

מעילות בחברות נדל"ן ישראליות

נובמבר 2009

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

של שחיתות עסקית, שנמצאת למעשה בשורשי ההווה המקומית. לעיתים לא ניתן לבצע פרויקט מבלי לשחד פקידי ממשל כאלו או אחרים. לצורך זה משתמשות החברות בגורם ביניים אשר מבצע עבור הארגון את העבודה "המלוכלכת". למרות זאת, בדרך כלל כשנכנס מימד של שחיתות לארגון ומתחילים לעבוד לפי נורמות פסולות, הדבר לבסוף פוגע גם בארגון עצמו.

ניקח לדוגמא מקרה אשר התגלה בביקורת שערכנו במזרח אירופה: מצאנו חברת בנייה שהעסיקה "מאעכר" לצורך הסדרת העניינים ה"פרוצדוראליים" של אחד הפרויקטים עם הרשויות ולצורך רכישת ציוד הדרוש לביצוע הפרויקט. בתחילת הביקורת עלה החשד כי המחירים בהם מחויבת החברה בגין הציוד

כספיים, מעילות עובדים והונאות של צדדים שלישיים עימם ביצעו עסקים. חלק לא מבוטל מהסיבות להפסדים אלו נגרמו כתוצאה מהיעדר שליטה ובקרה. יחד עם זאת, הפסדים שבשנות הגאות התקבלו בסלחנות מסוימת, על רקע צמיחה ותחזיות אופטימיות, הכריעו בתקופה קשה חברות לא מעטות. ההערכה הרווחת היא כי בעקבות מעשי הונאות ואי סדרים כספיים מסוגים שונים חברות הנדל"ן הישראליות, ובמיוחד אלו הפועלות בחו"ל הפסידו בשנים האחרונות סכומים משמעותיים המסתכמים במאות מיליוני שקלים, שגרמו לפרויקטים שאמורים היו להסתיים עם רווח נאה להפוך לפרויקטים מפסידים.

במהלך ביקורת שערכנו זיהינו בלא מעט חברות נדל"ן הפועלות במזרח אירופה בעיה

בתקופה האחרונה אנו עדים להתמוטטותן של חברות נדל"ן אשר התפרשו על פרויקטים רבים בארץ ובחו"ל. חברות אלו בחרו להרחיב את הפעילות ולהגדיל את הרווחיות, תוך הזנחת עולם הביקורת, ומבלי לפתח מנגנוני שליטה ובקרה מספקים.



ההתרחבות המואצת אשר התאפשרה כתוצאה מהגאות בשוק ההון אפשרה לחברות לגייס אשראי במחיר זול אך גרמה לעיתים להפסדים כספיים בעקבות אי סדרים

מחירים נמוכה, הלקוחות היו גורמים המקורבים לאשת המכירות.

בכדי למנוע הונאות ומעילות כפי שתוארו יש לנקוט במספר צעדים, במקביל, לצורך חיזוק מערכי הבקרה כגון: אימוץ והטמעת קוד אתיקה שקובע את המותר והאסור לחברות הבנות הנמצאות בחו"ל, קביעת נהלים חוצי ארגון בתחומים כמו דיווח על עסקאות בעלי עניין, קביעת נהלי שליטה ובקרה על חברות בנות, השקעה במערכות תקשורת ובמערכות מידע המקושרות למטה החברה ומתממשקות האחת לשנייה, עיצוב דו"חות בקרה שיזהו חריגים ואי-סבירויות בנתונים וביצוע שימוש בכלים למניעת מעילות.

ניתן לומר בהרבה מובנים כי פרשת בועז יונה וחברת חפציבה היוותה אירוע מכונן בכל הנוגע להתייחסות לתחום מניעת מעילות בחברות נדל"ן בארץ.

היום, כשנתיים לאחר חשיפת פרשת חפציבה, ניתן לערוך חשבון נפש לענף הנדל"ן בישראל, בכל הנוגע להתייחסותם של קברניטי המשק למניעת מעשי הונאות ומעילות. בשנתיים האחרונות ערכנו חקירות עבור מספר חברות העוסקות בתחום הנדל"ן ונותנות שירותים לחברות הנדל"ן מהמובילות במשק, אשר ניזוקו בדרגות שונות מקריסתה של חברת חפציבה.

