ויוזמתיים. לפיכך, נקבע בפסיקה כי "היות אדם דירקטור אינו רק עניין של כבוד או כיבוד", וכי הנטל של אי עמידה בתנאי הכשירות רובץ לפתחם של הדירקטורים עצמם.

אחד הסעיפים המטילים אחריות פלילית על דירקטורים לעבירה שנעברה בידי התאגיד הוא סעיף 53(ה) לחוק ניירות ערך. במהלך השולחן העגול פירטה עו"ד ציפי גז על אופן ותדירות השימוש בסעיף כנגד דירקטורים, על דרישות הסעיף ועל נטלי ההוכחה הרובצים על כל אחד מהצדדים להליך.

כמו כן תיארה עו"ד גז את נתיב הביניים שיוצר על ידי חוק אכיפה מנהלית בעקבות הסרבול המאפיין את ההליך הפלילי. האכיפה המנהלית מהווה כלי חלופי להליך הפלילי ומטרתה להטיל סנקציה גם על מי שנמצא במעגל השני לעבירה. לרוב מה שמבדיל בין עבירה פלילית לבין עבירה תאומה בהליך המנהלי הוא היסוד הנפשי- בעוד שבהליך הפלילי יש להוכיח יסוד של כוונה או מודעות, בהליך המנהלי די להוכיח רשלנות.

במסגרת ההרצאה פורטו מאפייניו של ההליך המנהלי והשוני בינו לבין ההליך הפלילי: ועדת אכיפה עצמאית שמרבית חבריה חיצוניים לרשות; אי קיום אפשרות להסיט את התיק למישור הפלילי מעת שנפתח במישור המנהלי; החלטות הוועדה פומביות ומתפרסמות באתר הרשות ועוד. אמצעי האכיפה בהליך זה הם קנסות כספיים, תשלום לנפגע ההפרה, נקיטת פעולות לתיקון ההפרה ומניעת הישנותה, איסור לכהן כנושא משרה בכירה בגוף מפוקח, ביטול או התליה של רישיון. כאמור, מטרת הליך זה היא לתמרץ את הדירקטורים לבצע את עבודתם כראוי.

בשולי ההרצאה בישרה עו"ד גז על סנונית נוספת בתחום- קיומו של תזכיר חוק תלוי ועומד במסגרתו מציעה הרשות להטיל אחריות פיקוחית גם על התאגיד עצמו ולא רק על נושאי משרה ודירקטורים במעגל השני.



עו"ד ציפי גז, יועמ"ש מחלקת חקירות, מודיעין ובקרת מסחר, רשות ניירות ערך



צעדים למניעה: סקר מעילות והונאות

קיימים תנאים שונים להתקיימותה של מעילה או הונאה בארגון- קיומה של מוטיבציה דוגמת קושי פיננסי או יעדי ביצוע בלתי סבירים, הזדמנות הנקרת בדרכו של הנוכל דוגמת פיקוח ובקרה לא יעילים וכן רציונליזציה של מבצע העברה, המוצא צידוק לדבר העבירה במקורות שונים דוגמת כעס או תחושת נקמה, בצדקה מוסרית, זכאות וכו'. לאירוע מעילה ו/או הונאה מצטרפות בדרך כלל, מעבר לעלויות הישירות, גם עלויות עקיפות כגון פגיעה בתדמית ובמוניטין, פגיעה ביחסים עם מחזיקי עניין, עלויות חקירה ועוד.

בכדי להפחית את ההיתכנות לקרות אירוע, יש להתמקד במניעה וגילוי מבעוד מועד של אזורי סיכון ספציפיים למעילות והונאות בתאגיד, באמצעות סקר הונאות ומעילות, אשר יהווה נקודת מוצא לגיבושה של תוכנית למניעת הונאות ומעילות.

באמצעות סקר מעילות והונאות ניתן לערוך מיפוי של האזורים בהם עלולה להתרחש מעילה/הונאה וכן לבחון את הבקורות הקיימות אל מול תרחישים אלה. כמו כן, ניתן לזהות את העובדים והמנהלים הנמצאים בפוזיציה של ביצוע מעילה. הסקר מהווה שלב חיוני בתהליך ניהול סיכונים תאגידי (ERM) ובגיבוש תוכנית עבודה כוללת למניעת מעילות והונאות.



