

עופר אלקלעי, רו"ח  
מוסמך במשפטים (LL.M.)  
מבקר פנימי מוסמך (CIA)

# המדריך השלם לביקורת חקירתית

חקירה, איתור ומניעת מעילות

הוצאת רונן

רח' קפלן 17, תל-אביב 64734 • טל' 6875912-03 • פקס 5375719-03  
[www.missim.com](http://www.missim.com)

Ofer Alkalay, CPA

# The Complete Guide to Forensic Accounting



**כל הזכויות שמורות לרו"ח עופר אלקלעי**

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר, כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת בכתב ומראש מאת המחבר.



0 4490002002 7

דאנאקוד 449-2002

מוקדש  
לבני הקטן - אור אנקלעי, כשמו  
ן הוא.

**לא העכבר גנב, החור גנב**  
(חז"ל)

# תוכן העניינים

15	פרק 1: יסודות הביקורת החקירתית	
15	הגדרה של ביקורת חקירתית	1.1
16	הסמכות החוקית	1.2
17	תחומי העיסוק של הביקורת החקירתית	1.3
18	הכישורים הנדרשים	1.4
23	פרק 2: מעילות - הגדרות ומרכיבים	
23	יסודות העבירה הפלילית	2.1
26	הגדרות	2.2
27	מרכיבי המעילה	2.3
28	צורך	2.3.1
30	הזדמנות	2.3.2
31	הצדקה	2.3.3
32	סיכום	2.3.4
34	פרק 3: סוגי הונאות ומעילות	
34	אמצעי התשלום	3.1
35	מעילות נפוצות	3.1.1
40	דרכים למניעת מעילות	3.1.2
42	תשלומים לספקים	3.2
42	מעילות נפוצות	3.2.1
45	דרכים למניעת מעילות	3.2.2
47	גבייה וקופות	3.3
47	מעילות נפוצות	3.3.1
51	דרכים למניעת מעילות	3.3.2

52.....	שכר.....	3.4
53.....	מעילות נפוצות.....	3.4.1
57.....	דרכים למניעת מעילות.....	3.4.2
58.....	מלאי ומחסנים.....	3.5
59.....	מעילות נפוצות.....	3.5.1
61.....	דרכים למניעת מעילות.....	3.5.2
63.....	רכש ושוחד.....	3.6
67.....	מעילות נפוצות.....	3.6.1
69.....	דרכים לאיתור.....	3.6.2
71.....	דרכים למניעת מעילות.....	3.6.3
72.....	החזרי הוצאות לעובדים.....	3.7
73.....	מעילות נפוצות.....	3.7.1
75.....	דרכים למניעת מעילות.....	3.7.2
78.....	<b>פרק 4: הונאות בחברות בפירוק</b>	
78.....	מטרות החקירה בפירוק.....	4.1
79.....	קשיים בביצוע חקירות.....	4.2
80.....	סעיפי החוק הרלוונטיים לפירוק.....	4.3
86.....	האצלת סמכויות החקירות לידי בעל התפקיד.....	4.4
88.....	זכויות הנחקרים.....	4.5
88.....	טענת "מסע דיג" ויתרון בלתי הוגן.....	4.5.1
90.....	חיסיון מפני הפללה עצמית.....	4.5.2
91.....	זכות הייצוג על ידי פרקליט במהלך החקירה.....	4.5.3
92.....	זכות לקבלת חומר לפני החקירה.....	4.5.4
94.....	זכות עיכבון על מסמכים.....	4.5.5
95.....	החזר הוצאות.....	4.5.6

95	עבירות נפוצות המבוצעות בפירוק	4.6
95	ריקון החברה מנכסיה	4.6.1
96	הברחת נכסים ערב הפירוק	4.6.2
96	העדפת נושים ערב הפירוק	4.6.3
97	הונאת מרכז ההשקעות וגופים מממנים אחרים	4.6.4
<b>פרק 5: הלבנת הון</b>		
100	מהי הלבנת הון?	5.1
103	שיטות נפוצות להלבנת הון	5.2
105	המאבק בהלבנת הון בישראל	5.3
108	עיקרי החוק לאיסור הלבנת הון, התש"ס-2000	5.4
116	המאבק בהלבנת הון בארצות הברית	5.5
117	החקיקה בארצות הברית	5.6
121	השוואה בין ישראל לארצות הברית	5.7
121	ענישה	5.7.1
122	עבירות מקור	5.7.2
123	יסודות העבירה - עצימת עיניים	5.7.3
124	רף הדיווח	5.7.4
125	הגופים החייבים בדיווח	5.7.5
125	דיווח על פעולות חריגות	5.7.6
126	השימוש במאגר המידע	5.7.7
128	תפקידי הרשויות לאיסור הלבנת הון	5.7.8
<b>פרק 6: ייפוי דוחות כספיים</b>		
132	הגדרות	6.1
133	סיבות לביצוע ייפוי דוחות כספיים	6.2

135	.....	<b>דרכים לייפוי דוחות כספיים</b>	6.3
135	.....	רישום הכנסות פיקטיביות	6.3.1
136	.....	אי-גילוי נאות	6.3.2
137	.....	הסתרת התחייבויות והוצאות	6.3.3
137	.....	הערכת נכסים בשווי לא נאות	6.3.4
138	.....	הפרשי עיתוי	6.3.5
138	.....	<b>דרכים לאיתור יפוי דוחות כספיים</b>	6.4
141	.....	<b>פרק 7: עוקצים שונים</b>	
149	.....	<b>פרק 8: הונאות ומעילות - נתונים סטטיסטיים</b>	
149	.....	עיקרי הסקר	8.1
150	.....	<b>הארגונים הנפגעים</b>	8.2
150	.....	היקף ההפסדים שנגרמו לארגונים	8.2.1
151	.....	סוג הארגון שנפגע	8.2.2
152	.....	ענף הארגון שנפגע	8.2.3
153	.....	<b>סוגי ההונאות</b>	8.3
154	.....	<b>גילוי העבירה</b>	8.4
155	.....	<b>מקור המידע</b>	8.5
156	.....	<b>אפקטיביות הבקרה המונעת</b>	8.6
157	.....	<b>מבצע העבירה</b>	8.7
157	.....	תפקיד מבצע העבירה	8.7.1
158	.....	השיוך המחלקתי של מבצע המעילה	8.7.2
159	.....	הוותק של העבריין במקום העבודה	8.7.3
160	.....	מין העבריין והיקף הנזק	8.7.4
160	.....	גיל העבריין	8.7.5
162	.....	השכלה	8.7.6

163	שיתוף פעולה בין מבצעי העבירה.....	8.7.7
164	עבר פלילי.....	8.7.8
<b>פרק 9: מניעת מעילות.....</b>		
166	<b>אמצעים למניעת מעילות.....</b>	<b>9.1</b>
166	מיון עובדים.....	9.1.1
167	קביעת נורמות התנהגות.....	9.1.2
168	ערוץ מידע עם העובדים.....	9.1.3
168	שיפור ההרתעה.....	9.1.4
169	סקר סיכוני מעילות.....	9.1.5
169	חיזוק הבקורות.....	9.1.6
170	הפרדת תפקידים.....	9.1.7
170	רוטציה בתפקידי מפתח.....	9.1.8
170	איתור דגלים אדומים.....	9.1.9
171	ביקורות פתע.....	9.1.10
171	מינוי ממונה למניעת מעילות.....	9.1.11
171	<b>בחן את עצמך.....</b>	<b>9.2</b>
172	שאלון.....	9.2.1
<b>פרק 10: תהליך חקירת מעילות.....</b>		
178	<b>איסוף מידע.....</b>	<b>10.1</b>
181	<b>שימוש בכלי ביקורת ממוחשבים לאיתור מעילות.....</b>	<b>10.2</b>
	יתרונות שימוש בתוכנה ייעודית לניתוח ותחקור נתונים ולאיתור הונאות ומעילות.....	10.2.1
182		
184	שלבי החקירה באמצעות כלים ממוחשבים.....	10.2.2
186	איתור חריגים שעלולים להצביע על מעילה.....	10.2.3



188	.....	<b>כתיבת דוח חקירה</b>	10.3
188	.....	קהל היעד של הדוח	10.3.1
189	.....	דגשים בכתיבת דוח החקירה	10.3.2
189	.....	מבנה דוח החקירה	10.3.3
192	.....	טיפים לכותבי הדוח	10.3.4
192	.....	<b>הופעה כעד מומחה</b>	10.4
193	.....	הכנת העד	10.4.1
193	.....	דיוק בפרטי הניסיון המקצועי	10.4.2
194	.....	הופעה חיצונית	10.4.3
194	.....	דיבור	10.4.4
195	.....	תוכן הדברים	10.4.5
196	.....	<b>ביצוע בדיקות פוליגרף</b>	10.5
196	.....	מכשיר הפוליגרף וביצוע הבדיקה	10.5.1
197	.....	קבילות בדיקת הפוליגרף כראיה בבית משפט	10.5.2
201	.....	המצב בעולם	10.5.3
204	.....	חיוב עובד לעבור בדיקת פוליגרף	10.5.4
205	.....	סירוב להיבדק בפוליגרף כעילה לפיטורים	10.5.5
206	.....	שלילת פיצויים מעובד בעקבות סירוב להיבדק בפוליגרף	10.5.6
208	.....	הצעות חוק בעניין פוליגרף	10.5.7
210	.....	<b>פרק 11: תשאול</b>	
210	.....	<b>סוגי מתושאלים</b>	11.1
210	.....	עד	11.1.1
211	.....	מתלונן	11.1.2
211	.....	מודיע	11.1.3
211	.....	חשוד	11.1.4
211	.....	<b>המתשאל</b>	11.2

213	תהליך התשאול	11.3
216	טכניקות תשאול	11.4
218	טקטיקות של נחקרים	11.5
220	זכויות הנחקר	11.6
221	זכות השתיקה	11.6.1
222	הזכות לאי-הפללה עצמית	11.6.2
223	הזכות להיוועץ בעורך-דין	11.6.3
223	הזכות לקבל הסבר על מהות החקירה	11.6.4
223	הזכות לשמירה על כבוד הנחקר	11.6.5
224	הזכות לשמירה על פרטיות הנחקר	11.6.6
226	זיהוי אמת ושקר	11.7
227	סימנים מילוליים	11.7.1
228	סימנים בלתי מילוליים	11.7.2
230	חוסר התאמה בין תוכן הדברים לתנועות הגוף	11.7.3
230	המלצות לתשאול	11.8
234	<b>פרק 12: אחריות נושאי משרה לאיתור מעילות ולמניעתן</b>	
234	אחריות הדירקטוריון	12.1
236	אחריות ההנהלה	12.2
238	אחריות רואה החשבון	12.3
242	אחריות המבקר הפנימי	12.4
242	איתור ומניעה	12.4.1
247	חקירה	12.4.2
252	<b>פרק 13: חובת דיווח על מעילה</b>	
252	חובה חוקית	13.1

254	..... הגשת תלונה למשטרה	13.2
254	..... החסרונות	13.2.1
256	..... היתרונות	13.2.2
260	..... <b>פרק 14: חובות המעביד וזכויות העובד במקרי מעילה</b>	
260	..... שלילת פיצויים מעובד שמעל	14.1
263	..... שימוע לעובד שמעל	14.2
266	..... הגנה על חושפי שחיתויות	14.3
272	..... <b>פרק 15: הכרה במעילה לצורכי מס</b>	
272	..... מס הכנסה	15.1
274	..... מס ערך מוסף	15.2
277	..... <b>נספחים</b>	

**נספח א: חוזרים**

	מעילות והונאות מצד גורמים בתוך הארגון וגורמים מחוץ לארגון	
277	..... [חוזר מטעם משרד האוצר - אגף שוק ההון, ביטוח וחסכון]	
	מעילות של עובדים ונושאי משרה	
282	..... [חוזר מטעם המפקח על הבנקים: ניהול בנקאי תקין [4] (12/04)]	

## דברי המחבר

יש שאומרים שמקצוע ראיית החשבון הוא יבש ומשעמם. עם זאת, במהלך שני העשורים האחרונים אני עוסק באחד מתחומי העיסוק המרתקים והמאתגרים ביותר בתחום החשבונאות - הביקורת החקירתית.

במהלך השנים, ראיתי מועלים שמשקרים במצח נחושה, גם כאשר מציגים להם הוכחות חותכות, מועלים בעלי כריזמה שלא ניתן לעמוד בה, מועלים שמתייסרים לאחר גילוי המעילה וכאלו שמאמינים כי הם הקורבן בפרשה; פגשתי קורבנות שאיבדו הכל, ראיתי קורבנות שמחפשים נקמה וכאלו שאיבדו כל אמון בבני-אדם.

השתתפתי במאות חקירות של מקרי מעילות לאורך השנים, חלקן היו מורכבות וחלקן כה פשוטות עד שלא ברור כיצד לא התגלו; חלקן התגלו במקרה וחלקן התגלו בעקבות הלשנה. מרבית המעילות היו נמנעות אילו היו משקיעים בשיפור הבקורות.

תחום הביקורת החקירתית בישראל צבר תאוצה רבה במהלך השנים האחרונות ומתחום שעוסקים בו מעט מומחים, שניתן למנותם על יד אחת, הפך לשירות הניתן על ידי רבים. עם זאת, תחום זה אינו מוסדר עדיין בחקיקה ולא בהנחיות או בפרקטיקה מקובלת.

בשנת 2001 פרסם החתום מטה את הספר הראשון בתחום הביקורת החקירתית, **הונאות ומעילות פיננסיות**. ייחודו של הספר היה בכך שהניח, לראשונה בעברית, את היסודות לתחום זה בישראל. במהלך השנים פורסמו מאמרים רבים בתחום, חלקם על ידי המחבר. עם זאת, עד לצאת הספר לא הייתה משנה סדורה אשר ריכזה את עיקרי התורה תחת קורת גג אחת, תוך הצגת השלבים השונים של חקירת המעילות, פירוט סוגי מעילות נפוצות, דרכים לאיתור ולמניעה של מעילות וכן כלים שימושיים.

מאז פרסום הספר התרחשו בארץ ובעולם מספר אירועים אשר שינו את ההתייחסות לסיכוני המעילות. בארה"ב ובאירופה התגלו הונאות חשבונאיות רבות, ביניהן בגופים כמו אנרון, וורלדקום, זירוקס, פארמלאט ועוד. הונאות אלו, אשר גרמו לנזקים של מיליארדי דולרים, הביאו לשבר גדול בין המשקיעים לשוק ההון. גם בארץ התרחשו מעילות בהיקף חסר תקדים בבנק למסחר, בהראל השקעות, בחפציבה ועוד.

אירועים אלו ואחרים עוררו את המודעות, בארץ ובעולם, לסיכוני מעילות ולצורך בפעילות מניעה מסודרת בארגונים. בארה"ב חוקק ה- Sarbanes Oxley Act אשר נועד לשפר את הבקורות הקיימות בארגונים ולמנוע הונאות חשבונאיות. גם בישראל הוגבר הפיקוח על הבנקים ועל חברות הביטוח על ידי גופים רגולטורים. בנוסף, פורסם דוח גושן בדבר ממשל תאגידי.

בספר זה ריכזתי את הניסיון הרב שצברתי בתחום הביקורת החקירתית בכלל ובתחום חקירת המעילות בפרט. בספר כללתי את סוגי המעילות הנפוצות לפי פירוט של תהליכי עבודה בארגונים ושילבתי המלצות פרקטיות, כיצד ניתן לשפר את תהליכי העבודה ולהוסיף בקורות לאיתור מעילות ובעיקר פירטתי, שלב אחרי שלב, את תהליך חקירת המעילות. בנוסף, הספר כולל התייחסות משפטית להיבטים שונים של חקירת מעילות.

בספר ימצאו עניין מנהלי כספים, מבקרים פנימיים, רואי-חשבון, עורכי-דין, חוקרים פרטיים וחוקרים בגופי האכיפה השונים אשר מטפלים בהיבטים שונים של מעילות. כמו כן מיועד הספר למנהלים בארגון, לדירקטורים ולחברי ועדת הביקורת, המעוניינים ללמוד על הסיכונים להם חשוף ארגונם. סטודנטים לחשבונאות, וכן סטודנטים בלימודי ביקורת פנימית ימצאו בספר זה מקור מידע רב-שימושי בלימודיהם.

עופר אלקלעי, ר"ח  
מוסמך במשפטים (LL.M)  
מבקר פנימי מוסמך (CIA)

פרק 1

# יסודות הביקורת החקירתית

# פרק 1

## יסודות הביקורת החקירתית

במהלך השנים נערכו בישראל עשרות חקירות חשבונאיות של מעילות ואי-סדרים על ידי גורמים שונים, בהם רואי-חשבון, עורכי-דין, חוקרים פרטיים ואחרים. עם זאת, רק בתחילת שנות ה-90 של המאה ה-20 נטבע המונח אשר מגדיר את תחום זה כ"כביקורת חקירתית". מאז ועד היום התפתח תחום זה וכיום עוסקים בו רבים, אשר מעניקים שירותים למגוון רחב של לקוחות מכל תחומי הפעילות במשק.

ברחבי העולם מאוגדת הפעילות באגודה מקצועית בשם Association of Certified Fraud Examiners. אגודה זו, שבסיסה ביוסטון, טקסס, עורכת השתלמויות וסקרים מפרסמת חומר מקצועי רב ופועלת למען צמצום הנוזקים ממעילות. באגודה חברים קרוב ל-30 אלף אנשי מקצוע מרחבי העולם. האגודה פועלת בשיתוף פעולה עם לשכות שונות, בהן לשכת המבקרים הפנימיים העולמית ועוד.

