

אחריות הדירקטורים ומימושה באמצעות תוכנית למניעת מעילות

מאת: רו"ח שי מדינה, שותף, מנהל מחלקת ביקורת חקירתית

הפיקוח מצידם, יצרו אווירה של הפקרות אשר אפשרה למנהלים למעול בכספי הבנק. עד לאותה הפרשה נחשב תפקידו של דירקטור כתפקיד "כבוד", כפי שאף צוין על ידי אחד מהדירקטורים בבנק.

תפקוד הדירקטורים, ולפיכך גם עמידתם בחובת הזהירות, תלויה רבות במידע אשר מועבר אליהם על ידי הנהלת החברה. דרישה מצד הדירקטורים כי יעשה שימוש על ידי הנהלה בכלי בקרה אובייקטיביים ומקצועיים עשוי לפתור בעיה זו. כלי עיקרי בסיוע לאיתור החשיפות הקיימות בארגון הינו סקר סיכונים מעילות. סקר זה נועד לאתר את החשיפות של הארגון לסוגים שונים של מעילות ולהמליץ על הדרכים למניעתן ועל אמצעים לחיזוק מערך הבקרה הפנימית. סקר חשיפה להונאות ומעילות מאפשר צמצום החשיפות למעילות תוך השקעת משאבים סבירים וזאת באמצעות תהליך מובנה של זיהוי התהליכים בהם רמת הסיכון גבוהה והתמקדות בהם. הסקר מהווה כלי ניהולי אפקטיבי לניהול סיכונים המעילה והבקרות המוצבות לצורכי מניעה בחברה.

סקר סיכונים מעילות

סקר סיכונים מעילות הינו נדבך חשוב במניעת מעילות, אולם עליו להיות מתמך במספר נדבכים חשובים אחרים, כלהלן:

- **קוד אתי** - לקביעת קיום נורמות התנהגות ראויים וכתובות. הדבר מבוצע באמצעות אימוץ קוד אתי, ובקרת הטמעתו בארגון.
- **בדיקות עצמאיות על ידי הדירקטוריון** - החוק מקנה לדירקטוריון את "הזכות לקבלת מידע". כאשר קיים ספק על ידו לנכונות המידע המתקבל מהנהלת החברה, הדירקטוריון רשאי לפתוח ערוצי מידע עצמאיים דרכם יקבל מידע אובייקטיבי. ביכולתו לקבל ולעייין בכל מסמך בחברה ולבדוק את נכסיה.
- **פתיחת ערוץ מידע ישיר בין וועדת הביקורת לבין עובדי החברה בכל הנוגע לדיווחים אודות מעילות והונאות** - הדרך היעילה ביותר למניעת מעילות הינה קו חם. הקו חם הינו שכלול של תיבת התלונות המאפשרת לעובדים למסור מידע ללא צורך להזדהות.

התסריט שבו שליח מתדפק על ביתו של דירקטור ומוסר לו כתב תביעה, בו הוא נתבע באופן אישי על מעשיו בחברה, הינו איום מציאותי עבור מספר דירקטורים בשנים האחרונות.

בחקירה שניהלנו לאחרונה איתרנו מעילה בחברה, שבוצעה על ידי סמנכ"ל הכספים בחברה, בסיוע חשבת החברה. לאור העובדה כי היקף המעילה היה משמעותי ביחס לרווחי החברה ולנכסיה, נאלץ סמנכ"ל הכספים לבצע מניפולציות בדוחות הכספיים בכדי לטשטש את היקף הנזק שנגרם לחברה כתוצאה מהמעילה.

לאחר חשיפת המקרה הופנו האשמות חמורות נגד מספר גורמים, ובהם גם הדירקטורים בחברה, הקשורות, בין השאר, לעובדה כי הדירקטורים לא נקטו בצעדים אקטיביים בכדי למנוע התרחשות של מעשי מעילות והונאות חשבונאיות.

מרבית הארגונים פועלים לצמצום החשיפות בדיעבד, רק לאחר שהתרחשה מעילה. הבעיה בשלב זה היא שהנזק לארגון כבר נגרם, וברוב המקרים, לא ניתן להשיבו. מניעת מעילות דורשת, בראש ובראשונה, שינוי תפיסה בכל הנוגע להתמודדות עם החשיפות הנגרמות כתוצאה מביצוע מעילות. במקום טיפול לאחר מעשה, מומלץ לבנות תוכנית הכוללת ניתוח של כלל סיכונים המעילות וההונאות בתהליכי העבודה בארגון המיועדת לצמצום באופן אקטיבי את הסיכון לביצוע מעילה.