ערן שגב, מנהל, ניהול סיכונים, KPMG סומך חייקין



אחריות הדירקטוריון / ועדת ביקורת

- קביעת מדיניות, אמצעים ושיטות לדרכי ההתמודדות עם הונאות ומעילות
- קביעת נהלי דיווח לדירקטוריון
- ווידוא ביצועו של סקר סיכונים בנושא הונאות ומעילות ואישורו
- ווידוא קיומה של תוכנית מעילות והונאות ואישורה
- ווידוא קיומו של ערוץ תקשורת ישיר לעובדים (כגון: קו חם, תיבת תלונות)
- התקשרות עם גורמים רלוונטיים בהתאם לצורך במידע נוסף ובמומחיות- מבקרים חיצוניים, מומחים וכו'

אחריות פיקוחית של דירקטורים לפעילות פלילית של התאגיד



עו"ד שוני אלבק, יועץ, פישר, בכר, חן, וול אוריון ושות'



לצד החשיפה הפלילית של מבצע העבירה קיימת חשיפה במישור האזרחי שלהליך הפלילי יתלווה הליך אזרחי ובו תביעת לשיפוי על נזק שנגרם לחברה ו/או לבעלי המניות באופן ישיר. לצורך בחינת החשיפה האזרחית, נישאל מי **ניזוק** כתוצאה מהאירוע. ייתכנו גם מצבים בהם לתאגיד כלל לא נגרם נזק כתוצאה מההונאה / מעילה, אולם הוטל עליו קנס עקב התנהלות לא תקינה. במצב דברים זה עולה השאלה על מי מוטלת האחריות לקנס.

ההלכה קובעת כי דירקטור יחוב באחריות אזרחית ככל שהוא נכשל **ביישום** תהליכי דיווח ומערכות בקרה, או במקרה בו נכשל **בפיקוח** על תהליכים אלה. כלומר, במצב בו הדירקטור נהג בפזיזות- קרי, התנהל באופן המאפשר את ביצוע העברה. על מנת להימנע מכניסה לאזורים אפורים ומסוכנים בהם הדירקטוריון עלול להיות "חשוד" בפזיזות, מוצע לנקוט במספר צעדים. להלן מספר המלצות שעלו במסגרת הדיון סביב השולחן העגול:

- לוודא קיומה של תוכנית ניהול סיכונים - יש לכתוב תוכנית ניהול סיכונים כוללת המתכתבת עם האסטרטגיה של הארגון. עלינו להחליט מה רמת הסיכון שאנו מוכנים לקחת על עצמנו, מה התיאבון לסיכון, ולבחון האם אנו עומדים בכללים הבסיסיים שהצבנו לעצמנו. תוכנית ניהול הסיכונים עשויה להוות פרמטר בתהליך קבלת החלטות עסקיות.
 - זרימת מידע - על הדירקטוריון להבטיח זרימת מידע מהותי אליו בזמן אמת.
 - לוודא קיומה של תוכנית אכיפה אפקטיבית - על פי כללי רשות ניירות ערך יש לבצע "רענון" של תוכנית אכיפה בכל 4 שנים באמצעות סקר סיכונים ויישומו בתוכנית האכיפה. בפועל, מומלץ לבצע דיון באשר ליישום תוכנית אכיפה בכל שנה, לקיים סקר סיכונים חדש, לבדוק האם התוכנית הישנה מיושמת והאם יש שינויים שיש להטמיע.
 - התייעצות עם מומחים - רצוי לקבל חוות דעת מומחים באזורים האפורים של פעילות החברה, לדוגמה - תכנוני מס.
- בעת התרחשות אירוע המתחיל בד"כ בחקירה פלילית, על הדירקטוריון להחליט כיצד הוא בוחר להתנהל מול הרשויות, המשקיעים והציבור. על הדירקטוריון לזכור כי עליו להחליט לגבי 3 נקודות מרכזיות: דיווח על חקירה, הסרת חיסיון ומימון ההגנה. על הדירקטוריון לזכור כי במצבים מסוג זה ייתכן ויהיה עליו להתמודד מול גורמים בעלי אינטרסים שונים בתאגיד. עליו להיות ערני לכך ולוודא שהוא פועל תמיד לטובת החברה.