### 1.1 הגדרה של ביקורת חקירתית

ביקורת חקירתית הינה ענף בראיית החשבון העוסק בין היתר בחקירה, איתור, מניעה וכימות של הונאות, מעילות, תרמיות ואי-סדרים בעלי היבטים כספיים בארגונים מכל הסוגים. פעילות הביקורת החקירתית מתנהלת במקרים רבים במסגרת הליכים משפטיים או הליכים שיכולים להגיע, בשלב מאוחר יותר, לבתי המשפט. הביקורת החקירתית משלבת הכשרה, השכלה, ידע וניסיון בתחומים רבים, כגון: חשבונאות, ביקורת פנימית, פיננסים ומשפטים, בשילוב עם ניסיון בחקירות.

הביקורת החקירתית הינה נישה בתחום ראיית החשבון אשר עוסקת, בין היתר, בחקירת מעילות, ביעוץ במניעת מעילות, ביצוע בדיקות מיוחדות, הכנת חוות דעת לבתי משפט, חקירות בהליכי פירוק וכינוס נכסים, בדיקות בתחום הלבנת ההון וכן סיוע לעורכי-דין בהליכים משפטיים שונים.

## 1.2 הסמכות החוקית

תחום העיסוק של הביקורת החקירתית לא הוגדר בישראל במסגרת חוק או תקנה כלשהי. חוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב-1992 לא התייחס כלל לתחום עיסוק זה, וכך גם חוק רואי-חשבון, התשט"ו-1955 או חוק חוקרים פרטיים ושירותי שמירה, התשל"ב-1972. בהעדר חוק המגדיר את המוסמכים לעסוק בתחום ואת הכישורים וההכשרה הנדרשת מהם, או גורם המעניק רישיון לעסוק בתחום, הרי שמבחינה חוקית אין מניעה, שכל בעל ידע יעסוק בתחום הביקורת החקירתית. נשאלת השאלה, האם ביצוע ביקורת חקירתית אינו מהווה עבירה על חוק החוקרים הפרטיים, שהרי תחום החקירות מזהה בראש ובראשונה עם החוקרים הפרטיים. מעיון בחוק חוקרים פרטיים ושירותי שמירה, התשל"ב-1972, עולה, למרבה ההפתעה, כי אין בחוק זה כל התייחסות למושג חקירה. החוק מגדיר בסעיף 1 חוקר פרטי כדלהלן:

"חוקר פרטי" - מי שעוסק בהשגת ידיעות על הזולת או באיסופן, לצורכי אחרים ודרך שירות לכל, ושלא לצורכי מחקר מדעי, סקר דעת קהל או פרסום ברבים;

ניתוח של מסמכים חשבונאיים, שיחות עם עובדים, תשאול חשודים וכתובת חוות דעת אינם נופלים, לדעתי, לגדר איסוף מידע על הזולת. יש לציין, כי בעלי מקצועות רבים, ובכללם עורכי-דין, מבצעים בדיקות וחקירות במסגרת תיקים משפטיים המתנהלים על ידם. במהלך עבודתם הם משוחחים עם עדים, מצליבים מידע ממקורות שונים, מבקרים בזירת האירוע, מנתחים אסמכתאות ועוד פעולות אשר מבוצעות במסגרת חקירה. לאור האמור ובהעדר הגדרה, מי רשאי לעסוק בחקירות, אלא רק מענה לשאלה, מי הוא חוקר פרטי ומה החובות החלות עליו, הרי שלדעתי, ביצוע חקירה חשבונאית על ידי איש מקצוע, שאינו חוקר פרטי, לא מהווה עבירה על החוק. בנוסף יש לציין, כי ב"רשימת השירותים הניתנים על ידי רואי-חשבון דרך שירות לכל" משנת 1989 נכתב, כי עריכת סקרים וחקירות הינן חלק מהשירותים הניתנים על ידי רואי-חשבון. לסיכום, בהעדר הסמכה מסודרת או הגדרה בחוק לעניין הביקורת החקירתית כמקצוע, הרי שאין כל הגבלה בדבר הגורם אשר יכול לעסוק בתחום זה. התפתחותו של ענף הביקורת החקירתית כתחום בראיית החשבון נובעת מהידע הנדרש בצד החשבונאי ולא מכוח הנחיה או תקנה כלשהי. עם זאת, לדעתי, יש מקום להגדיר את הביקורת החקירתית כמקצוע אשר יתנהל תחת פיקוח מקצועי של משרד המשפטים, תוך מתן רישיון מתאים לעוסקים בו, לאחר בחינות.



### 1.3 תחומי העיסוק של הביקורת החקירתית

הביקורת החקירתית עוסקת במגוון רחב של תחומים. להלן תחומי הפעילות העיקריים:

- **חקירת מעילות**

התחום המזוהה ביותר עם הביקורת החקירתית הינו חקירת מעילות בארגונים. במסגרת עבודה זו נדרש החוקר, בין היתר, לקבוע את שיטת המעילה, לאתר את האחראים לה ולכמת את היקף המעילה. בסיום עבודתו נדרש החוקר להכין דוח המפרט את ממצאי החקירה ולהציג אסמכתאות כגיבוי לממצאים שנאספו. במקרים רבים משמש הדוח בסיס להגשת תלונה במשטרה או לתביעה אזרחית כנגד המועל.

- **מניעת מעילות**

תחום עיסוק מרכזי נוסף של הביקורת החקירתית הוא ייעוץ לארגונים בנושא מניעת מעילות. הייעוץ מתבצע לרוב באמצעות סקר סיכוני מעילות אשר מטרתו לאתר את החשיפות האפשריות ואת נקודות החולשה של הארגון, אשר בהן קיימת סבירות למעילות. הסקר מבוסס על ניתוח תהליכי עבודה, בדיקת טיב הבקורות הקיימות ויכולתן לאתר מעילות בארגון, וכן על הערכה של היקף הנזק המקסימלי אשר יכול להתרחש כתוצאה מהמעילה.

- **חקירות בהליכי פירוק וכינוס נכסים**

במסגרת הליכים של פירוקים וכינוסים מתגלות לא אחת פעולות של מרמה, הברחת נכסים, העדפת נושים ועוד. חקירות שמטרתן בירור הסיבות לקריסת החברה ובדיקה, האם בוצעו פעולות מרמה, הינן פעולות קלאסיות של הביקורת החקירתית. תביעה לפי סעיף 373 לפקודת החברות מבוצעת לא אחת על ידי רואי-חשבון המתמחים בתחום הביקורת החקירתית.

- **סיוע לעורכי-דין (LITIGATION SUPPORT)**

תחום פעילות נוסף של הביקורת החקירתית הינו סיוע חשבונאי/חקירתי לעורכי-דין במסגרת תיקים משפטיים המנוהלים על ידם. במסגרת פעילות זו, ניתן סיוע בחיזוק הטענות והממצאים שנאספו על ידי צד אחד וכן בקעקוע הטענות של הצד שכנגד או של

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

מומחים מטעמו. לרוב, תוצר העבודה הינו חוות דעת מומחה אשר מוגשת לבית המשפט או לבורר, למגשר וכד', שתומכת באופן משמעותי בתיק התביעה ומוסיפה לו מימד מקצועי.

• **בדיקות בעלות אופי חקירתי לפני רכישות ומיזוגים (DUE DILIGENCE)**

במרבית המקרים, לפני ביצוע רכישות ומיזוגים, מבצעים בעלי מקצוע - עורכי-דין ורואי-חשבון - בדיקות אשר מטרתן הצגת תמונה מלאה ככל האפשר על שווי העסק, נכסיו, התחייבויותיו, הליכים משפטיים המתנהלים נגדו ועוד. הביקורת החקירתית מסייעת באיסוף מידע נוסף הנמצא אצל עובדים וגורמים חיצוניים, כגון: מוניטין הארגון, אירועים שהתרחשו בארגון בעבר, בעיות בתהליכי עבודה, חשיפות וסיכונים בתהליכי עבודה מרכזיים ועוד מידע רלוונטי.

• **איתור נכסים מוסתרים**

תחום פעילות נוסף אשר עושה שימוש ביכולת לנתח מסמכים חשבונאיים ותנועות כספיות הינו סיוע באיתור נכסים אשר הוסתרו על ידי בעלי מניות, מנהלים או גורמים אחרים וסיוע בהשבתם. פעולות אלו מבוצעות במגוון רחב של הליכים כגון: הליכי גירושין, סכסוכי ירושה, הברחת נכסים בחברות בקשיים ועוד.

• **הלבנת הון**

חוק איסור הלבנת הון, שנחקק בישראל, דורש מגופים שונים לדווח על פעולות אשר עלולות להוות הלבנת הון. הביקורת החקירתית מסייעת לגופים לבנות מערך דיווח ובקרה על פעולות חריגות, מוודאת את קיום דרישות החוק וכן מבצעת בדיקות באמצעות כלים ממוחשבים לאיתור פעולות חריגות. במקרים רבים, מסייעת הביקורת החקירתית כביקורת מקדימה לפני ביצוע בקרה מטעם הרגולטורים השונים.

## 1.4 הכישורים הנדרשים

תחום הביקורת החקירתית משלב מגוון דיסיפלינות המגיעות מתחומי הכלכלה, החשבונאות והמשפט, יחד עם כלים מתחום החקירות. המבקר

## ■ פרק 1: יסודות הביקורת החקירתית ■

החקירתית הינו למעשה איש אשכולות אשר צריך להיות בעל ידע, ניסיון והשכלה בתחומים שונים הקשורים לחקירת מעילות. חלק מהתחומים אינו נכלל בהכשרתו של רואה-החשבון או המבקר הפנימי, והם נרכשים לרוב במסגרת גופי אכיפה שונים. להלן סוגי ההתמחות השונים אשר נדרשים לעוסקים בתחום, חלקם נרכשים וחלקם קשורים לאופי בעל המקצוע, כמפורט להלן:

### • ידע בחשבונאות

הבסיס לעבודת הביקורת החקירתית הינו מסמכים חשבונאיים המתקבלים מהגוף הנבדק וכן מגופים קשורים. חקירת מעילות הינה, למעשה, ניתוח ובדיקה של מסמכים ורישומים חשבונאיים מתוך מטרה לגלות אי-סדרים. המסמכים והרישומים החשבונאיים הינם התשתית לממצאים והם מבדלים בין חקירה של חוקר פרטי לבין חקירה של מבקר חקירתית. לצורך בדיקת מסמכים ונתונים חשבונאיים ואופן רישומם בספרים, איתור רישומים כוזבים או רישומים שנועדו לטשטש הונאות, נדרש המבקר החקירתית להבין את אופן הרישום של פקודות היומן, לדעת לקרוא מסמכים חשבונאיים וכלכליים היכולים לתמוך בממצאיו, ולהתמצא בכללים חשבונאיים.

### • ניסיון בחקירות

מרכיב מרכזי הנדרש לעוסקים בתחום הינו ניסיון בביצוע חקירות. בעת חקירה של מעילה, יש צורך בתשואול חשודים ועדים, חיפוש מסמכים מרשיעים, איסוף מידע ותיעוד ראיות, קביעת כיווני חקירה ובדיקתם, שימוש בכלי חקירה כגון פוליגרף, מעבדות פורנזיות ועוד. כישורים אלו נרכשים לרוב במסגרת ביצוע חקירות בגופי אכיפה שונים.

### • ידע בביקורת פנימית

אלמנט מרכזי נוסף בעבודת הביקורת החקירתית הינו ניתוח תהליכי עבודה לצורך איתור פרצות פוטנציאליות ודרכי מעילה אפשריות. העוסקים בתחום נדרשים להכיר את תהליכי העבודה המרכזיים בחברה ולדעת לנתח אותם לצורך איתור חולשות בבקורות, כשלים בהפרדת התפקידים ובתהליכי העבודה, הן לצורך בדיקת הפרצות שהביאו למעילה והן לצורך ייעוץ לארגון, כיצד ניתן לסגור את הפרצות בעתיד. פעולות אלו הינן למעשה נגזרת מפעילות הביקורת הפנימית.

- ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- **ידע משפטי**

אחת הדיסיפלינות החשובות בביצוע ביקורת חקירתית הינה ידע משפטי. במסגרת ביצוע חקירות נדרש לא אחת ללוות את הארגון בסוגיות הקשורות לביצוע המעילה כגון: חובת פנייה למשטרה, עריכת שימוע לעובד שמעל, שלילת פיצויים, פיטורי עובד, נפקות משפטית של בדיקת פוליגרף ועוד. בנוסף, תהליך החקירה עלול לפגוע בזכויות הנחקר ולסכן את החוקר בביצוע עבירות על החוק. לאור האמור, חשוב להכיר היטב את החוק ולדעת את המותר ואת האסור.

- **חשיפה למגוון רחב של הונאות**

הבדל מהותי בין רואה-חשבון רגיל לבין רואה-חשבון העוסק בביקורת חקירתית הינו הכרת מגוון רחב של הונאות ומעילות. רואה-חשבון נתקל במסגרת עבודתו במספר מצומצם של מעילות, כאשר חלק גדול מרואי-החשבון כלל לא ייתקלו במעילה במהלך עבודתם השוטפת. היכרות עם מגוון מעילות מאפשר לבצע בדיקות על סמך תרחישים אשר אירעו בארגונים אחרים ולזהות, כבר בשלבים מוקדמים, "דגלים אדומים" אשר יכולים לסייע בגיבוש כיווני חקירה רלוונטיים.

- **אופי סקרני ויסודיות**

בשונה מכישורים אחרים הנדרשים, שאותם ניתן ללמוד, מרכיב זה הינו מולד. סקרנות טבעית הינה מרכיב חיוני בכישוריו של העוסק בתחום. הרצון לפתור את התעלומה ולחפש פתרונות יצירתיים וכיווני חקירה לא סטנדרטיים מהווה, לעיתים, את ההבדל בין הצלחה לכישלון. העמקה בפרטים ובדיקה חוזרת של כל ממצאי החקירה הינה אף היא תנאי הכרחי להצלחת החקירה, שכן ממצאי הביקורת החקירתית מגיעים לא אחת לכותלי בית המשפט.

- **הבנה במערכות מידע**

אלמנט מרכזי בביצוע הביקורת החקירתית הינו היכולת לאתר חריגים ובמקרים מסוימים את המחט בערימת השחת. חיפוש חריגים וניתוח מגמות הנעשים באופן ידני, גוזלים זמן יקר ואינם מאפשרים בדיקה של כמות גדולה של מידע. ביקורת ממוחשבת - CAAT (Computer Assisted Audit Techniques) ותוכנות כגון: ACL ואחרות, מאפשרות לבדוק את כל הנתונים ולא רק מדגם אקראי או נבחר, וזאת בפרק זמן קצר. בנוסף, לא אחת יש לבצע בדיקות במחשבי

■ פרק 1: יסודות הביקורת החקירתית ■

הארגון לאיתור קבצים שנמחקו, להעתיק באופן מסודר קבצים וכן לבחון מיילים שנשלחו והתקבלו ועוד. אין הכרח לדעת, כיצד לבצע זאת בפועל, אולם חשוב לדעת להפעיל את אנשי המקצוע בתחום המחשוב באופן ברור ומדויק, לצורך מניעת אובדן חומר מחד או החמצת ראיות חיוניות למעילה מאידך.

• התנסחות בכתב ובעל פה

התוצר הסופי של החקירה הוא דוח כתוב. הדוח צריך להיות קריא, ברור ומדויק. במרבית המקרים, ממצאי החקירה מוצגים כדוח או כחוות דעת מומחה המוגשת לעיונו של בית המשפט ובחלק מהמקרים אף נדרש המבקר החקירתי להעיד על ממצאיו בפני בית המשפט, דבר הדורש יכולת הבעה בעל-פה ועמידה בלחצי החקירה בבית המשפט.

פרק 2

# מעילות - הגדרות ומרכיבים

## פרק 2

# מעילות - הגדרות ומרכיבים

### 2.1 יסודות העבירה הפלילית

בארגון מסוים התגלתה מעילה. מניתוח שנערך עלה, כי כספי הארגון הועברו לחשבון הבנק של אחד העובדים. למרות שעל פניו נראה שלפנינו מקרה פשוט וברור של מעילה, הרי שלצורך הרשעה של אותו עובד במעילה, יש להוכיח מספר אלמנטים כנדרש במשפט הפלילי. רק לאחר שנוכח, כי כל המבחנים התקיימו, ניתן יהיה להרשיע אדם בעבירה של גניבה.

את היסודות אשר נדרשים לצורך הרשעת עובד, ניתן ללמוד מתוך המשפט הפלילי בכלל ומחוק העונשין, התשל"ז-1977 בפרט. המשפט הפלילי מגדיר את המותר והאסור וקובע שורה של פעולות אשר הינן אסורות. לא ניתן להרשיע בפעולה כלשהי אדם אלמלא נרשם בפירוש בחוק כי היא אסורה. לאור האמור, המבצע פעולה אסורה לפי החוק העונשין יהיה חשוד בביצוע עבירה פלילית ובמידה שישורשע - ייגזר עליו העונש שנקבע בחוק. בכל מקרה, עקרון יסוד הוא, כי אדם הינו בחזקת חף מפשע עד שהתביעה הרימה את נטל ההוכחה ובית המשפט הרשיע אותו על בסיס ראיות שהן מעבר לכל ספק סביר, וזאת בניגוד למשפט האזרחי בהן נדרש רק לעבור את מאזן ההסתברויות.

המשפט הפלילי מתייחס לשני יסודות בסיס, כמפורט להלן:

**א. היסוד העובדתי (actus reus) - אין עבירה ללא מעשה**  
"Nullum Crimen Sine Actu". יסוד אובייקטיבי זה קובע, כי לא ניתן להרשיע אדם בשל כוונה בלבד או עקב רצון לבצע פשע (למעט בעבירות הקשורות לביטחון המדינה), אלא אם קיים יסוד פיזי של התנהגות פלילית, קרי "מעשה". קיימים שלושה רכיבים ליסוד העובדתי: רכיב המעשה - פעולה אקטיבית של אדם לרבות מחדל שהינו מצב של הימנעות מעשייה שהיא חובה לפי כל דין (ראו סעיף 18 לחוק העונשין); הרכיב הנסיבתי - המבטא את הנסיבות

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

הרלוונטיות הדרושות להפיכת המעשה לאסור; הרכיב התוצאתי - התוצאה הנגרמת מהמעשה האסור.