הדעה הרווחת בקרב אותן חברות הייתה כי לא יתכן שהגורמים בחברה אשר אפשרו את ההתנהלות הרשלנית מול חברת חפציבה, לא תוגמלו בצורה זו או אחרת ע"י בעלי חפציבה.

באחד המקרים בהם טיפלנו, הנזק שנגרם לחברה כתוצאה מקריסת חפציבה גרם להנהלת החברה לבצע בדיקת בית יסודי, במיוחד בכל הנוגע לאופן השליטה והפיקוח על פרויקטים בחו"ל. מיותר לציין כי הליקויים שהתגלו בהתנהלות מול

ההצעות הורכב ממספר פריטים, כאשר עלות ההצעה נקבע עפ"י מחיר ממוצע של כל הפריטים. בשלב מתקדם של החקירה התברר כי השותף הדליף לספק את כמות הרכישה הצפויה לכל אחד מהפריטים, אשר היתה שונה מהכמות שהופיעה במסמכי המכרז. הספק נתן מחיר נמוך מאוד לפריטים שצפוי היה למכור מהם כמויות קטנות יותר מהכמות במכרז, ומחיר גבוה לפריטים שצפוי היה למכור מהם כמויות גדולות. בסופו של דבר המחיר הממוצע של הספק היה אכן המחיר הנמוך ביותר, אך המחיר הממוצע המשוקלל (המתייחס גם לכמויות המוזמנות בכל פריט וגם למחיר בגין כל פריט) של הספק היה הגבוה ביותר.

אחד הכלים שהיו חסרים במקרה האמור הינו אומדן מחיר לכל פריט. אומדן מעיין זה אמור היה להקפיץ מראש רמת מחירים חריגה לכל פריט.

לא אחת נתקלנו במצבים בהם ישנה בעיה בזרימת המידע בארגון, במיוחד כאשר מדובר במידע על פעילויות בחו"ל. כך לדוגמא זוהו מקרים בהם מערכות המידע אשר אמורות לנהל את נכסי החברה בחו"ל אינה מתממשקות למערכת הנהלת החשבונות של החברה בארץ, וכתוצאה מכך נכסים שלמים "נעלמים" ולא נרשמים בספרי החברה. עוד נמצא כי נתונים בסיסיים כגון מחירי דירות ו/או מחירי השכירויות של הנכסים שנקבעו ע"י הנהלת החברה לא ייושמו בפועל ע"י אנשי המכירות בחו"ל, שקבעו רמות מחיר המתאימה להם, תחת ההסבר כי הם מכירים את השוק טוב יותר מכל יזם שאינו מקומי או הנהלת חברה זרה.

רו"ח מדינה: "באחד המקרים שחקרנו התגלה כי אשת המכירות ביצעה עסקאות שחלקן ברמת מחירים נמוכה באופן משמעותי ממחירי השוק. מבדיקת הלקוחות מולם בוצעו העסקאות התגלה כי כאשר מדובר היה בעסקאות עם רמת

הינם גבוהים ממחירי השוק. לאחר שערכנו סקר שוק מצאנו כי ניתן היה לרכוש את הציוד במחירים הנמוכים ב-40% מכפי שנרכשו בפועל מהמאכר. כאשר הצגנו את ממצאי בדיקתנו בפני הנהלת הפרויקט המקומית נתקלנו בהתנגדות בלתי מובנת. לבקשת בעלי החברה הישראלים ערכנו חקירה מעמיקה יותר ומצאנו כי המתווך היה שזור בתוך החיים העסקיים של מנהלי הפרויקט המקומיים, מעבר לצורך העסקי. הוא מימן מסיבות ימי הולדת של העובדים והיה מגיע לכל מסיבה עם צוות של בחורות. בנוסף, שילם ביד רחבה למנהלי הפרויקט עבור בילויים שונים.