על הדירקטורים לזכור כי חשוב שהיו מעורבים בכל תחומי הפעילות של הדירקטוריון בהקשר של מעילות והונאות על מנת לוודא שכל התהליכים בחברה עובדים כראוי.

משמעויות חקירה בעולם טכנולוגי

אנו חיים בעידן בו קיימות כמויות אדירות של נתונים (DATA) בתוך הארגון ומחוץ לו - בין אם בדוא"ל המשרדי, בפייסבוק, בטוויטר, בהיסטורית החיפוש באתרי האינטרנט ועוד. באמצעות שימוש באנליטיקות מתחכמות אפשר להפוך את הררי הנתונים למידע שימושי ביותר לארגון אשר אף עשויים לסייע לארגון לזהות ולחקור אירועי מעילות והונאות.

באמצעות כלי אנליטיקה ניתן לנתח את בסיס הנתונים של הארגון ולאתר תשלומים לא נאותים, לזהות אנומליות על פי חריגות מדפוסי התנהגות של תשלומים, ליצור מנגנון לזיהוי תנועות שמתנהגות באופן דומה להתנהגות של אנומליות שזוהו, ליצור מנגנון לזיהוי תשלומים לא נאותים בזמן אמת, מתן חיווי מיידי ועצירת ביצוע התשלום.

עיקרי פעולות היישום של תוכנית Fraud Data Analytic Program:

- מיפוי הפעילות והתחומים בהם קיים פוטנציאל לסיכון באמצעות סקר מעילות והונאות.
- ניתוח הפעילויות בסיכון והגדרה זיהוי של אנומליות.
- ניתוח הממצאים לרבות False Positive, והגדרת תכנית לטיפול.
- הטמעת מנגנונים לניטור מתמשך והטמעת תהליך עדכון מתמשך
- יצירת תשתית אתית לרבות תקשורת לעובדים.

על חברה שמחליטה לבצע חיפוש טכנולוגי במאגרי המידע שלה יש להגדיר לעצמה מה היא רוצה למצוא / איזה סיכון היא רוצה לבחון. כמו כן על מקבלי ההחלטות להגדיר לעצמם איזה שימוש הם יעשו עם המידע שיתקבל, ומי הגורם האחראי לאיסוף המידע, עיבודו וביצוע פעולות רלוונטיות.

סוגיה רגישה שעולה בהקשר של חקירות טכנולוגיות בארגונים היא שמירה על תחושת פרטיות של העובד. על מנת שעובדים לא ירגישו איבוד מוחלט של הפרטיות שלהם רצוי לשתף אותם בתהליך ולגרום להם להבין את הרציונל העומד מאחורי השימוש באמצעים טכנולוגיים לצורך איתור מעילות והונאות בארגון.



יוסי ביטון, שותף, מערך יעוץ IT, KPMG סומך חייקין



לפרטים נוספים:

רו"ח אורן גרופי, שותף
ראש פורום הדירקטורים הישראלי, KPMG סומך חייקין
Board Leadership Center
טלפון: 03-6848517
דוא"ל: ogrupi@kpmg.com

חן מרון
מנהלת פורום הדירקטורים הישראלי, KPMG סומך חייקין
Board Leadership Center
טלפון: 03-6848754
דוא"ל: hmeron@kpmg.com

המידע המוצג כאן הינו בעל אופי כללי ואינו מיועד לענות על הצרכים הייחודיים של כל יחיד או ישות. אף על פי שאנו משתדלים לספק מידע מדויק וזמין, אין באפשרותנו להבטיח את עדכניות המידע ביום בו הוא מתקבל וכן כי המידע ימשיך להיות מדויק גם בעתיד. אין לפעול לפי המידע המוצג ללא ייעוץ מקצועי. מתאים לאחר בדיקה מקיפה ויסודית של המצב הספציפי.

KPMG International Cooperative ("KPMG International") הינה ישות שוויצרית. פירמות החברות ברשת של פירמות עצמאיות של KPMG מסונפות ל - KPMG International . KPMG International אינה מספקת שירותים ללקוחות. לאף פירמה החברה ברשת אין סמכות לחייב את KPMG International או כל פירמה אחרת החברה ברשת כלפי צדדים שלישיים ול- KPMG International אין סמכות כזו לחייב כל פירמה החברה ברשת.