**ב. היסוד הנפשי (mens rea) - היסוד השני הנדרש לצורך הרשעת אדם בפלילים הינו היסוד הנפשי. יסוד זה מבטא את המצב הנפשי הסובייקטיבי של העבריין כלפי המעשה, קרי היסוד העובדתי. כך לדוגמה, בעבירה של מעילה נדרשת "מחשבה פלילית" - מודעות לטיב פעולת הגניבה, לקיום הנסיבות הרלוונטיות ולאפשרות לגרימה לתוצאות המעשה הנמנים עם פרטי העבירה. מחשבה פלילית יכולה להיות מסוג: 'מודעות', 'כוונה', 'פזיזות' או 'קלות דעת'. יש לציין, כי גם רשלנות יכולה להוות יסוד נפשי (ראו סעיפים 19 עד 22 לחוק העונשין).**

על מנת שתתגבש עבירה פלילית צריכים להתקיים, בו-זמנית, הן היסוד העובדתי של העבירה והן היסוד הנפשי.

מהיסוד הנפשי נגזרים גם שני סוגים של עבירות כמפורט להלן:

- עבירה תוצאתית - עבירה שיש מאחוריה כוונה של העבריין כלפי התוצאה. היסוד הנפשי בוחן את היחס של העושה כלפי התוצאה.
- עבירה התנהגותית - עבירה שיש מאחוריה מודעות של העבריין כלפי התוצאה. נדרשת מודעות לרכיב ההתנהגותי והנסיבתי ואף יש פעמים שנדרשת הוכחת מודעות לתוצאות כמו בסעיף 245 לחוק העונשין - עבירה התנהגותית.

בכל מקרה, גם לאחר שמתקיימים כל יסודות העבירה, עדיין נדרשת כשרות פלילית לצורך העמדה לדין. הכשיר לעמוד לדין הוא בגיר (אדם מעל גיל 12), בעל כושר בחירה חופשית. עם מי שאינם כשירים לעמוד בדין ניתן למנות: קטינים, חולי נפש אשר בית המשפט קבע, כי אינם מבינים את התוצאה של מעשיהם, אנשים תחת היפנוזה, אנשים שמושפעים מכוח עדיף, כגון: דחיפה של גורם אחר, איתני טבע או רפלקסים בלתי נשלטים וכד'. לעניין זה ניתן לציין, כי לפי סעיף 34ט, התנהגות תחת השפעת אלכוהול או סמים שנלקחו באופן עצמאי על ידי אדם, אינם פוטרים אותו מתוצאות מעשיו.

אם כן, מה הם השערים אותם יש לעבור עד להרשעת אדם בעבירה של גניבה? ראשית, יש לבדוק אם האדם כשיר לעמוד לדין. לאחר מכן ייבחנו



■ פרק 2: מעילות - הגדרות ומרכיבים ■

היסוד העובדתי והיסוד הנפשי. לקיום היסוד העובדתי עלינו להוכיח כי אכן בוצעה פעולה פיזית של "מעשה", בנסיבות מתאימות, ולבחון את התוצאה שנגרמה בעקבות ביצוע הפעולה. לאחר מכן יש לבחון את היסוד הנפשי של הנאשם.

מאחר שגניבה הינה עבירה התנהגותית, יש להוכיח "מודעות" כלפי "התוצאה". לצורך הבנת המושגים "מעשה", "נסיבות" ו"כוונה", יש לנתח את הסעיף הרלוונטי בחוק העונשין כמפורט להלן:

גניבה - מהי

383. א. אדם גונב דבר אם הוא -

1. נוטל ונושא דבר הניתן להיגנב, בלי הסכמת הבעל, במרמה ובלי תביעת זכות בתום לב, כשהוא מתכוון בשעת הנטילה לשלול את הדבר מבעלו שלילת קבע;
  2. בהיותו מחזיק כדין דבר הניתן להיגנב, בפיקדון או בבעלות חלקית, הוא שולח יד בו במרמה לשימוש שלו או של אחר שאינו בעל הדבר.
- ב. לעניין גניבה לפי סעיף קטן (א) אין נפקא מינה שהנוטל או השולח יד הוא חבר דירקטוריון או נושא משרה בתאגיד שהדבר שייך לו, ובלבד ששאר הנסיבות מצטרפות כדי גניבה.
- ג. לעניין גניבה -
1. "נטילה" - לרבות השגת החזקה -
    - א. בתחבולה;
    - ב. בהפחדה;
    - ג. בטעות הבעל ובידיעת הנוטל שהחזקה הושגה כך;
    - ד. במציאה, אם בזמן המציאה מניח המוצא שאפשר באמצעים סבירים לגלות את הבעל;
  2. "נשיאה" - לרבות הסרת דבר ממקומו, ובדבר המחובר - הסרתו לאחר ניתוקו הגמור;

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

3. "בעלות" - לרבות בעלות חלקית, החזקה, זכות החזקה או שליטה;
4. "דבר הניתן להיגנב" - דבר בעל ערך שהוא נכסו של אדם, ובמחובר למקרקעין - לאחר ניתוקו מהם.

התוצאה העולה לכאורה מסעיף 383 היא שלילת קבע של הרכוש הגנוב מבעליו, אבל הסעיף לא מחייב שהתוצאה הזאת תתקיים כדי שהסעיף יחול על הנוטל. כל שצריך הוא, שברגע הנטילה (ההתנהגות) הייתה לעבריין כוונה (יסוד נפשי) לשלול את הנכס שלילת קבע. אין משמעות לשאלה, אם הגנב התחרט אחר כך והחזיר את הנכס.

מניתוח החוק עולה, כי ה"מעשה" הוא נטילה של דבר בעל ערך שאינו שייך לנאשם תוך מרמה, במקרה זה לקיחת כסף אשר הינו רכושו של אחר. התוצאה לכאורה הינה שלילת קבע מבעלי הנכס. לצורך הוכחת המעשה יש להוכיח עובדתית, כי אכן הנאשם לקח פיזית את הכסף. לעניין הוכחת הכוונה, יש לבחון את היסוד הנפשי (mens rea) של מבצע הפעולה. האם היה הנאשם באופן סובייקטיבי מודע לכך שהוא נוטל ללא רשות כסף, וזאת במטרה לשלול אותו באופן קבוע מבעליו. חשוב לציין, כי מדובר במבחן סובייקטיבי של מבצע העבירה ולא אובייקטיבי. בפסיקה ניתן למצוא מקרים רבים אשר בהם נראה באופן אובייקטיבי, כי מדובר בפעולות של גניבה. עם זאת, בית המשפט הסתכל דרך עיניו של הנאשם ובדק, כיצד הוא ראה את הפעולה שביצע. לאחר הוכחת היסוד הנפשי הנדרש לביצוע העבירה יש להוכיח מעל לכל ספק סביר את הטענות כנגד העבריין. לעניין זה לא די במבחן סבירות, קרי 51%, אלא נדרשת רמת הוכחה גבוהה יותר. במידה שהתביעה לא תעמוד בנטל ההוכחה מעל לכל ספק סביר, ולבית המשפט נשאר ספק סביר, הרי שהוא יזכה את הנאשם. כך לדוגמה, בפרשת המעילה בקיבוץ שפיים הוגש כתב אישום כנגד יהודה דורון שהיה גזבר הקיבוץ. אין חולק, כי כספים הועברו לחשבון נאמנות על שמו, אשר נועד לשמש כקופה ליום סגריר לחברי הקיבוץ. עם זאת התברר, כי הנ"ל החזיק בייפוי כוח לבצע השקעות ופעולות בחשבון הנאמנות הנ"ל לפי ראות עיניו. בנסיבות העניין בוחן בית המשפט בימים אלו את הסתכלותו הסובייקטיבית של יהודה דורון לפעולות שביצע בחשבון הנאמנות והאם הייתה לו כוונה לשלול קבע של הכספים שהועברו לניהולו בחשבון הנאמנות.

## 2.2 הגדרות

**מעילה** (Embezzlement) מוגדרת כפעולה האסורה לפי חוק, של גניבת כספים או נכסים תוך הסתרת ביצוע הפעולה באמצעות רישומים כוזבים או טכניקות אחרות. מעילה הינה לרוב גניבת כספים מארגון, תוך נקיטת צעדים שנועדו להסתיר את הפעולה.

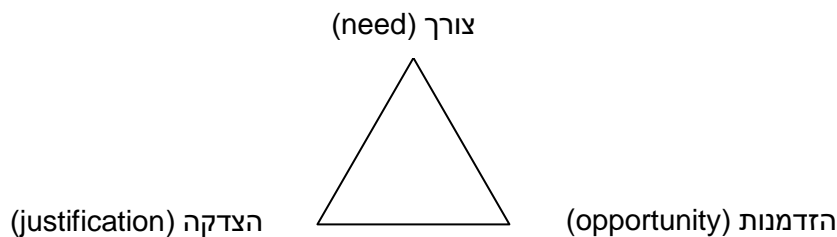
$$\boxed{\text{מעילה}} = \boxed{\text{הסתרה}} + \boxed{\text{גניבה}}$$

המושג **הונאה** (Fraud) הוא רחב יותר וכולל גם מעילות. השימוש במונח "הונאה" נפוץ לגבי פעולות מרמה והטעיה של גורמים מחוץ לארגון. פעולות אלו יכולות להיות זיוף של מסמכים לצורך קבלת כספים, טובות הנאה וכד'. לרוב, הונאה הינה קבלת כספים מגורמים שונים תוך מצג שווא, כגון: הונאה של בנקים, הונאות של חברות כרטיסי אשראי, הונאות פירמידה, עוקץ ניגרי וכד'.

בישראל נוטים לעיתים להבחין בין מעילה להונאה לפי הגורם המבצע את העבירה. כך לדוגמה, במערכת הבנקאית נהוג להגדיר מעילה כפעולה המבוצעת על ידי גורם פנימי בעוד הונאה מבוצעת על ידי גורם חיצוני.

## 2.3 מרכיבי המעילה

אחד ממושגי היסוד בתחום המעילות הינו "משלוש המעילות". מושג זה כולל 3 מרכיבים אשר בהתקיימם תתרחש מעילה בארגון.



להלן הסבר לגבי כל אחד משלושת המרכיבים:

### 2.3.1 צורך

המרכיב הראשון במשולש המעילות הוא "הצורך" (NEED). קיימים סוגים שונים של צורך אשר מביא לביצוע המעילה. מיותר לציין כי, ללא צורך חזק דיו, לא יחשוב העבריין על אפשרויות שונות לביצוע המעילה. חשוב לציין, כי צורך לא חייב להיות כספי, למרות שאלמנט זה הינו ללא ספק הבולט ביותר; צורך יכול לנבוע גם מבעיות נפשיות ועוד. להלן שורה של אלמנטים נפוצים אשר נתקלתי בהם במסגרת החקירות שערכתי:

**חובות הימורים** - בהימורים ניתן להרוויח סכומים גדולים אולם גם להפסיד סכומים נכבדים. עובדים אשר הפסידו סכומי כסף גדולים אינם מסוגלים להחזיר סכומים אלו מכספים שברשותם. העובדה שבישראל שוק ההימורים אינו חוקי והוא נשלט על ידי העולם התחתון, מביאה לאיומים ואף לפגיעה פיזית בחייב. במצב לחץ כאמור, כאשר למהמר אין כל מקור להשבת הכספים, לא נותר לו אלא למעול בכספי הארגון לצורך החזרת חובו. במסגרת חקירה של מקרי מעילות נתקלתי לא אחת במניע זה לביצוע מעילה. ניתן לציין, כי גם המעילה בבנק למסחר נגרמה בשל הימורים - אתי אלו מעלה בכספי הבנק בכדי לסייע לאחיה, שהסתבך בחובות אליהם נקלע בשל התמכרותו להימורים, ובכך הביאה לקריסתו של הבנק.

**חובות בשוק האפור** - הלוואות בשוק האפור נושאות ריביות שיכולות להגיע למאות אחוזים בשנה. אי-פירעון הלוואות אלו מביא לרוב להפעלת לחץ ולעיתים גם לפגיעה פיזית. בדומה לשוק ההימורים, גם שוק ההלוואות בישראל נשלט על ידי העולם התחתון אשר אינו חוסך באמצעים לגביית הכספים שהלווה. העובדה שסכום ההלוואה הולך ותופח מדי יום, מקשה על החזרת הכספים. במצב בו עובד נטל הלוואה מהשוק האפור ואינו מסוגל להחזירה, אחת הדרכים אשר עומדות בפניו להשיג כספים הינה מעילה בכספי הארגון.

**כשלונות עסקיים** - מניסיוני, אחת הסיבות לביצוע מעילות בארגונים הינה כישלון עסקי של המועל או של אחד מבני משפחתו. השקעה בעסק מצריכה כספים רבים, אשר לעיתים יורדים לטמיון בעקבות מיתון או ניהול כושל. במקרים רבים, מקור הכספים הינו הלוואה בנקאית אשר נושאת ריבית - דבר שגורם ללחץ נוסף. בנסיבות בהן העוסק נמצא בקשיי תזרים, עלול עובד

## ■ פרק 2: מעילות - הגדרות ומרכיבים ■

לגנוב כספים ממקום עבודתו ולהעבירם לעסק הכושל או לגורמים מהם לווה כסף לעסק.

**בעיות כספיות** - עובדים שנקלעים לקשיים כספיים עלולים לא אחת למעול בכספי הארגון. בעיות רפואיות של אחד מבני המשפחה הזקוק לטיפולים יקרים שאינם בהישג יד, הסתבכויות של קרוב משפחה או מצוקה כספית שלא ניתן להיחלץ ממנה, מהווים צורך לביצוע מעילה.

**לחץ חברתי** - רצון של עובדים להיתפס כמצליחנים מהווה אף הוא צורך חזק לביצוע מעילה. כך לדוגמה, המניע של ה"אופנובנק", רוני ליבוביץ, לבצע עשרות מקרי שוד היה, על פי הפרסומים, הצורך להראות כי הינו מצליחן. הלחץ החברתי להציג הצלחה עלול לגרום לאנשים מסוימים לשים קץ לחייהם ולאנשים אחרים לבצע מעילות לצורך שמירה על רמת חיים שאינה מתאפשרת מהשכר שלהם.

**נקמה** - מרכיב הצורך אינו מוכרח להיות על בסיס כספי בלבד. הצורך יכול לנבוע, למשל, מרצון לנקום במעביד. תסכול מתמשך מתרומה גבוהה מול שכר נמוך, אי-קידום עובד בתפקיד או לחילופין קידום של עובד אחר, יכולים להוות אף הם צורך לביצוע מעילה.

**אתגר** - בדומה לנקמה, גם בצורך הנגרם כתוצאה מאתגר אין לרוב אלמנט כספי אלא אלמנט נפשי. צורך שנגרם מאתגר, נפוץ בעיקר בעבירות מחשב. האתגר האינטלקטואלי הכרוך בהתגברות על מערכי הבקרה והאבטחה הארגוניים מהווה צורך חזק מספיק לביצוע המעילה. במקרים רבים, העובד אינו רואה בפעילותו מעשה פלילי, אלא לא יותר ממשחק. אחד המקרים המפורסמים של מעילה שנבעה מאתגר, הייתה המעילה של עיגול ספרות בפעולות כספיות של לקוחות וגניבת הפרשים.

**מחלות נפשיות** - מחלות כמו קלפטומניה, אשר הינה מחלת נפש המוגדרת כיצר בלתי נשלט לגניבה, או בעיות נפשיות של צורך כפייתי להסתכן או רצון בלתי מודע להיתפס ולהיענש, מהוות אף הן צורך שגורר עובדים למעילה בכספי הארגון. באחת המעילות שטופלו על ידי, בזבזה המועלת עשרות אלפי ש"ח בחודש על קניות. בחקירתה טענה כי מדובר בצורך בלתי נשלט לבזבז כספים על קניות לה ולבני משפחתה.

## 2.3.2 הזדמנות

המרכיב השני במשולש המעילות הינו ההזדמנות (opportunity). בקרב עובדים רבים קיים הצורך, ועם זאת - רק חלק קטן יהפכו את הצורך למעילה. רק קיומה של הזדמנות לבצע מעילה, תוך סיכון נמוך להיתפס, יאפשר לעובד לבצע מעילה. מניסיוני, ניתן למנות מספר מצבים בהם קיימת הזדמנות לביצוע מעילה.

**אמון מוחלט** - ההזדמנות הטובה ביותר לביצוע מעילה קיימת כאשר ניתן לעובד אמון מוחלט בעבודתו ואין בקרה או פיקוח נאותים עליו. בתפקידים בכירים, המוגדרים כתפקידי אמון, יכולים עובדים לנצל אמון זה ולבצע מעילות. מקרים רבים של מעילות אשר חקרתי התרחשו כאשר עובד בכיר נהנה מאמון מוחלט של המערכת. כך לדוגמה, המעילה של אריה גולדין בכלל אינווסטמנט האוס, שם ניתנה לו יד חופשית לבצע פעולות כספיות, תוך אמון מלא בפעילותו. מיותר לציין, כי ככל שעובד בכיר יותר, כך פוחתות הבקורות על תפקודו, והוא יכול לבצע מעילה בקלות רבה יותר ובסכומים גדולים יותר.

**העדר בקורות מתאימות** - הזדמנות נוספת לביצוע מעילה נובעת מהעדר בקורות אשר יכולות למנוע מעילות או לאתרן. כך לדוגמה: הפרדת תפקידים לקויה בתהליכים רגישים, אי-ביצוע בדיקות לאיתור חריגים, העדר תיעוד של הגורם שביצע פעולות וכד'. העדר בקורות אשר תפקידן לבדוק את פעילות העובד, עלול להביא למצב בו הסיכוי לגילוי המעילה נמוך ולכן גדל הסיכון שהעובד מוכן לקחת.