חובות הדירקטורים

על פי חוק החברות, מוטלות על נושאי המשרה בחברה וביניהם הדירקטורים, שתי חובות עיקריות:

1. **חובת האמון** הקובעת כי אסור לדירקטור להימצא במצב של ניגוד עניינים בין עיסוקיו הפרטיים לבין עיסוקי החברה.
2. **חובת הזהירות** - הקובעת כי דירקטור מחויב בנקיטת אמצעי זהירות סבירים בכדי למנוע נזק לחברה. המבחן הקובע לקיום חובה זו הוא מבחן הצפיות, כלומר האם "הדירקטור הסביר" היה צריך לצפות את התרחשות הנזק לחברה.

שאלת מידת אחריותם של דירקטורים בחברה נדון בפסק הדין של בית המשפט העליון בעניין בנק צפון אמריקה. חשיפת הפרשה הובילה לתביעות פליליות ותביעות אזרחיות כנגד דירקטורים בבנק, אשר אמנם לא היו שותפים פעילים בביצוע המעילה, אולם בהיעדר

לסיכום

הטיפול בנושא מעילות בחברה עבר אבולוציה: בעבר, רוב החברות הסתפקו בחקירת המעילה והסקת מסקנות בדיעבד. ההתפתחות בטיפול הייתה עריכת סקר סיכונים מעילות. אולם גם סקר כזה העומד בפני עצמו אינו מספק כיום. בלעדי שורה של צעדים, המגובים על ידי הדירקטוריון, ברמת בקרות-העל, אין די. תפיסה זו אומצה על ידי חוק סרביינס אוקסלי והיא כיום סטנדרט מקובל. על הדירקטורים להיערך לשינוי תפיסה זו ולדרוש אותה מהנהלה, הן כדי להגן על החברה, והן כדי להגן על עצמם.

” הטיפול בנושא מעילות בחברה עבר אבולוציה: בעבר, רוב החברות הסתפקו בחקירת המעילה. ההתפתחות בטיפול הייתה עריכת סקר סיכונים מעילות. אולם גם סקר כזה העומד בפני עצמו אינו מספק כיום, בלעדי שורה של צעדים המגובים על ידי הדירקטוריון, ברמת בקרות-העל, אין די.”



שי מדינה, ר"ח, שותף
מנהל מחלקת ביקורת חקירתית
פאהן קנה ניהול בקרה בע"מ

- **שיפור ההרתעה** - אלמנט נוסף בתוכנית למניעת מעילות הינו יצירת הרתעה אצל מנהלי הארגון ועובדיו. הנחת העבודה הינה שככל שמנהלים ועובדים יהיו מודעים יותר לקיום בקרת-על בכל הקשור למניעת מעילות, הרי שהרצון שלהם להסתכן ולבצע מעילה בארגון ירד. הרתעה בארגון מורכבת מיצירת מודעות לכך שהארגון יטפל ביד קשה בכל מקרה של חשד למעילה, בכלל זה הגשת תלונה במשטרה ותביעה אזרחית. בנוסף, חשוב להעביר לידיעת העובדים את כל הפעולות שמתקיימות בארגון למניעת מעילות.
- **מינוי ממונה למניעת מעילות** - יש למנות גורם אחד אשר יהיה אחראי על יישום תוכנית מקיפה למניעת הונאות ומעילות. תפקידו יהיה בין היתר לקבוע מדיניות בנושא ולפעול להטמעתה בארגון. על הממונה למניעת מעילות יהיה לדווח על פעולותיו, ישירות לדירקטוריון החברה.
- **התוויית מדיניות נגד קבלת שוחד ובחינת יישומה** - בחודש יולי 2008 הוספה לחוק העונשין הישראלי עבירה של מתן שוחד לעובד ציבור של מדינה זרה, או לעובד של ארגון ציבורי בינלאומי, הקובע עונשי מאסר וקנסות לעבירה זו. על החברה ליישם מדיניות למניעת שוחד ושחיתות.
- **בחינת קיום הליך מיון עובדים טרם העסקתם** - אחת הדרכים לצמצום מעילות הינה באמצעות תהליך מיון קפדני אשר יאתר עובדים שהיו מעורבים בעבר במעילות. לאור האמור, יש להוסיף לנוהל קליטת העובדים בחברה סעיפים המתייחסים להונאות ומעילות כגון: קבלת תעודת יושר, קבלת המלצות ממעסיקים קודמים, עריכת מבחני אמינות ועוד.
- **בדיקת קיום ביטוח לחברה כנגד הפסדים** - ככלות כל הקיצין, על החברה לוודא כי כאשר אירעה מעילה, היא מבוטחת מפני הנזק שיגרם בעטייה.