במקרה נוסף אותו חקרנו, מצאנו כי חברה ישראלית שהייתה שותפה לפרויקט בחו"ל עם שותף מקומי דרשה שבחירת הספקים תתבצע בדרך של מכרז, עפ"י הגדרתו בחוק חובת מכרזים בארץ, למרות שאינה הייתה חייבת בכך. לאור העובדה כי החברה הישראלית הנהיגה דרכי עבודה סדורים ומובנים היא הייתה סבורה כי הדבר פוטר אותה מלערוך בקרה שוטפת על פעילותו של השותף המקומי, אשר היה אמון, בין היתר, על בחירת הספקים המקומיים. ממידע שהתקבל עלה כי אחד הספקים הגיש את הצעתו על גבי דיסק תקול. במהלך ביקורת חקירתית שערכנו מצאנו כי השותף המקומי, שכאמור ניהל את הליך בחירת הספקים הדליף לספק שהגיש דיסק תקול את פרטי ההצעות המתחרות (שהצעותיהם כבר נפתחו) ולפני נעילת הדיון על המכרז הצליח הספק להגיש דיסק תקין עם הצעת המחיר האטרקטיבית ביותר. כאשר ביקשנו לעמת את השותף המקומי עם ממצאי הבדיקה, טען השותף כי בכל מקרה כל הצדדים הרוויחו וכי הדבר אפשר להשיג את הצעת המחיר הזולה ביותר. כשביקשנו לבדוק את טענותיו התברר לנו כי לא כך הדבר. המפרט הטכני של

החברות ידרשו על ידי הרגולאטור וועדות הביקורת לנקוט בצעדים מתבקשים לצורך מניעת מעשי הונאות ומעילות ולהציג דרכי פעולה ותוכניות עבודה בכדי לסגור את הפרצות והחשיפות שאותרו בתהליכי העבודה. **יתכן כי בעקבות יישום ה-SOX חלק מהחברות הנדל"ן הציבוריות הקטנות וחברות בעלות קשיי נזילות חריפות, יבחרו מרצון להימחק מהבורסה ולחסוך בהוצאות הצפויות, כתוצאה מיישום ה-SOX.** למרות זאת אין ספק כי בסופו של תהליך ענף הנדל"ן יתחזק והחברות אשר ייקחו על עצמן את יישום ה-SOX באופן רציני יצאו נשכרות מהתהליך ויזכו באמון ציבור המשקיעים.

חפציבה חזרו על עצמם גם במקרים נוספים.

פרשת חפציבה העלתה בקרב חברות הנדל"ן בישראל את המודעות לביצוע פעולות **למניעת מעילות והונאות** של עובדים, מנהלים וצדדים שלישיים הנמצאים בקשרים עסקיים מול החברות כגון ספקים ולקוחות (בדומה למודעות שיצרו הבנק למסחר וגיא ויסמן בהראל, לעולם הפינינסים).

למעשה תחום מניעת המעילות (ביקורת חקירתית מונעת) מהווה חלק מענף הביקורת החקירתית השייך למקצוע ראיית החשבון. תפקידה של הביקורת החקירתית המגלה הינו לאתר ולכמת מעשי הונאות ומעילות, לאחר התרחשותן, או במהלך ביצוען, לאחר שכבר נגרם חלק ניכר מהנזק הכלכלי, התפעולי והתדמייתי. תפקידה של הביקורת החקירתית המונעת הינו לחשוף נקודות חולשה במערך הבקרה הפנימית של הארגון, העלולות להיות מנוצלות לצורך ביצוע מעילות והונאות, ולהמליץ על הדרכים לחסימתן. אחד הכלים הנפוצים ביותר בתחום הביקורת החקירתית המונעת הינו סקר חשיפה להונאות ומעילות המהווה אבן פינה בתוכנית למניעת מעילות בחברות.

יש לציין כי כיום, בעידן ה-SOX הישראלי (יישום סרביינס אוקסלי בחברות ציבוריות בישראל), חברות נדל"ן ציבוריות בישראל (כמו כל החברות הציבוריות בישראל) יחויבו בהכנת תוכנית למניעת מעילות. בישראל פועלות מעל למאה חברות נדל"ן ציבוריות ועוד מספר רב של חברות המספקות שירותים מסוגים שונים לחברות הנדל"ן.

בעקבות החלת ה-SOX לפי דרישת הרשות לני"ע חברות אלו יאלצו לשפר בצורה משמעותית את מנגנוני הבקרה ומערכות המידע המאפשרות להן לבצע בקרה אפקטיבית. ההערכה היא כי הנהלות