**בקורות שאינן פועלות** - לעיתים קיימות בארגון בקורות אשר מסוגלות לאתר ולמנוע מעילות, אך לעובד מתברר, כי הבקורות הקיימות אינן פועלות ולכן הסבירות שהמעילה תתגלה, נמוכה. להלן מספר מקרים בהם נתקלתי בבקורות שלא היו מסוגלות לאתר מעילות: מצב בו כוח אדם לא מקצועי או לא מיומן מבצע בדיקות באופן טכני, ללא הבנה של מטרת הבדיקה; העדר בדיקות של חריגים כתוצאה ממחסור בכוח אדם; עקיפת הבקורות באמצעות שימוש במסמכים מזויפים; חוסר ידע בהפקת דוחות לאיתור חריגים; דוחות בקרה שלא הוגדרו בצורה נכונה, כך שאינם מפיקים את המידע הנדרש בעוד הגורם המבוקר משוכנע, כי הבקרה אפקטיבית ועוד.

**תהליכי עבודה לקויים** - הזדמנות לביצוע מעילה יכולה להיות גם כאשר קיימים תהליכי עבודה לקויים, אשר יוצרים חוסר סדר ברישומים

## ■ פרק 2: מעילות - הגדרות ומרכיבים ■

החשבונאיים או במידע של הארגון. מצבים כמו רישום לקוי בכניסה וביציאה של מלאי, עלולים לתת הזדמנות למעילה במלאי הארגון. רישום מאוחר של פעולות יוצר אף הוא הזדמנות לביצוע מעילה והסתרתה באמצעות טענות של בעיות ברישום.

### 2.3.3 הצדקה

המרכיב השלישי במשולש המעילה הינו "הצדקה" (justification). לחלק מהעובדים קיים הצורך וקיימת להם גם ההזדמנות לבצע את המעילה, אך מרבית האנשים רואים עצמם כישרים ולא כעבריינים ולכן לא יבצעו מעילה. ברם, כאשר לעובד יש הצדקה חזקה מספיק, אשר נותנת לו לגיטימציה לביצוע המעשה, או לחילופין נקודת מבט אשר מאפשרת לעובד לא לראות את עצמו כגנב, גוברת האפשרות לביצוע מעילה. במהלך השנים חקרתי עשרות מועלים ולהלן שורה של הסברים והצדקות אשר קיבלתי מהם.

**כוונה עתידית להחזיר - "אני לא גונב, אני רק לווה כספים".** מניסיוני, זה הטיעון הנפוץ ביותר מבין ההסברים הניתנים על ידי עובדים שמועלים. המועל מפעיל שכנוע עצמי, כי מדובר בהלוואת גישור בלבד, עד לגיוס כספים ממקורות אחרים, ומספק לעצמו הצדקה, כי המעשה אינו נורא כל כך ולא מדובר כלל בגניבה. מיותר לציין, כי המועלים אינם מחזירים את כספי המעילה ונתפסים לפני שהייתה להם האפשרות להחזיר את הכספים "שלוו".

**נורמה מקובלת בארגון - הצדקה נפוצה אותה שמעתי לא אחת מעובדים שמעלו, הינה, כי מדובר בנורמה מקובלת בארגון ולכן אין בה פסול. במצבים בהם קיימת נורמת התנהגות של חוסר יושר ואי-סדרים, מצדיק המועל את מעשיו בעובדה כי כך נהוג, ולכן אין לבוא אליו בטענות. בנוסף, הישראלי המצוי שונא לחשוב שהוא "פראיר". לכן, במקרים בהם עובד נוכח כי אחרים גונבים, הוא רואה בכך לגיטימציה לביצוע עבירות דומות.**

**עשיית צדק - עובדים אשר מרגישים את עצמם מקופחים ביחס לתרומתם לארגון, מוצאים במעילה דרך לעשיית צדק פרטי. "צריכים שלושה אנשים לעשות את התפקיד שלי", "השכר שלי אינו משקף במאום את תרומתי לארגון", "הבאתי מכירות במיליוני ש"ח ואני מקבל גרושים", "המנהלים מקבלים מיליונים ואנחנו לא מקבלים שכר ראוי" - אלו הם משפטים נפוצים אשר שמעתי ממועלים מספר רב של פעמים. ההסתכלות על כספי המעילה**

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

כהשלמת הכנסה ועשיית צדק, מאפשרת למועל לחיות עם עצמו בשלום ולא לראות את עצמו כעבריינין.

**מדובר בסכומים לא מהותיים** - דרך נוספת להתמודד עם רגשי האשמה שבביצוע המעילה הינה באמצעות המעטה בחשיבות המעילה. משפט כמו "מדובר בסכומים לא מהותיים לחברה. החברה מרוויחה מיליונים" הינו הצדקה קלאסית לביצוע מעילה אשר שמעתי ממועל אשר נתפס.

**הארגון לא שומר על נכסיו** - לעיתים, עובדים מצדיקים את למעשיהם על ידי העברת האחריות לארגון: "הארגון מתרשל בשמירה על נכסיו ולכן עליו לבוא בטענות רק לעצמו", "מי שרוצה שלא יגנבו ממנו, שומר על הנכסים שלו כמו שצריך ומי שלא, כנראה שהנושא לא מספיק חשוב לו". טיעונים מסוג זה עשויים להישמע כבלתי סבירים למרבית האוכלוסייה אולם נאמרו מפי עובדת שמעלה בסכום של מאות אלפי ש"ח.

#### 2.3.4 סיכום

כאמור, בהתקיים שלושת המרכיבים המפורטים לעיל, קיימת סבירות להתרחשות מעילה בארגון. אך בל נשכח, כי בסופו של דבר, הגורם אשר משפיע על התרחשות המעילה מעבר למרכיבים אלו הינו מבנה האישיות של העובד. מחקרים מראים, כי רוב העובדים לא יבצעו מעילה בארגון גם אם קיימות פרצות והסיכוי להיתפס נמוך, בעוד אחרים יבצעו מעילות גם כאשר הסיכוי להיתפס גבוה.

עם זאת, מרבית העובדים יושבים על הגדר ויפעלו בהתאם לנורמות המקובלות בארגון ובהתאם למבנה האישיות והחינוך עליהם גדלו. כך שאם קיימת נורמה של גניבות וחוסר יושר של עובדים בארגון, כך תגדל כמות העובדים שיצטרפו למעגל הגניבות.



פרק 3

# סוגי הונאות ומעילות

### פרק 3

## סוגי הונאות ומעילות

ניתן לחלק את סוגי ההונאות והמעילות לשני סוגים עיקריים, כמפורט להלן:

**מעילות תפעוליות** (corporate fraud) - מעילות אשר מבוצעות על ידי עובדים בכל תחומי הפעילות של הארגון כגון: זיוף המחאות, תשלום לספקים פיקטיביים, גניבת מלאי וכד'.

**הונאות תאגידיות** (management fraud) - מעילות והונאות אשר מבוצעות על ידי הארגון או מנהליו כנגד גורמים חיצוניים כגון: ייפוי דוחות כספיים, הונאת משקיעים וכד'.

בפרק זה אפרט את הסוגים הנפוצים של מעילות תפעוליות.

### 3.1 אמצעי התשלום

במרבית המעילות המבוצעות בארגונים מעורב אמצעי תשלום, כגון: המחאות, מס"ב או העברות בנקאיות. הסיבה לכך ברורה, שכן מדובר ב"שערים" באמצעותם יוצא הכסף מהארגון. לקיחת הכסף מצד אחד והסתרת הפעולה באמצעות רישום כוזב בספרים מצד שני, מאפשרים את ביצוע המעילה. ניתן למנות את אמצעי התשלום הקיימים בארגון לפי סדר חשיפתם למעילה, מהגבוה לנמוך, כמפורט להלן:

- א. מזומן;
- ב. העברות בנקאיות בפקס;
- ג. העברות בנקאיות במסמך מקורי עם שליח;
- ד. המחאות ידניות;
- ה. המחאות המופקות על המחאה מודפסת;
- ו. המחאות המודפסות על נייר לבן;
- ז. מס"ב;

ח. העברה באמצעות מערכת אינטרנטית.

### 3.1.1 מעילות נפוצות

כאמור, מועל אשר בא במגע עם אחד מאמצעי התשלום המפורטים לעיל, יכול לגנוב אותו ולהסתיר את המעילה באמצעות רישום הפעולה בצורה כוזבת בספרים. המעילות שיפורטו להלן עוסקות בשלב גניבת אמצעי התשלום, כאשר הסתרת המעילה מופיעה בפרקים הבאים. להלן סוגי המעילות הנפוצות:

**א. משלוח טופס העברה בנקאית מזויף - מעילה זו מבוצעת על ידי לקיחת טופס העברת כספים, אשר בדרך כלל הינו מסמך מודפס המוכן מראש והכולל את פרטי הגורם הזכאי לקבלת הכספים ודורש חתימה של מורשי החתימה בארגון. המועל מזייף על הטופס את חתימות מורשי החתימה ושולח את המסמך לבנק. בחלק מהמקרים מבצע המעילה הינו בעל תפקיד בהנהלת החשבונות של החברה אשר מצלצל לבנק לצורך אישור ביצוע התשלום הכוזב. המעילה תוסתר על ידי רישום פקודת יומן כוזבת כמו, למשל, זיכוי ספק פיקטיבי או רישום הוצאה בכרטיסי "פח זבל" כגון: ריבית, עמלות, הפרשי שער וכד'.**

**ב. שימוש חוזר בהעברה חתומה תוך שינוי פרטי המוטב - במקרים בהם טופס העברה מופק מתוך מערכת הכספים ואין למועל גישה לטופס ריק, לוקח המועל טופס העברה החתום על ידי המורשים, שנעשה בו כבר שימוש ואשר מתויק בהנהלת החשבונות של החברה, ובאמצעות טיפקס משנה את התאריך ואת שם המוטב לקבלת הכספים. מעילה זו קשה יותר לאיתור, שכן החתימות אותנטיות לחלוטין.**

**ג. הוספת אותיות לשם המוטב או הוספת מוטב - מרבית הארגונים סוגרים בכוכביות את סכום ההמחאה, מתוך מטרה שלא יבוצעו שינויים בהמחאה. עם זאת, מיעוט מהארגונים מבצעים פעולה דומה גם בשורת המוטב. במעילה נפוצה מאוד, המועל מצליח לשים יד על המחאה חתומה של הארגון ומשנה את שם המוטב באופן המאפשר לו לפדות את ההמחאה. כך לדוגמה המחאות לפקודות "מס הכנסה" משונה ל"נמס הכנסה", "ביטוח לאומי" משונה ל"ביטוח לאומי החזרים לשכיר בע"מ" ומעמ משונה ל"מעמון שמואל" וכד'. בנוסף, נתקלתי במקרים שבהם מועלים הוסיפו לשם המוטב את התוספת "ו/או" ואת שמם וכך הם פדו את ההמחאה.**

ד. **סריקה של המחאה** - התקדמות מערכות ההדפסה כיום מאפשרת לגורמים שונים לסרוק ולצלם המחאות באיכות גבוהה מאוד ולבצע עליהם שינוי של שם המוטב ו/או של סכום ההמחאה.

ה. **זיוף חתימות על המחאות** - השיטה הנפוצה ביותר לגניבת המחאות הינה נטילת המחאה ללא רשות, אם מתוך ארון לא נעול או מתחתית ערימה של המחאות שנמצאות במדפסת, וזיוף חתימות של מורשי החתימה בארגון. במקרים רבים מצליחים גורמים שונים לגנוב המחאות אשר ממתינות לחתימה של המורשים בצורה לא מאובטחת. העובדה, כי במרבית הארגונים מורשי החתימה לא עורכים מעקב אחר מספרי ההמחאות המועברים אליהם לחתימה, מאפשרת מעילה בדרך זאת. כאמור, הסתרת המעילה תיעשה באמצעות רישום פקודת יומן פיקטיבית במערכת הנהלת החשבונות.

ו. **שינוי שם המוטב באמצעים כימיים** - שיטה נפוצה נוספת לגניבת המחאות של ארגונים הינה באמצעות שינוי שם המוטב על ההמחאה באמצעים כימיים. המועלים מקבלים המחאות חתומות המיועדות למשלוח ומוחקים באמצעים כימיים את שם המוטב ומחליפים אותו לשם של גורם אשר פודה את ההמחאה עבורם.

ז. **שינוי מספר חשבון של ספק במערכת התשלומים** - לצורך ביצוע תשלומים באמצעות מערכת מס"ב (מרכז סליקה בנקאי), נדרש הספק למלא את פרטי הקשר שלו ובכלל זה את פרטי חשבון הבנק לביצוע העברת הכספים. העובדה, כי מס"ב מבצע את ההעברה על בסיס של חשבון בנק ולא לפי שם מוטב, מאפשרת מעילה באמצעות שינוי חשבון הבנק של הספק, כך שהחותם על טופס ההעברה חושב כי הכסף מועבר לספק כלשהו בעוד שפרטי החשבון במערכת שונו והם שייכים לגורם אחר. במרבית הארגונים, לעובדים בהנהלת החשבונות יש גישה חופשית לשינוי פרטי חשבון הבנק של הספקים. במצב זה יכול המועל לרשום פקודות זיכוי לספק קיים, ובמקביל לשנות את חשבון הבנק של הספק לחשבון הבנק של גורם מקורב לו. במקרים בהם מורשי החתימה עוברים רק על שמות המוטבים ולא בודקים את כל החשבוניות בצורה פרטנית, מעילה כזו לא תתגלה. ניתן לציין, כי גם במקרים בהם לעובד אין יכולת להסתיר את המעילה, קיים חשש כי הכסף יועבר לחשבון של המועל והוא ייעלם לאחר מכן. אופציה נוספת הינה העברת הכסף לחשבון הבנק של המועל במקום לספק, תוך הודעה לספק כי תנאי התשלום שונו. לאחר מכן יעביר המועל את

■ פרק 3: סוגי הונאות ומעילות ■

הכסף מחשבונו הפרטי לחשבון הספק תוך שהוא מקבל הלוואה ללא ריבית לשם תשלום לבעלי חוב או ליצירת רווחים מניירות ערך, לדוגמה.

**ח. שינוי מספר חשבון בקובץ המוכן לשידור - מערכת המס"ב לא מאפשרת שינוי של שורות וסכומים ב"דוח המלצה לתשלום" לאחר שרשימת המוטבים הוכנסה. במקרים בהם רוצים לבצע שינוי, מכינים דוח חדש. עם זאת, הקובץ אשר אמור להישלח למס"ב נשמר במרבית המקרים כקובץ ASCII בספריה ייעודית. קובץ זה ניתן לשינוי כל עוד הוא לא ננעל על ידי העברת כרטיס מגנטי של המורשים. גורמים בעלי רקע במחשוב וגישה לספריה בה נשמר הקובץ, שינו בעבר את פרטי חשבון הבנק של ספקים והעבירו את הכסף לחשבונם. יכולת לרשום פקודת יומן פיקטיבית בכרטיס ספק תהפוך את המעילה לקשה מאוד לאיתור, שכן הספק לא אמור לקבל כסף בגין הפקודה הפיקטיבית בכרטיס.**

**ט. שידור של קובץ אחר - במרבית הארגונים, לפני שליחת הקובץ, מורשי החתימה מבצעים בו בדיקות ושינויים, כגון: הורדת ספקים שנמצאים בבידור או הוספת ספקים שהופיעו ברגע האחרון. במצב זה, מורשי החתימה לא תמיד בודקים את הקובץ החדש אלא מוודאים שהסכום החדש לתשלום מתאים לשינויים שביקשו לבצע. עובדה זאת מאפשרת להכין קובץ חדש במס"ב, שהסכום בו זהה לסכום לאחר התיקונים של מורשי החתימה, אבל כולל העברה לגורמים שלא היו בקובץ המקורי.**

**י. משלוח הודעה מזויפת לשינוי מספר חשבון בנק - דרך נוספת לביצוע מעילה הקשורה לתשלומים במס"ב הינה באמצעות זיוף טופס בקשה לשינוי פרטי חשבון בנק של ספק ושליחתו להנהלת החשבונות של החברה. מרבית הארגונים לא יתקשרו לספק על מנת לוודא כי הוא עומד מאחורי הבקשה לשינוי אלא יסתפקו בטופס החתום על ידי הבנק ועל ידי הספק. מיותר לציין, כי לאור העובדה שהטפסים נשלחים לרוב בפקס, הרי שאין כל בעיה לזייף את המסמך.**

**יא. שימוש בכרטיס מגנטי של גורם אחר - לצורך השידור למס"ב, ניתנים למורשי החתימה כרטיסים מגנטיים או אמצעי זיהוי אחר הכוללים גם סיסמה הידועה רק להם. עם זאת, לאור מצבים בהם אחד המורשים לא נמצא בארגון, מועבר הכרטיס המגנטי לגורם נוסף בארגון אשר**

## ■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

מבצע את השידור עבור המורשה. מצב זה מהווה פתח לביצוע מעילה פשוטה, באמצעות שידור לא מורשה של אחד הגורמים בארגון. כך לדוגמה, ברשויות מקומיות רבות, הכרטיסים המגנטיים לשידור למס"ב, שניתנו לראש העיר ולגזבר, נמצאים בפועל אצל האחראי על ביצוע התשלומים, לרוב מנהל החשבונות הראשי.

### דוגמאות

**דוגמה 1 - עובדת בהנהלת החשבונות במוסד אקדמי הכינה מדי חודש מספר המחאות לפקודתה ולפקודת ילדיה. על המחאות הנ"ל היא זייפה את חתימות מורשי החתימה והשמידה את העתקי המחאות. בהנהלת החשבונות רשמה העובדת, כי מדובר בהחזרי שכר לימוד לסטודנטים. לאור העובדה, כי מורשי החתימה לא בדקו את רציפות המחאות שהועברו אליהם לתשלום, עקב העובדה שלא היה ממשק בין מערכת הנהלת החשבונות למערכת שכר לימוד ומאחר שלא נבדקו העתקי המחאות, התאפשרה המעילה אשר לא התגלתה במשך תקופה ארוכה. המעילה התגלתה במקרה על ידי מנהל הכספים אשר הבחין, כי קיימים מספר תשלומים אשר לא משויכים תקציבית וביקש לראות את העתקי המחאות, שכאמור הושמדו, דבר שהביא לפתיחת חקירה וגילוי היקף המעילה אשר הסתכמה בכ-5.5 מיליון ש"ח. על העובדת נגזר עונש של 5 שנות מאסר.**

**דוגמה 2 - עובד בחברת ביטוח יצא לאכול והשאיר על שולחנו שתי המחאות חתומות המיועדות לסוכני החברה. עם חזרתו הבחין, כי המחאה אחת בסכום של כ-70,000 ש"ח חסרה. העובד, שהעריך כי המחאה נמצאת בין הניירות על שולחנו, לא דיווח להנהלת החשבונות על היעלמות המחאה. רק לאחר מספר ימים בהם לא הצליח לאתר את המחאה דיווח על כך להנהלת חשבונות, אשר מסרה לו כי המחאה כבר נפדתה. עיון בהעתק המחאה אשר התקבל מהבנק העלה, כי שם המוטב שונה. שיחה עם הגורם שפדה את המחאה, נער בן 17, העלתה, כי גורמים בכפר בו הוא מתגורר ביקשו ממנו לפדות את המחאה בתמורה לעמלה, בתואנה כי חשבון הבנק שלהם מוגבל. שיחה עם אותם גורמים לא הניבה דבר והם הכחישו כל קשר למעשה. הוגשה תלונה למשטרת ישראל.**

**דוגמה 3 - עובדת בהנהלת חשבונות בחברה לשיווק מוצרים באינטרנט ביצעה זיכויים פיקטיביים, בתאריכים רטרואקטיביים, בכרטיס של אחד הספקים הגדולים עמם עובדת החברה. לאחר הרישום הכוזב, העובדת, בעזרת בעלה, שינתה את פרטי חשבון הבנק של הספק בקובץ המס"ב אשר**

### ■ פרק 3: סוגי הונאות ומעילות ■

היה מוכן על דיסקט לצורך שידור במחשב אחר בחברה. המעילה הסתכמה בחצי מיליון ש"ח והתגלתה במקרה על ידי עובדת חדשה, אשר החליפה את המועלת בתפקיד וגילתה את הפקודות הכוזבות. העובדת החזירה את כספי המעילה באמצעות זיוף המחאות של חברה חדשה בה החלה לעבוד.

**דוגמה 4 -** מנהל כספים בחברה בתחום התקשורת קיבל את הסיסמה של המיני-קי השייך למנכ"ל החברה, וזאת לצורך שידור תשלומים באמצעות האינטרנט. הנ"ל ביצע, בתאריכים שונים, שידורים לא מורשים של כספים מחשבון הבנק של החברה, תוך שימוש במיני-קי שלו ושל בעל החברה ללא ידיעתו. לצורך הסתרת המעילה רשם פקודות זיכויים וחיובים בכרטיס החו"ז שלו אשר שימש כמסלקה לפעילות כספית של החברה. העובד נתפס והחזיר את כל כספי המעילה, שהסתכמו ב-300 אלף ש"ח - בפריסה לשלוש שנים. לא הוגשה תלונה כנגד העובד.

**דוגמה 5 -** מנהלת חשבונות בחברה נהגה לגנוב המחאות ריקות שהיו בתחתית הערימה שהונחה ליד המדפסת. העובדת הכניסה את ההמחאות למדפסת במקום העבודה שלה והפיקה המחאות לפקודת גורמים שונים, בהם בעל הבית ממנו שכרה דירה. לצורך הסתרת המעילה ביצעה התאמות בנק כוזבות של חשבונות הבנק עליהם הייתה אחראית. המעילה התגלתה לאחר פנייה של הבנק בשאלה, האם לכבד המחאה שתוקפה פג (הגבלה של 60 יום). מנהל הכספים, שלא הכיר את שם המוטב, בדק וגילה, כי אין כל חשבונות עבור אותו שירות וכי מדובר בהמחאות מסדרות עתידיות שטרם נעשה בהן שימוש. בחקירה שנערכה התגלה, כי העובדת ביצעה בעבר שלוש מעילות בגופים אחרים בהם עבדה ואף ישבה כשנתיים בכלא על עבירות דומות. העובדת פוטרה והוגשה נגדה תלונה במשטרה.

**דוגמה 6 -** מנהלת חשבונות בחברה ליבוא זייפה חתימות של מורשי החתימה על למעלה מ-500 המחאות של החברה בהיקף של יותר מ-3 מיליון ש"ח. להסתרת המעילה, היא רשמה פקודות יומן פיקטיביות בכרטיס ספקים פיקטיביים ובכרטיס מע"מ תשומות. העובדה, כי מספר חברות בקבוצה היו רשומות כעוסק אחד לצורכי מע"מ, והעדר בקרה נאותה על המע"מ ועל מספר ההמחאות שנמסרו לחתימה של המורשים, אפשרו את ביצוע המעילה. המעילה התגלתה במקרה, לאחר שהעובדת פוטרה ואותר תשלום לספק שאינו מוכר במערכת.

- ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

### 3.1.2 דרכים למניעת מעילות

מניעת מעילות העושות שימוש באמצעי התשלום של ספקים, מורכבת ממספר נושאים: ראשית, הגנה פיזית על אמצעי התשלום עצמם; שנית, ביצוע בקרות חכמות לאיתור פעולות יומן חריגות או פעולות במערך המחשוב של הארגון, ובסופו של דבר - שיפור תהליכי העבודה והפרדת התפקידים בכל הקשור להכנת אמצעי התשלום השונים.

להלן נקודות אשר יכולות למנוע מעילות בתחום אמצעי התשלום:

- ביצוע התאמות בנק ברמה יומית;
- בדיקת פרטי הגורם שפדה את הצ'קים באמצעות עיון בדפי הבנק באינטרנט או באמצעות הזמנת גב הצ'ק מהבנק;
- מיסוד מנגנון של CALL BACK עם הבנק בכל מקרה של תשלום סכום הגבוה מסכום מסויים שייקבע על ידי הארגון;
- העברת רשימת המחאות הכוללות שם ומוטב לבנק לצורכי בקרה - קיימות מערכות ממוחשבות המבצעות העברה של רשימה כאמור לבנק לצורכי בקרה;
- הכנת רשימה של מספרי המחאות שנחתמו על ידי המורשים לצורך מניעת משלוח המחאה ללא ידיעה של המורשים. בכל מקרה של חוסר רציפות, יש לבקש לראות את המחאה שבוטלה;
- מעבר להפקת המחאות במערכת המדפיסה את המחאה על דף נייר לבן;
- צמצום השימוש בהעברות בנקאיות ובהמחאות ומעבר לשימוש במס"ב;
- אבטחה פיזית של המחאות ריקות בכספת;
- שמירה במקום סגור של המחאות הממתינות לחתימת המורשים;
- הימנעות מהשארת המחאות במדפסת ללא השגחה;
- ספירה של המחאות ריקות;



■ פרק 3: סוגי הונאות ומעילות ■

- הוספת הגנות על ההמחאות כנגד זיוף, כגון: הולוגרמות, העתק שמש וכד';
- הוספת כיתוב המונע שינוי בהמחאה;
- הוספת שרטוט ("קרוס"), "למוטב בלבד", הגבלת שינויים על ההמחאה, הגבלה של 60 או 90 יום להפקדת ההמחאה וכד';
- הימנעות ממשלוח המחאות בדואר רגיל החשוף לגניבה;
- כתיבת המחאות באמצעות טוש ולא בעט רגיל, שייתכן שנכתב בעט מחיק;
- ביצוע העברות בנקאיות רק לחשבונות החברה, תוך עדכון הבנק על רשימה סגורה זו;
- סימון בולט וברור של העברות בנקאיות שנשלחו, לצורך מניעת שימוש כפול;
- ביצוע בדיקות לאיתור המחאות עם מספר סידורי עתידי;
- בדיקת העתקי המחאות, על מנת למנוע אפשרות להשמיד העתקים שיצאו לגורמים לא מורשים;
- הפקת טופס העברה בנקאית רק מתוך המערכת, כך שיהיה ספרור של ההעברות;
- קבלת טופס לשינוי פרטי חשבון בנק על מסמך מקורי בלבד;
- צירוף המחאה מבוטלת לכל בקשה לקליטה/שינוי פרטי חשבון בנק של ספק;
- שיחה טלפונית עם מורשי החתימה אצל הספק בכל מקרה של בקשה לשינוי פרטי חשבון בנק ומשלוח הודעה לספק על שינוי פרטי הבנק שלו;
- ביצוע של שינוי פרטי חשבון בנק של ספק על ידי שני עובדים (גורם קולט וגורם מאשר);
- ביצוע בדיקות לאיתור שינויים בקובץ המס"ב לאחר הכנתו;

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- בדיקה של כל החשבוניות אשר מרכיבות את דוח ההמלצה לתשלום ולא להסתפק בבדיקה מדגמית;
- שימוש בקובץ LOG אשר בודק את שינוי פרטי חשבונות הבנק של ספקים;
- בדיקת פקודות יומן חריגות, כגון: ספקים מול ספקים, בנק מול הפרשי שער, עמלות, מע"מ ושאר כרטיסים הנבדקים בצורה פרטנית;
- ביצוע התאמות כרטיס עם ספקים. ההתאמה צריכה להתבצע על כמות הפעולות ולא רק של היתרה.

## 3.2 תשלומים לספקים

כל ארגון עובד עם מגוון רחב של ספקים אשר מוכרים מלאי, מעניקים שירותי ייעוץ או מבצעים עבודות שונות בארגון. היקף התשלומים לספקים יכול להיות מהותי מאוד בארגון, ונדרשת בקרה הן על קבלת המוצר/שירות והן על התשלום בהתאם לתנאים שסוכמו עם הספק. למרות שרוב הארגונים מבצעים בקרות על שני ההיבטים שפורטו לעיל, במקרים רבים עדיין מתגלות מעילות אשר בוצעו על ידי עובדים, ספקים או על ידי שיתוף פעולה ביניהם.

בפרק זה אפרט את סוגי המעילות הנפוצות בכל הקשור לתשלומים לספקים. חשוב לציין, כי מעילות רבות אשר מבוצעות באמצעות זיוף המחאות/ העברות בנקאיות/מס"ב מוסתרות בפועל על ידי רישום בכרטיס ספקים.

### 3.2.1 מעילות נפוצות

א. **תשלום לספקים פיקטיביים** - אחת המעילות הנפוצות ביותר הינה פתיחת ספק פיקטיבי במערכת וביצוע תשלומים כוזבים לספק. המעילה מבוצעת על ידי הגשת חשבונית מס, שהמועל מפיק בבית דפוס או באמצעות תוכנת "וורד", כאשר הוא מאשר את ביצוע התשלום למרות שלא התקבל כל שירות או מוצר והספק אינו קיים כלל. המעילה מתאפשרת לרוב כאשר למועל יש גישה למערכת פתיחת כרטיסי הספקים ולרישום פרטי חשבון הבנק שלו או של מקורבים במערכת התשלומים.

**ב. הגשת חשבונית כפולה - סוג זה של מעילה מוכר בספרות המקצועית כ-DOUBLE PAYMENT. בשיטת מעילה זו, משלמים לספק פעמיים עבור אותו שירות או מוצר. המעילה יכולה להתבצע על ידי פעולה עצמאית של הספק, אשר שולח שתי חשבוניות שסכומן זהה, בהפרש זמן של שבועות ספורים ללקוח. לרוב מבצע הספק את "התרגיל" למספר רב של לקוחות, מתוך ידיעה שבכמה מהמקרים, נהלי הבקרה לא יאתרו את המעילה. במקרים שבהם מאותרת המעילה, מתנצל הספק וטוען, כי מדובר בטעות תמימה של הנהלת החשבונות.**

דרך נוספת הינה על ידי שיתוף פעולה בין ספק לעובד. במעילה זו, הספק נעזר בעובד הארגון אשר מאשר את החשבונית הכפולה לתשלום. הכסף המתקבל מחולק בין הספק לבין העובד ללא ידיעת הארגון.

ניתן לציין, כי מעילה זו יכולה להתבצע גם על ידי העובד בעצמו, ללא ידיעת הספק, וזאת לרוב על ידי צילום חשבונית פעמיים או הכנת חשבון עסקה מזויף (חשבון עסקה במקרים רבים מוכן באמצעות תוכנת "וורד") והעברתם להנהלת החשבונות לתשלום. קבלת הכסף בגין התשלום הכפול יכולה להתבצע על ידי שינוי שם המוטב על הצ'ק, שינוי מספר חשבון הבנק של הספק במערכת הנהלת החשבונות או על ידי הודעה לספק, כי נפלה טעות והוא מתבקש לשלוח המחאה באותו סכום, אותה מסב המועל ופודה בעצמו.

**ג. אי-קיוזו מקדמות - גירסה אחרת למעילה שפורטה לעיל היא אי-קיוזו מקדמות ששולמו לספק בחשבון הסופי שמוגש. במרבית המקרים, מעילה זו מתבצעת על ידי הספק ללא ידיעת החברה, למרות שהיא יכולה להתבצע גם על ידי עובד באופן עצמאי או על ידי שיתוף פעולה בין ספק לעובד.**

**ד. דרישת מחיר מנופח - מרכיב מרכזי של כל חשבונית אשר נשלחת על ידי הספק, הינו מחיר לפריט או למוצר שסופק. ניפוח המחיר ליחידה אשר נקבע בין הצדדים, יביא למצב בו הסכום הסופי בחשבונית, שישולם על ידי החברה, יהיה גבוה מן הנדרש ויגלם בתוכו סכום כוזב לקופת הספק. במידה שה"טעות" מתגלה, מתנצל הספק וטוען שמדובר בטעות בתום לב. חשוב לציין, כי במידה שנתוני התעריף אינם מוקלדים למערכת הרכש, הרי שיש לבחון כל תעריף למול ההסכם עם הספק - דבר אשר מקשה על איתור המעילה.**

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

ה. **דרישת כמות מנופחת** - מרכיב נוסף בכל חשבונית הינו הכמות שסופקה. ניפוח של הכמות בחשבונית יביא אף הוא לתשלום מנופח לספק. הספק יכול לרשום, כי הוא סיפק כמות גדולה יותר ממה שאכן סופק בפועל, או שהוא יכול לספק כמויות קטנות יותר מאלה שנקבעו בין הצדדים או לבצע חלק מהעבודה שנקבעה בהסכם. גם במקרה זה הספק יכול לטעון, כי מדובר בטעות תמימה. במקרים בהם מעורב עובד החברה, הרי שהוא יאשר לספק בתעודת המשלוח, כי התקבלה כמות גדולה יותר מזו שהתקבלה בפועל - דבר שיביא לניפוח התשלום לספק.

ו. **הספקת מוצרים באיכות נמוכה יותר** - דרך נוספת של ספקים להונות לקוחות הינה באמצעות הספקה של סחורה באיכות ירודה יותר מהמפורט בהסכם. מעילה מסוג זה מבוצעת לרוב במקרים בהם קיים קושי להבדיל בין סוגים שונים של אותו פריט, כגון: מוצר עמיד למים ומוצר זהה שאינו עמיד למים; המחיר כמובן בהתאם.

ז. **טעויות בסיכומים, הכפלות, מידוד, שער חליפין** - חשבונית הספק מורכבת מהמחיר לפריט כשהוא מוכפל בכמות שסופקה. בארגונים רבים מבצעים בדיקה וסימון ב-✓ של המחיר ושל הכמות. עם זאת, לא מבצעים בדיקה של הסיכום הסופי, מאחר שהם יוצאים מהנחה כי מדובר במערכת ממוחשבת העושה את החישוב באופן אוטומטי. חשוב לציין, כי בחלק מהתוכנות ניתן לרשום סכום סופי של עסקה בצורה ידנית כך שניתן להגדיל את הסכום הסופי לתשלום בצורה כוזבת. גם מידוד התעריף בצורה מוטעית, על ידי שינוי מדד הבסיס או רישום שער חליפין שגוי, הינם נפוצים ומהווים דרך לניפוח החשבונית של הספק.

ח. **פיצול סעיף בחוזה למספר סעיפים** - בהונאה זו, הספק מפצל את הסעיפים המקוריים בהסכם למספר תתי-סעיפים אשר עלותם תהיה כמובן גבוהה יותר מהסעיף המקורי (לדוגמה: עלויות פינוי עפר, אשר אמורות לכלול את כל העלויות הכרוכות בפינוי יפוצלו לעלויות ציוד, עלויות עובדים, עלויות הובלה ועלויות פינוי).

## ד | ג | מ | א | ת

**דוגמה 1** - עובד, שהיה אחראי על תשלום ליועצים המשפטיים של הארגון, נהג לשנות את חשבונות העסקה שנשלחו אליו במייל על ידי הספקים

### ■ פרק 3: סוגי הונאות ומעילות ■

ולהגיש דרישות תשלום נוספות, מעבר לחשבונות האמיתיים שהתקבלו. העובד דרש מהנהלת החשבונות להעביר אליו את ההמחאות לספקים בטענה כי הוא נפגש איתם לצורכי עבודה. מנהל כספים חדש שהגיע לארגון ובחן את ההסכמים המשפטיים, ביקש לבדוק את החשבונות ופנה לעורכי הדין בשאלות לגבי מהות העבודה שבוצעה. להפתעתו התגלה, כי חלק מהחשבונות מזויפים וכי ההמחאות בגין אותם תשלומים הופקדו בחשבון העובד. העובד הודה במעילה ופוטר. תלונה הוגשה למשטרה.

**דוגמה 2 -** ארגון חתם עם קבלן על הסכם לבניית חניון תת-קרקעי בעלות של כ-7 מיליון שקל. בפועל שולמו לקבלן כ-12 מיליון שקל. כל הגורמים המעורבים הסבירו את החריגה הכספית בעיכוב שחל בעבודה, עקב מציאת קברים בעת הבנייה. חקירה שנערכה העלתה, כי הקבלן נהג לפצל סעיפים. לדוגמה, סעיף פינוי עפר פוצל לעלות עובדים, ציוד ופינוי עפר לפי מחיר מוסכם לק"ב. בנוסף, דרש הקבלן כספים עבור עבודות אותן הגדיר כשינויים ותוספות, אף שבפועל היו חלק מההסכם.

**דוגמה 3 -** עובד בחברת תעשייתית בארצות הברית, אשר היה אחראי על רכש המחשבים בחברה, הקים חברה פיקטיבית לציוד מחשב. באמצעות החברה שהקים, קנה העובד ציוד אשר נדרש לחברה בה עבד ואישר את הרכישות ואת המחירים לאותם פריטים, למרות שהיו גבוהים בהרבה ממחיר השוק של פריטים אלו. המעילה התגלתה לאחר שבביקורת שנערכה התגלה, כי אין לחברה הפיקטיבית כל טלפון או משרדים ורק תיבת דואר. בדיקה ברשם החברות העלתה, כי העובד הינו בעל המניות בחברה. היקף המעילה הסתכם במיליוני דולרים.

## 3.2.2 דרכים למניעת מעילות

מניעת מעילות הקשורות לתשלומים לספקים מבוססת על בדיקה מדוקדקת של כל סעיפי ההסכם עם הספק והפרטים הכלולים בו, וכן בדיקות בעין לאימות הכמות ואיכות המוצר שמתקבל מהספק.

בניגוד למעילות אחרות, שאינן משאירות עקבות, מעילה באמצעות תשלומים כפולים קלה יחסית לאיתור. החשבוניות המפלילות, או כמה מהן, מתויקות במסמכי הארגון ופקודות היומן הכפולות נרשמות בספרי הארגון ובדפי הבנק. כל שנותר הוא, לאתר את הסכום הכפול. מעילות אלה מצליחות בארגונים כה רבים, מאחר שנהלי הבקרה הארגוניים מתאימים לפעילות רגילה ולא לאיתור מעילות.

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

במרבית המקרים, חשבונית כפולה תעבור את הבקורות המפורטות מבלי לעורר חשד. חשוב לציין, כי גם התאמת יתרות בין ספרי הארגון לספרי הספק אין בכוחה לאתר את המעילה, מאחר שקיימת התאמה מלאה ביתרה הרשומה בשני הארגונים.

כדי לאתר תשלומים כפולים, יש לחפש סכומים זהים בכרטיס הספק וכן פירוט זהה של מוצר או שירות. לאחר איתור פקודת היומן יש לבצע ניתוח פרטני של החשבוניות בהנהלת החשבונות. מומלץ לבצע את פעולות החיפוש באמצעות כלים ממוחשבים, כגון ACL. בכל מקרה של חשד לתשלום כפול, ניתן לפנות למוציא החשבונית ולבקש הסברים.

להלן נקודות אשר יכולות למנוע מעילות בתחום התשלומים לספקים:

- התרעה על הגשת חשבונית עם אותו מספר סידורי מאותו ספק;
- בקרה לאיתור סכומים זהים בחשבוניות שונות של אותו ספק;
- התראה על מצב שבו יש יותר מתשלום אחד עבור אותו מספר הזמנה (יש מצבים שבהם מבוצע התשלום לספק בחלקים);
- מניעת אפשרות שהיקף התשלומים החלקיים תמורת השירות או הסחורה יהיה גבוה מהמחיר הנקוב בהזמנה;
- הצלבה של מספרי חשבונות בנק של ספקים ושל עובדים;
- איתור ספקים בעלי אותו מספר חשבון בנק;
- בקרה על חשבוניות שמתקבלות מאותו ספק והן עם מספר סידורי רציף (מלמד על ספק שעובד רק עם הארגון וייתכן שהוא פיקטיבי).
- בקרה על ספקים שהמספר הסידורי של החשבוניות שלהם קטן, לדוגמה: 001, (מלמד על ספק חדש, שייתכן שהוא פיקטיבי).
- הגבלת הגישה לתוכנת ההזמנות ומניעת אפשרות להכניס בה שינויים, כגון מחיקת תשלומים שבוצעו או פתיחת הזמנות חדשות ללא אישור;
- הפרדת תפקידים בין מאשר החשבונית, מקבל השירות/מוצר ומוציא התשלומים.

### ■ פרק 3: סוגי הונאות ומעילות ■

- הטבעת חותמת "התקבל בתאריך" על ההזמנה במערכת ידנית, או סגירת ההזמנה לאחר התשלום במערכת ממוחשבת;
- בקרה על ספקים עם כתובות מרוחקות ממוקום הארגון;
- בדיקת ספקים ללא פעילות והפיכתם ללא פעילים במערכת;
- בקרה על פתיחת ספקים חדשים במערכת על ידי גורם בכיר;
- בקרה על התעריף, הכמות, הסיכומים והמכפלות בחשבונית מהספק;
- איסור תשלום לספק על בסיס העתק חשבונית או צילום חשבונית;
- אישור מובנה במערכת על קבלת המוצר או הסחורה על ידי גורם ממונה.

## 3.3 גבייה וקופות

השלב האחרון, ואולי החשוב ביותר, בכל עסקה הינו שלב גביית הכסף מהלקוח. גביית הכסף נעשית באמצעות קבלת תקבול מהלקוח בצורה ישירה באחד מאמצעי התשלום המקובלים: מזומן, המחאות, כרטיסי אשראי, העברות בנקאיות וכד', או באמצעות מערך קופות שנמצא בבית העסק. בספרות המקצועית ניתן להבדיל בין שני סוגים של מעילות בתחום הגבייה כמפורט להלן:

Skimming - גניבה לפני הרישום בספרים, מעילה המבוצעת "מחוץ לספרים" ואינה משאירה עקבות; על מעילה מסוג זה ניתן לעלות באמצעות לקוח סמוי או מצלמות.

Larceny - גניבה אחרי הרישום בספרים, מעילה המבוצעת "בתוך הספרים" ולאחר שנרשם חוב של לקוח. מעילה מסוג זה מבוצעת בעיקר באמצעות זיכוי פיקטיבי.

### 3.3.1 מעילות נפוצות

להלן יפורטו סוגי המעילות הנפוצות בתחום הגבייה: ראשית, גבייה מלקוחות ולאחר מכן - בתחום הקופות.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- א.** **רישום זיכויים פיקטיביים בכרטיסי לקוחות** - הדרך הנפוצה ביותר לגניבת כספי לקוחות הינה באמצעות רישום זיכויים פיקטיביים בכרטיס הלקוח וגניבת התקבול, כך שלא תישאר יתרת חוב בכרטיס הלקוח. פקודת הזיכוי יכולה להיות בגין החזרת סחורה, הפרשי מחיר, הפרשי כמות, סחורה פגומה, פיצוי בגין איחור וכד'. העובדה שקיימים לעיתים היקפים גדולים מאוד של זיכויים, מקשה על איתור פעולות שבוצעו ללא אישור.
- ב.** **החלפת מזומן בהמחאות עתידיות** - מעילה נפוצה נוספת הינה החלפה של כסף מזומן שהתקבל מלקוחות, בהמחאות עתידיות של גורמים שונים. ביצוע פעולה כזו מאפשר למועל לקבל הלוואה מתגלגלת ללא ריבית. יצוין, כי בחלק מהמקרים מתברר, שההמחאות העתידיות שהוחלפו הינן ללא כיסוי או גנובות, דבר שמונע את הצורך להחזיר את הכסף שנגנב.
- ג.** **גלגול יתרות בין כרטיסי לקוחות** - בספרות המקצועית ידועה מעילה מסוג זה בשם Lapping. בשיטה זו מעבירים יתרת חוב בין כרטיסים שונים של לקוחות ולבסוף לכרטיס "פח זבל", כגון: הפרשי שער, עמלות וכד'. דרך נוספת הינה באמצעות גביית כסף מלקוח ורישום התקבול בכרטיס של לקוח אחר, ממנו נגנב כסף. המעילה יכולה להימשך זמן רב, שכן כל הזמן יש תקבולים חדשים המגיעים לחברה.
- ד.** **הסטת תקבולים** - אחת הדרכים לגנוב כספים אשר מגיעים מלקוחות הינה באמצעות הסטת התקבול לחשבון בנק שבבעלות המועל. קיימות שיטות שונות להסטת הכספים כמו, למשל, פנייה ללקוח והודעה על שינוי פרטי חשבון הבנק, כך שהכסף מועבר לחשבון אחר. גם המחאות המגיעות בדואר עם חותמת "למוטב בלבד" או "לא סחיר" לפקודת הארגון יכולות להיות מופקדות בחשבון בנק שפתח המועל בשם זהה לשם הארגון, וזאת ללא ידיעת הארגון. לחלופין יכול המועל לשנות את שם המוטב ולהפקיד את הצ'קים בחשבון בנק של ארגון פיקטיבי ששמו דומה. לדוגמה: צ'ק לפקודת "אור שירותי צילום" ישונה ל"נאור שירותי צילום".
- ה.** **אי-רישום תקבולים בקופה** - בארגונים רבים, הקופאים הם האחראים לרישום המזומנים המתקבלים. אי-רישום המזומנים מאפשר לקופאים לשלשל את הכסף לכיסם. מקרים שבהם הלקוחות משלמים את סכום הקנייה במדויק ואינם דורשים אסמכתא לתשלום שבוצע, או מקרים



שבהם נוצר לחץ בקופות, הם בבחינת הזדמנות לאי-רישום תקבולים. כאשר אי-רישום התקבול בקופה עלול לעורר חשד מצד הלקוח, נעזרים הקופאים בדרכי הסוואה שונות. דרכי ההסוואה הנפוצות ביותר הן רישום סכום הנמוך מסכום העסקה בפועל ושלשול ההפרש לכיסו של הקופאי, או לחלופין רישום חלקי בלבד של הפריטים שנרכשו בפועל.

ו. **ביטול עסקאות במערכת** - בקופות רבות ניתן לבטל את העסקה כאשר מתגלה טעות בחשבון, ולהפיק חשבון חדש. מצב זה מאפשר להפיק חשבון ללקוח ולאחר קבלת הכסף - לבטל את החשבון.

ז. **שימוש חוזר בקבלות** - דרך פשוטה מאוד לגניבת כספים מלקוחות הינה באמצעות שימוש חוזר בקבלות של העסק, שלקוחות זורקים לאחר השימוש. במקרים אחרים נוהגים קופאים להפיק, ללא ידיעת הארגון, קבלות בבית דפוס ולמסור אותן ללקוחות אשר אינם יודעים כי מדובר בקבלות מזויפות.

ח. **שימוש במועדון לקוחות** - בתי עסק רבים מנפיקים ללקוחות שלהם כרטיסי מועדון אשר מזכים את מחזיק הכרטיס בהנחות ובהטבות על בסיס רכישות חוזרות. קופאי אשר מחזיק ברשותו כרטיס מועדון יכול להעביר את הכרטיס שלו או של בן משפחה במסגרת רכישות של לקוחות מזדמנים. בצורה זו הוא צובר הנחות והטבות על חשבון הארגון.

ט. **מתן זיכוי חלקי ללקוח** - בתי ממכר שונים מאפשרים ללקוחות להחליף מוצרים אשר רכשו בחנות. במקרים בהם לקוחות מקבלים מתנות, הם אינם יודעים מה שווי המוצר שנרכש. במצב זה, הקופאי יכול למסור ללקוח שמבקש להחליף מוצר, כי שווי הפריט נמוך יותר ממחירו בפועל, ולקחת לעצמו את ההפרש בזיכוי נפרד. גם במקרים בהם הלקוח בודק את שווי הפריט בחנות יכול הקופאי לציין, כי הפריט נרכש במבצע בתאריך אחר ולכן השווי נמוך יותר.

י. **החלפת כרטיסי מזומן** - אמצעי תשלום חדש הינו כרטיסי מזומן המאפשרים קנייה ברשתות שונות, כגון: שופרסל, הריבוע הכחול וכד'. קופאים בחנויות המקבלות כרטיסים כאלו נוהגים להחליף כרטיס מלא בכרטיס ריק. רק במועד הקנייה הבאה מבחין הלקוח, כי הכרטיס

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

ריק למרות שצריכה להיות בו יתרה. לאור העובדה שהכרטיסים זהים לחלוטין ולא כוללים שם, ניתן לבצע מעילה זו בקלות.

דוגמאות

**דוגמה 1** - סוכן מכירות בסוכנות דלקים, שמכרה סחורה ללקוחות בשטחי יהודה ושומרון, נהג לקבל את התקבולים במזומן. בשלב מסוים הוא פנה לשוק האפור ומסר את הכסף המזומן בתמורה להמחאות עתידיות, אותן מסר להנהלת החשבונות. בתמורה לביצוע הפעולה קיבל עמלות גבוהות. לאחר כשנה בה עבדה השיטה התברר, כי ההמחאות העתידיות גנובות והן החלו לחזור. הנזק שנגרם לחברה הסתכם בכ-19 מיליון ש"ח. בין היתר התברר, כי חשבוניות נמכרו גם לחקלאים שונים, מאחר שלקוחות בשטחי יהודה ושומרון לא ביקשו חשבונית, כך שהתאפשר שימוש חופשי בחשבוניות מס.

**דוגמה 2** - מנהל באולם אירועים במלון נהג לסכם עם לקוחות את המחיר לאירוע. המנהל נהג לגנוב חלק מהכספים שהתקבלו במזומן ולדווח על כמות נמוכה יותר של אורחים באירוע. לצורך הסתרת המעילה, הוא שינה את דוח האקסל של כמות המנות שהוכנו לאירוע על ידי השף במטבח, דוח אשר היה שמור ברשת ופתוח לכל המשתמשים במלון. היקף המעילה הסתכם בכחצי מיליון ש"ח. העובד פוטר מהעבודה והחזיר חלק גדול מהכספים שגנב.

**דוגמה 3** - עובדת האחראית על פתיחת הדואר ורישום הצ'קים המגיעים לארגון נהגה לגנוב המחאות שהתקבלו מלקוחות. מנהל חשבונות, שניהל עם העובדת רומן, דאג להסתיר את חסרונן של ההמחאות באמצעות רישום הנחות ללקוחות אלה. המעילה התגלתה לאחר שלקוח צלצל להנהלת החשבונות וביקש לבטל המחאה ששלח. בבדיקה שנערכה התברר, כי ההמחאה לא התקבלה בארגון וכי כרטיסו של הלקוח זוכה בגין הנחה. בעקבות החשד נפתחה חקירה, ממנה עלה כי נגנבו מהארגון כספים בהיקף של מאות אלפי שקלים. העובדים פוטרו והוגשה נגדם תלונה במשטרה.

**דוגמה 4** - מנהל בחברה להשכרת דירות הזמין למשרדו דיירים שהמתינו בתור כדי לשלם את שכר הדירה. הדיירים שילמו למנהל את שכר הדירה ובתמורה קיבלו אישור בכתב ידו המאשר את התשלום. לאחר לכתם, רשם המנהל במסמכי החברה, כי הדירה בגינה קיבל תשלום היא ריקה ושלשל את כספי השכירות לכיסו. המעילה התגלתה לאחר שהתברר, כי דירות הרשומות

### ■ פרק 3: סוגי הונאות ומעילות ■

כריקות מושכרות בפועל. העובד פוטר מהעבודה והוגשה נגדו תלונה במשטרה.

**דוגמה 5 - קופאים בכניסה לאתר בילוי גנבו במשך שנים מאות אלפי שקלים באמצעות מניפולציות שונות שעשו בקופה. הקופאים הקלידו בקופה את כל ההכנסות שהתקבלו, אך העלימו סרטי קופה שלמים ושלשלו את הכסף לכיסם. הגניבה התגלתה כאשר המנהל הגיע לביקור באחת השבתות ומצא חוסר התאמה בין מספר הכרטיסים שנמכרו לבין מספר המבקרים שהעריך כי ביקרו באתר באותו היום. מצלמות סמויות שהותקנו בקופת המכירה ובכניסה לאתר, וכן איסוף קבלות מהמבקרים, סייעו בהוכחת מעשה הגניבה.**

**דוגמה 6 - מנהל מכירות בחברה קבלנית ביקש מלקוחות אשר קנו דירות לא לרשום את שם המוטב על המחאות שמסרו לו, בנימוק שהחברה נוהגת להטביע את חותמתה עליהן. המנהל רשם את שמו על המחאות והפקיד אותן בחשבוננו. לצורך הסתרת הגניבה נהג מנהל המכירות להפקיד המחאות של לקוחות חדשים בכרטיסי לקוחות ישנים אשר נשארו פתוחים. המעילה התגלתה לאחר שהמנהל הסתבך עם השוק האפור וברח לחו"ל.**

### 3.3.2 דרכים למניעת מעילות

להלן נקודות אשר יכולות למנוע מעילות בתחום הגבייה וקופות:

- התקנת מצלמות נסתרות או גלויות באזור הקופה. חשוב לציין, כי המצלמות צריכות להיות ללא קול, מאחר ששימוש במיקרופון יהווה האזנת סתר. כמו כן, לפי הפסיקה, יש להתקין מצלמות במקומות שלא יפגעו בפרטיות של העובדים והלקוחות;
- הצבת שלטים המודיעים כי המקום מצולם לצורכי הרתעה;
- שימוש בלקוח סמוי לצורך בדיקת נאותות הרישום בקופות;
- בדיקות עומק של זיכויים שניתנו ללקוחות, כולל אימות הזיכוי למול הלקוח;
- בדיקות סבירות לאיתור ירידה לא מוסברת בתקבולים בהשוואה לתקופות קודמות ובהשוואה לארגונים שפעילותם דומה;
- הטמנת פתיונות, כגון: צ'קים ללא רישום שם המוטב או עודפים לא מוסברים בכסף מזומן;

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- איתור מצבים בהם המחאות של לקוח מסוים נרשמות במספר כרטיסי הנהלת חשבונות של לקוחות שונים;
- מתן זיכויים באישור של שני גורמים בלבד;
- ניתוח מגמות בגבייה, כגון: קיטון במזומן מתוך סך כל התקבולים;
- איתור המחאות שהתקבלו מעובדי החברה;
- בדיקות לאימות היקף תשלומים מלקוחות שמשלמים במזומן;
- השוואות בין קופאים שונים בכל הקשור להיקף גבייה, ביטול עסקאות וכד';
- בקרה של פקודות יומן בין לקוחות שונים;
- התאמת כרטיסי לקוחות;
- צמצום קבלת מזומן מלקוחות למינימום;
- קבלת המחאות רק על שם הלקוח ולא מצד ג';
- הפרדת תפקידים בין הגורם שמקבל תקבולים לבין הגורם שרושם פקודות יומן.

### 3.4 שכר

אחד מסוגי המעילות הנפוצות ביותר בארגונים שונים הוא מעילות בתחום השכר. הסיבה לכך נעוצה בשילוב של מספר גורמים. ראשית, חשבי השכר נהנים לרוב מאמון מלא של הממונים עליהם ועל פעילותם לא מתנהלת בקרה מדוקדקת, אם בגלל חוסר הבנה בתחום השכר, שהינו מורכב (תשלומי השכר מבוססים על פרמטרים רבים וחשובים מורכבים, שלא תמיד ברורים למנהלים האמורים לפקח על תחום זה), ואם כתוצאה מהעובדה שחשב השכר הוא בעל תפקיד בכיר בארגון. בנוסף, קיים קושי רב לערוך בדיקות סבירות על הוצאות השכר לאור השינוי מחודש לחודש, הנובע מתשלומים חד-פעמיים, כגון: דמי הבראה, תוספות יוקר, פיצויים, פדיון חופשה, שעות נוספות ועוד, וכן לאור העובדה, כי בארגונים רבים יש מספר רב מאוד של עובדים הגורם לכך שהבקרה המבוצעת אינה שלמה ומבוססת על מדגמים בלבד. לרוב, הבקרות על תשלומי השכר מועטות ומבוססות על "בדיקות סבירות", שאין בהן כדי לאתר מעילות. בנוסף, הכנת המשכורות נעשית,

### ■ פרק 3: סוגי הונאות ומעילות ■

בדרך כלל, בלחץ זמן (בין מועד הגשת דוחות העבודה של העובדים ועד ה-9 בחודש ישנם ימי עבודה ספורים) - דבר שמונע בקרה יסודית לפני ביצוע התשלומים. ולסיום, הדרך הנפוצה ביותר לתשלום שכר הינה באמצעות מס"ב (מרכז סליקה בנקאי). מערכת מס"ב מבצעת שידור על בסיס חשבון בנק ללא כל הצלבה לפרטי המוטב, עובדה המאפשרת רישום פרטי עובד כאשר החשבון אליו מועבר הכסף הינו של המועל (בתשלום באמצעות המחאות, מורשי החתימה רואים את שם המוטב בעוד שבהעברות באמצעות מס"ב, המורשים רואים חשבון בנק ולא בודקים האם הוא אכן שייך לעובד).

#### 3.4.1 מעילות נפוצות

קיימות גרסאות רבות ומגוונות של מעילות בתחום השכר. בפרק זה יוצגו סוגים שונים של מעילות בתחום בשכר.

**א. עובדים פיקטיביים** - המונח המקצועי למעילה זו ידוע כ-GHOST EMPLOYEES, ומתייחס לכל אותם מקרים שבהם משולם שכר לאנשים שאינם עובדים בארגון בפועל. העובד הפיקטיבי יכול להיות אדם שכלל לא קיים במציאות וחשבון הבנק הרשום בספרי הארגון הינו של המועל או של גורם מקורב לו, או לחלופין של אדם שאינו עובד בארגון ומשתף פעולה עם המועל לצורך קבלת השכר הכוזב. סוג מעילה זה נפוץ בעיקר בארגונים בהם יש עובדים המתחלפים בתדירות גבוהה ואין היכרות קרובה עם שמות העובדים. כך לדוגמה, חברות כוח אדם, חברות בנייה ובתי מלון חשופים יותר לסוג זה של מעילות. בנוסף, ארגונים המשלמים לעובדים במזומן על בסיס יומי, לדוגמה, נמצאים אף הם ברמת סיכון גבוהה יותר.

**ב. המשך תשלום לעובדים שעזבו** - במקרים בהם לחשבי שכר אין אפשרות לפתוח עובד חדש במערכת, קיימת גירסה נוספת לעובדים פיקטיביים במסגרתה, משאיר המועל עובדים שעזבו את הארגון ברשימת מקבלי השכר למספר חודשים נוספים, ומתחלק עם העובד בכסף. במקרים אחרים משנה המועל את פרטי חשבון הבנק של העובד לחשבון הבנק שלו או של מקורבים לו, וזאת ללא ידיעת העובד. מעילה זו קשה יותר לאיתור, שכן העובד כבר קיים במערכת השכר ומעורר פחות חשד לעומת עובד שלא קיים כלל. בנוסף, במקרים רבים עובדים שסיימו את עבודתם עדיין מקבלים תשלומים בגין פדיון ימי חופשה והפרשים שונים, דבר שאינו מעורר חשד.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

ג. במעילה זו משלמים לעובד תשלום כפול עבור משכורת אחת לה הוא זכאי. המעילה מבוצעת במספר שיטות, ביניהן תשלום שכר על ידי שני גופים קשורים, כגון: חברה-אם וחברה-בת או קיבוץ וארגון קניות. אפשרות אחרת הינה על ידי תשלום שכר פעם אחת בהמחאה ופעם נוספת על ידי מס"ב. מעילה זו יכולה להתרחש כאשר אין ממשקים בין שני הגופים המשלמים שכר והמועל מנצל את תפקידו בשני הארגונים בהם הוא פועל כדי לאשר את הפעולה. תשלום שתי משכורות מאותו ארגון מתאפשר במקרים בהם קיימים עובדים ששכרם משולם במזומן/בהמחאה, מאחר שאין להם חשבון בנק, ובמקביל למרבית העובדים מועבר השכר באמצעות מס"ב. במרבית מערכות השכר קיימת הגבלה, שלא מאפשרת לשלם לעובד בשני אמצעי תשלום. עם זאת, תשלום בהמחאה יכול להתבצע גם שלא דרך מערכת השכר וכך נעקפת הבקרה הקיימת.

ד. **גמר חשבון מנופח** - במעילה מסוג זו דואג המועל לשלם תשלום גמר חשבון מנופח לעובד ולהתחלק איתו בהפרש, ללא ידיעת המעסיק ולעיתים ללא ידיעת העובד כלל. בארגונים רבים לא קיימת בקרה נאותה של חישוב גמר החשבון של העובדים או לחילופין סומכים על חשב השכר, כי יערוך תחשיב מדויק של כל הסכומים המגיעים לעובד, והתנהלות זו מאפשרת את ביצוע המעילה. יש לציין, כי קיימים מקרים בהם המועל משנה נתונים שונים, כגון: ותק, ימי חופשה וכד', וכך הוא מאפשר את הגדלת התשלום הסופי לעובד ומגיש את המסמכים המגבים לבדיקה של גורם אחר בארגון. במקרים בהם לעובד הבודק אין גישה למערכת השכר והוא אינו יכול לוודא כי בוצעו שינויים בשכר, לא ניתן לגלות כי המסמכים אינם מדויקים וכי התחשיב הסופי כוזב.

ה. **שינוי מרכיבי שכר** - שכר העובד מורכב מתעריף לשעה המוכפל במספר השעות שעבד במהלך החודש. כניסה למערכת השכר ושינוי התעריף לשעה או שינוי סמלי שכר המרכיבים את השכר הסופי יכולים להביא להגדלה כוזבת של שכר העובד. במקרים בהם לא קיימת בקרה נאותה של שינויים, יכול המועל לשנות לעצמו או לעובדים המקורבים לו את התעריף לשעה ולהתחלק עימם בהפרש.

ו. **שינוי היקף שעות עבודה** - דרך נוספת לביצוע מעילה הינה באמצעות הגדלה כוזבת של מספר שעות העבודה של עובדים. מעילה זו יכולה להתבצע על ידי עובד שמעביר את כרטיס הנוכחות שלו עבור עובד אחר או על ידי הגשת דוח שעות כוזב על ידי העובד. דרך נוספת הינה

באמצעות כניסה לא מאושרת של המועל למערכת איסוף השעות הממוחשבת והוספת שעות עבודה או שעות נוספות. כמו כן, ניתן לשנות נתונים לאחר שאלו הועברו ממערכת איסוף השעות. יש לציין, כי מערכות השכר מאפשרות הכנסת שינויים ידניים רבים, לדוגמה: לצורך תיקון אי-העברת כרטיסי נוכחות, עבודה מחוץ לחברה ועוד. אופציה זו מאפשרת למועל לנצל את תהליך העבודה לרישום כוזב של שעות לעצמו או למקורבים וחלוקת ההפרש.

ז. **שינוי יתרת חופשה/ותק - לעובד נצברים מדי חודש ימי חופשה** בהתאם להסכם השכר שנתחם עימו. שינוי הצבירה החודשית או היתרה שנצברה הינן דרכים נוספות למעילה בתחום השכר. העובדה, כי הצבירה הינה הוצאה עד למימוש החופשה, מקטינה את הסיכוי לגילוי מוקדם. בנוסף, שינוי הוותק לעובד יגדיל כמובן את הזכאות שלו לפיצויים במועד סיום העבודה.

ח. **תשלום הוצאות כוזב - מרכיב נוסף בשכר העובד מבוסס לעיתים על** החזרי הוצאות ותוספות נלוות, כגון: אחזקת טלפון, ביגוד, הוצאות נסיעה, אשל מחוץ למשרד וכד'. שינוי תוספות אלה בצורה כוזבת יביא לתשלום מנופח של שכר.

ט. **ניפוח מרכיב ה"בונוס" - לחלק מהעובדים משולם שכר על בסיס** אחוזים מהמכירות, או על בסיס ביצועים, תפוקות וכד'. כאשר לא קיימת בקרה נאותה של הבונוס, יכול המועל לשנות עבור עצמו או עבור גורמים אחרים את מרכיב הבונוס ולאפשר בכך תשלום כוזב לעובד. במקרים אחרים יכולים העובד או המנהל שלו להעביר נתונים כוזבים למחלקת השכר וכך להנות מבונוסים שאינם מגיעים להם. מעילה מסוג זו יכולה להתרחש כאשר אין אפשרות לאמת את הבסיס לבונוס ומחלקת השכר מתבססת על נתונים מבלי לבדוק אותם.

י. **גניבת ניכויים המיועדים לקופות - למרבית העובדים יש ניכוי רשות** בגין קרן השתלמות, קופת גמל וכד'. העובד רואה בתלוש השכר שלו כי בוצע ניכוי אך הוא איננו יודע בזמן אמת, אם הניכויים אכן הועברו לקופות על שמו. חשבי השכר יכולים להחליף את הקופה של העובד לקופה על שמו, ללא ידיעת העובד כלל. מעילה מסוג זה תתגלה רק במידה שהעובד עוקב אחר הדיווחים אשר מגיעים מהקופה ורואה כי אין הפקדה רציפה.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

**יא. שינוי פרטי חשבון בנק של עובד - במעילה זו, המועל מחליף את פרטי חשבון הבנק של העובד לחשבון הבנק שלו או של גורמים אחרים ונעלם לאחר מכן.**

ד ו ג מ א ו ת

**דוגמה 1 -** במעילה שבוצעה, סיכמו שני שותפים, כי כל אחד מהם יקבל שכר נטו זהה של 10,000 שקל בחודש. השותף שהיה גם האחראי להכנת המשכורות, דיווח כי הוא עובד בשני מקומות, כך שחויב ב-50% מס מהשקל הראשון, במקום מדרגות המס הקבועות. עובדה זו לא שינתה את שכר הנטו שהופיע על ההמחאה עליה חתמו שני השותפים, אך הגדילה את שכר הברוטו. בסוף כל שנה, במשך 16 שנה ברציפות, קיבל השותף החזרי מס כוזבים ממס הכנסה על חשבון הארגון. העובדה שלמעט השותף האמור, איש לא ראה את עלות שכרו ברוטו, מנעה את גילוי המעילה.

**דוגמה 2 -** חשבת שכר בחברה קיבלה מדי חודש את נתוני שכר העובדים, לאחר שנבדקו ואושרו על ידי מנהלי המחלקות. לאחר מכן הוכן דוח שכר שהועבר למנכ"לית החברה, אשר בדקה את הדוח וחתמה עליו. טרם העברת התשלומים לבנק, הוסיפה החשבת לדוח מקבלי השכר מספר עובדים פיקטיביים (של קרוב משפחה שלה) ושלחה את הדוח בפקס לבנק אשר ביצע את התשלום. העובדת הצליחה למעול בכשני מיליון ש"ח עד שנתפסה.

**דוגמה 3 -** מנהלת חשבונות של ארגון, שנהנתה מאמון מלא מצד הממונים עליה והייתה בעלת הרשאות על כל הפעילות הכספית המתנהלת בארגון ומערך המשכורות שלו, העבירה במהלך תקופה של כ-5 שנים, מדי חודש, תשלומים בהיקף של עשרות אלפי ש"ח, ל-4 חשבונות בנק אשר בבעלות קרובי משפחתה. בדרך זו נגנבו מהארגון מעל 4 מיליון ש"ח. לצורך הסתרת המעילה דיווחה מנהלת החשבונות על קיומם של 7 עובדים פיקטיביים שקיבלו משכורת ותשלומים אחרים. המעילה בוצעה באמצעות הוראותיה של מנהלת החשבונות להכין ולהעביר משכורות אמיתיות לעובדים הפיקטיביים דרך מל"ל (שהנה חברה חיצונית הנותנת שירותי הכנת תלושי שכר למתלוננת) וכן באמצעות מס"ב (מסלקה בנקאית) לחשבונות הבנק. בכדי להסתיר את המעילה, הורתה מנהלת החשבונות על הכנת תלושי שכר המכילים תשלומים בגין חופשה, הבראה וכיו"ב, להבדיל מתשלום בגין שעות עבודה - רכיב שניתן לאתר ביתר קלות. דרך נוספת למעילה הייתה באמצעות העברת הודעות פקס לבנק, בהן נכתבה הוראה לביצוע העברות בנקאיות לחשבונות הבנק בגין מפרעות/מקדמות שכר לעובדים פיקטיביים. לאחר



### ■ פרק 3: סוגי הונאות ומעילות ■

מכן, נמחקו בטיפקס שמות העובדים הפיקטיביים מהוראת השכר כך שנותרו רק שמות העובדים האמיתיים והושמדו העתקי תלושי שכר של העובדים הפיקטיביים, אשר היו מגיעים בחוזר מחברת מ"ל.

#### 3.4.2 דרכים למניעת מעילות

הדרך הטובה ביותר לאתר מעילות בתחום השכר היא באמצעות כלים ממוחשבים כדוגמת ה-ACL, אשר מאפשרים ביצוע בדיקה מלאה ולא מדגמית של כל מרכיבי השכר והשוואתם מחודש לחודש. בדרך זאת ניתן לזהות כל שינוי שבוצע ולנתח אותו. במקביל, בחלק מתוכנות השכר הקיימות היום ניתן לבנות דוחות לאיתור חריגים כמו, למשל, עובדים בעלי אותו חשבון בנק וכד'.

מרכיב נוסף במניעת מעילות הינו שיפור הבקורות ותהליכי העבודה הקשורים לשכר, תוך הפרדת תפקידים נאותה בין הגורמים האחראים על קליטת נתוני השכר ובין האחראים להכנת השכר בפועל, וכן מניעת מצב בו עובד בודד יכול לבצע שינוי בתלושי השכר של עובדים ללא בקרה של גורם נוסף בארגון. היבט נוסף של בקרה הינו בקרה תקציבית של מנהלי המחלקות השונות בארגון על הוצאות השכר המשויכות להם.

להלן נקודות אשר יכולות למנוע מעילות בתחום השכר:

- התקנת מערכת נוכחות ביומטרית אשר מונעת אפשרות של העברת כרטיסי נוכחות של עובד אחד על ידי עובד אחר;
- הצבת מצלמות ליד מערכת הנוכחות לצורך הרתעה בפני מצב של העברת מספר כרטיסים על ידי עובד אחד;
- שיוך כל עובד למחלקה בארגון ואישור מנהל המחלקה על רשימת השכר של העובדים הרשומים אצלו;
- מניעת מצב שבו עובד אחד יכול לשנות נתונים בתלושי השכר של העובדים ללא בקרה ואישור של גורם נוסף (גורם קולט וגורם מאשר);
- חלוקת תפקידים בין מחלקת משאבי אנוש ומחלקת שכר, כך שמחלקת משאבי אנוש תהיה אחראית על קליטת עובדים ורישומם במערכת השכר, כולל הקלדת מרכיבי השכר, ומחלקת שכר תהיה

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- אחראית על הכנת השכר בפועל. כל מחלקה תבקר את פעילות המחלקה האחרת;
- בדיקה מדגמית של תלושי שכר על ידי גורם מחוץ למחלקת השכר, תוך השוואה לנתוני שכר קודמים.
  - משלוח תלושי שכר לעובדים, לצורך בקרה של נכונותם, וזאת ללא ידיעת מחלקת השכר.
  - בקרה על כל שינוי שמבוצע בנתוני השכר של העובדים על ידי גורם ממונה ובדיקה באמצעות מסמכים מאמתים.
  - בדיקות לאיתור עובדים המקבלים שכר, אך אינם מופיעים ברשימות אחרות של הארגון, כגון: רשימת מקבלי מתנות לחג או כניסה לחדר האוכל.
  - בקרה של נתוני שכר חריגים, כגון: מקבלי השכר הגבוה ביותר, בעלי השעות הנוספות הרבות ביותר, הגידול הגבוה ביותר בשכר ברוטו לעומת החודש הקודם, עובדים חדשים ועוד.
  - שימוש בתוכנות ממוחשבות לאיתור חריגים מחודש לחודש, כגון: שינוי מרכיב שכר, שינוי סמלי שכר, שינוי חשבון בנק, שינוי מועד הוותק, שינוי יתרת חופשה וכד'.
  - בדיקות לאיתור חריגים בתלושי השכר כגון: עובד שמקבל שני סמלי שכר זהים באותה משכורת, עובד שמקבל הוצאות רכב וגם החזר הוצאות נסיעה, תוספת שטח לעובד המשוך להנהלה, עובדים שחשבון הבנק שלהם זהה, עובדים בעלי כתובת זהה;
  - בקרה על גמר חשבון על ידי מנהל הכספים של הארגון, תוך בדיקת כל הנתונים המשפיעים על התשלום, כגון: ותק, חופשה, שכר אחרון וכד', ובדיקה כי לא בוצעו שינויים בנתונים בשלושה החודשים האחרונים.

### 3.5 מלאי ומחסנים

בארגונים רבים במשק, קיימים מחסנים ומלאי רב המשמש לצרכים פנימיים או למכירה ללקוחות הארגון. לא אחת, המלאי כולל פריטים יקרים אשר ניתנים לגניבה על ידי מחסנאים, מלקטים, נהגים וגורמים שונים אשר באים

### ■ פרק 3: סוגי הונאות ומעילות ■

איתם במגע. ככל שהמלאי יקר יותר, קל להוצאה מהמחסן וניתן למכירה מחוץ לארגון, גדל הפיתוי הניצב בפני העובדים לבצע גניבות ומעילות בתחום המלאי.

#### 3.5.1 מעילות נפוצות

בפרק זה יוצגו מעילות הקשורות למלאי. ההבדל בין גניבת מלאי לבין מעילה במלאי הינו אלמנט ההסתרה של גניבת המלאי. אם מחסנאי יגנוב מלאי מהמחסן, החוסרים יעלו במסגרת ספירות המלאי השוטפות. עם זאת, במידה שהמחסנאי יבצע רישומים כוזבים במערכת לניהול המלאי, הרי שלא יתגלה כל חוסר בספירות. לאור האמור, פרק זה יתמקד רק בפעולות הכוללות מניפולציה של הרישומים ולא בגניבות כלליות מהמחסן על ידי גורמים שונים במעגלי המלאי השונים.

להלן רשימה של מעילות נפוצות בתחום המלאי:

**עדכון כמות המלאי במערכת המלאי -** בכל מחסן קיימים גורמים מורשים אשר יכולים לבצע עדכונים של כמות המלאי של כל פריט. אפשרות זו נועדה לעדכן את המלאי בהתאם לספירות מלאי יזומות המבוצעות מדי תקופה. פעולות אלו מתבצעות על ידי בעלי סמכות, בפקוח ולאחר ספירה מאושרת. עם זאת, לא אחת קיימים מחסנים בהם מתבצע עדכון מלאי ללא ספירה מאושרת, לצורך הסתרת גניבת מלאי שבוצעה על ידי עובד במחסן.

**המרות בין פריטי מלאי שונים -** במערכות מלאי רבות קיימת פונקציה של המרה בין פריטי מלאי, שנועדה למצב בו התגלה חוסר ועודף זהה בפריטים דומים, כגון: תה ירוק לואיזה ותה ירוק נענע. הנחת העבודה הינה, כי בטעות נופק ללקוח המוצר הדומה ולא המוצר שהוזמן על ידו. לאור העובדה, כי אין פער כספי בין הפריטים, ההמרה מעדכנת את המלאי ללא צורך בפעולות מורכבות במערכת המלאי. עם זאת, פונקציה כזו יוצרת פתח להמרות של פריטים שאינם מאותה קבוצה ואף להמרות פריטים יקרים לפריטים זולים. פעולה כאמור תקטין את שווי המלאי בספרים וכפועל יוצא מכך - יקטן החוסר.

**רישום כוזב של השמדות מלאי -** דרך נוספת להסתיר גניבה של מלאי הינה באמצעות רישום מנופח של השמדות מלאי בטענה שפג תוקפו או שהוא פגום. רישום פעולות של השמדת מלאי מקטין את המלאי הרשום בספרים ומאפשר לגנוב את הפרש שהושמד כביכול.

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

**ניפוח של כמות המלאי שיצאה מהמחסן** - ניפוח הכמות שיצאה מהמחסן יביא להקטנת היקף המלאי הרשום בספרים וכפועל יוצא מכך, את הפער בין המלאי הרשום בספרים לבין המצאי בפועל. מעילה זו אפשרית על ידי רישום תעודת משלוח כוזבת ללקוחות. מעילה כזו יכולה להצליח במידה שחוב הלקוח עברו נרשמה ההספקה יופיע כחוב אבוד ולכן הוא לא יתלונן כי לא קיבל את הסחורה.

**הקטנה של הכמות שהתקבלה במחסן** - דרך נוספת להקטנת המלאי בספרים הינה באמצעות הקטנת כמות המלאי שהתקבלה בפועל במחסן. במצב זה, המחסנאי קולט כמות מסוימת של סחורה במחסן אולם רושם כי בפועל התקבלה כמות קטנה יותר. יצוין, כי במרבית הארגונים קיימת בקרה של התאמה בין הכמות המופיעה בחשבונית ששלח הספק לבין הכמות שנקלטה בספרים.

**אי-רישום של החזרות סחורה** - חלק מהפעילות של כל מחסן הינה החזרת סחורה מלקוחות. עובדים בעלי הרשאה יכולים לרשום כמות מועטה יותר של סחורה שהוחזרה על ידי לקוחות מזו אשר הוחזרה בפועל, וכך הם יכולים להסתיר גניבות. מעילה כזו יכולה להצליח במצב בו קיימים לקוחות אשר לא מבקרים בצורה נאותה את הזיכוי שהם אמורים לקבל בגין החזרת הסחורה שלהם.

**ספירות מלאי כוזבות** - ביצוע ספירות במחסנים אמור לחשוף גניבות מלאי שבוצעו מאז מועד הספירה הקודמת. עם זאת, ספירה כוזבת וניפוח של כמות המלאי שכביכול נמצאת בפועל, תסתיר את גניבות המלאי. דרכים נפוצות להגדלת המלאי בספירה הינן באמצעות ספירה כפולה של פריטים, העברת פריטים בין מחסנים וספירתם שוב, ספירה של מלאי שלא שייך לחברה, כגון: מלאי שנמכר וטרם סופק ללקוח או מלאי במשגור, טעויות בספירת פריטים, כך שפריטים זולים יספרו כיקרים, ניפוח כמות שנספרה בפועל, טעות בהכפלות ובסיכומים, ניפוח עלות של פריטים ועוד.

## דו ג מ א ו ת

**דוגמה 1** - במחסן של חברה סיטונאית התגלו גניבות מלאי שבוצעו על ידי המחסנאים בשיתוף עם נהגים. החברה ביקשה לבדוק, מדוע - למרות הצהרת העובדים כי הגניבות נמשכו זמן רב - לא התגלו חוסרים מהותיים בספירות הקודמות שבוצעו בחברה. בדיקה של הפעולות במערכת המלאי גילתה, כי מנהל המחסן ביצע המרות מלאי בין פריטים יקרים לפרטים זולים, אשר

### ■ פרק 3: סוגי הונאות ומעילות ■

חלקם ללא ערך כספי, כגון: דוגמאות ללקוחות, וזאת בסמוך לספירות המלאי. פעולות אלו הקטינו את השווי בספרים וכפועל יוצא מכך, גם את ההפרש הכספי של החוסרים שהתגלו במחסן.

**דוגמה 2 -** מחסנאי בחברת מזון גנב סחורות ממחסני הארגון במשך שנים רבות. הוא הסתיר את החוסר במלאי באמצעות רישום דוחות כוזבים של השמדת מלאי שפג תוקפו, וכן באמצעות כניסה למערכת ניהול המלאי ורישום עדכונים תחת הקטגוריה "ספירת מלאי יומית". המעילה התגלתה לאחר שחשבת חדשה של החברה סקרה את כרטיסי המלאי והבחינה בתנועות אשר בוצעו ללא ידיעת ההנהלה. בחקירתו טען המחסנאי, כי מדובר במיון של פרטי מלאי שונים. ואולם, לאחר שהוצגו בפניו נתונים לפיהם היקף הקטנות המלאי גדול מהגדלות המלאי, הודה המחסנאי בגניבה שיטתית של מלאי מהמחסנים.

**דוגמה 3 -** מנהל חנות אלקטרוניקה גנב במהלך תקופה של שנה מלאי ציוד אלקטרוניקה בשווי של מעל למיליון ש"ח. את מרבית המלאי תרם המנהל לארגונים דתיים אשר השתמשו בציוד בהגרלות לגיוס תרומות. החוסרים במלאי הוסתרו באמצעות רישום החזרות כוזבות לספקים, הכללת החזרת מוצרים לתיקון מלקוחות כמלאי השייך לחנות, וכן ספירת מלאי בערכים נמוכים כמלאי יקר באמצעות שינוי קוד הפריט על הארגז. המעילה התגלתה בעקבות ביקורת מלאי שנערכה בחנות. המנהל הודה בגניבה וציין, כי ביצע את הגניבה לאחר שהובטחו לו ברכות של רבנים ידועים - דבר שיאפשר לאשתו להיכנס להריון.

### 3.5.2 דרכים למניעת מעילות

מניעת מעילות בתחום המלאי מורכבת משיפור ההרתעה והבקרה על העובדים העוסקים בניהול המלאי מחד, ועל שיפור תהליכי העבודה, כך שתהיה בקרה על כל פעולה בה קיימת אפשרות לזליגת מלאי.

להלן רשימת נקודות אשר יכולות למנוע מעילות בתחום המלאי:

- ספירה על ידי שני גורמים של כל פרטי המלאי המתקבלים והיוצאים מהמחסן והשוואה לתעודות המשלוח;
- עריכת ספירות פתע במחסן;

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- הכנסה של מערכת לניהול רצפת המלאי אשר מאפשרת איתור פריטים לפי מיקום וכן קליטה וניפוק על בסיס ברקוד;
- התקנת מצלמות בנקודות רגישות במחסן, כגון: קליטה וניפוק סחורות;
- חלוקת המחסן לתת-מחסנים נפרדים, כגון: מחסן חומר גלם, מחסן אריזות, מחסן תוצרת גמורה, מחסן הנצלות, מחסן השמדות, מחסן פג תוקף וכד';
- ביצוע בקרות על נאותות הקלדת תעודות המשלוח ותעודות החזרות;
- ביצוע השמדות מלאי בהשתתפות קב"ט וקליטת השמדות באישור של שני גורמים למערכת;
- ביצוע בקרות אחר מגמות של השמדות מלאי;
- ביצוע תיקונים במלאי רק על ידי שני גורמים;
- סגירת האפשרות לביצוע המרות של פריטים שלא באותו ערך כספי;
- ספירות פתע של כמות המלאי במשאיות יוצאות למול תעודות המשלוח;
- התקנת מערכות איתוראן על המשאיות ואיתור סטייה ממסלול חלוקה;
- מתן אפשרות למחסנאים לרכוש פרטי מלאי במחירי עלות, לצורך הקטנת הפיתוי לגניבות מלאי וכן לצורכי מעקב אחרי עובדים אשר לא עושים שימוש בהנחה, מתוך הנחה שמי שגונב לא צריך הנחה;
- בדיקות מדגמיות של מעגל תנועות מלאי בפריטים נבחרים;
- ניתוח וזיהוי מגמות של פרטי מלאי חסרים;
- בקרות אחר מעבר של פריטים בין מחסנים שונים, תוך דגש על מחסנים שאינם קשורים זה לזה.

### 3.6 רכש ושוחד

סעיף הרכש בארגונים רבים הינו אחד מהסעיפים בעלי התקציב הגדול ביותר. העובדה שמתגלגלים בתחום הרכש סכומים גדולים מאוד מחד, וקיים פיתוי לעובד לקבל טובות הנאה תמורת קידום ספקים מאידך, הופכת את תחום הרכש לאחד התחומים הרגישים ביותר בארגון. העובדה, כי הכסף ניתן בחדרי חדרים ללא כל עקבות, כאשר לאף צד אין אינטרס לחשוף אותו, גורמת לכך שאיתור פעולות אלו הוא קשה ומורכב, הן עבור גופי האכיפה ופי כמה וכמה עבור גופים עסקיים אשר אינם בקיאים בחקירות ואינם מעוניינים ליצור מצב של חוסר אמון במערכת.

חשוב לציין, כי המושג שוחד מתייחס רק לקבלת טובת הנאה על ידי עובד ציבור. עם זאת, השימוש במונח שוחד יצא מזמן מתחום עובדי הציבור ומתייחס לכל המגזרים הקיימים במשק ומתאר מצב בו ספק או נותן שירות מעניק כסף או טובות הנאה מתוך מטרה לזכות בעבודה או לקדם פעילות כלשהי. במסגרת פרק זה אתייחס לכל סוגי מתן טובות הנאה לעובדים כשוחד. מתן השוחד נפוץ מאוד הן בסביבה הפוליטית והן בסביבה העסקית. פרשות, כגון: הולילנד, האי היוני, המעטפות של טלנסקי, ופרשת תא"ל רמי דותן, הן דוגמאות אחדות לתופעה רחבת היקף הקיימת במדינת ישראל. במדינות רבות, במיוחד במזרח אירופה, דרום אמריקה ואפריקה, מתן שוחד הוא נורמה מקובלת לקידום עסקים ויש שיאמרו, דרך הכרחית לביצוע עסקאות.

למרות הנזקים הכבדים שנגרמים לגופים עסקיים וציבוריים עקב עבירות שוחד, בתי המשפט בעולם המערבי גוזרים בדרך כלל עונשים קלים על עבריינים המורשעים בעבירות שוחד. ברוב המדינות מתייחס החוק בעיקר לקבלת שוחד בידי אנשי ציבור, ואינו מתייחס ישירות לעבירות שוחד בגופים עסקיים. בישראל נדונות עבירות שוחד בחוק העונשין, התשל"ז-1977, שבו קיימים סעיפים הדנים בעבירות שוחד של עובדי ציבור. להלן הסעיפים הרלוונטיים מתוך חוק העונשין:

#### "לקיחת שוחד

290. (א) עובד הציבור הלוקח שוחד בעד פעולה הקשורה בתפקידו, דינו - מאסר עשר שנים או קנס שהוא אחד מאלה, הגבוה מביניהם:

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- (1) פי חמישה מהקנס האמור בסעיף 61(א)(4),  
ואם נעברה העבירה על ידי תאגיד - פי עשרה  
מהקנס האמור בסעיף 61(א)(4);
- (2) פי ארבעה משווי טובת ההנאה שהשיג או  
שהתכוון להשיג על ידי העבירה.
- (ב) בסעיף זה, "עובד הציבור" - לרבות עובד של תאגיד  
המספק שירות לציבור.

מתן שוחד

291. נותן שוחד לעובד הציבור כהגדרתו בסעיף 290(ב) בעד  
פעולה הקשורה בתפקידו, דינו - מאסר שבע שנים או קנס  
כאמור בסעיף 290(א).

דרכי שוחד

293. אין נפקא מינה בשוחד -

- (1) אם היה כסף, שווה כסף, שירות או טובת הנאה  
אחרת;
- (2) אם היה בעד עשייה או בעד חדילה, השהיה, החשה,  
האטה, העדפה או הפליה לרעה;
- (3) אם היה בעד פעולה מסוימת או כדי להטות למשוא  
פנים בדרך כלל;
- (4) אם היה בעד פעולה של הלוקח עצמו או בעד  
השפעתו על פעולת אדם אחר;
- (5) אם ניתן מידי הנותן או באמצעות אדם אחר; אם ניתן  
לידי הלוקח או לידי אדם אחר בשביל הלוקח; אם  
לכתחילה או בדיעבד; ואם הנהנה מן השוחד היה  
הלוקח או אדם אחר;
- (6) אם תפקידו של הלוקח היה של שררה או של שירות;  
אם היה קבוע או זמני ואם כללי או לעניין מסוים;  
אם מילויו היה בשכר או בלי שכר, אם בהתנדבות או  
תוך קיום חובה;
- (7) אם נלקח על מנת לסטות מן השורה במילוי תפקידו  
או בעד פעולה שעובד הציבור היה חייב לעשותה על  
פי תפקידו.

הוראות נוספות



■ פרק 3: סוגי הונאות ומעילות ■

294. (א) המבקש או המתנה שוחד, אף שלא נענה, כמוהו כלוקח שוחד.
- (ב) המציע או המבטיח שוחד, אף שנדחה, כמוהו כנותן שוחד.
- (ג) מי שמועמד לתפקיד אף שעדיין לא הוטל עליו, ומי שהוטל עליו תפקיד אף שעדיין לא התחיל במילוי, כמוהו כממלא את התפקיד.
- (ד) במשפט על שוחד לא ייזקק בית המשפט לטענה -
- (1) שהיה פגם או פסול בהטלת התפקיד על הלוקח, במינויו או בבחירתו;
- (2) שהלוקח לא עשה או אף לא התכוון או לא היה מוסמך או רשאי לעשות את הפעולה.

תיווך בשוחד

295. (א) המקבל כסף, שווה כסף, שירות או טובת הנאה אחרת על מנת לתת שוחד - דינו כאילו היה לוקח שוחד; ואין נפקא מינה אם ניתנה בעד תיווכו תמורה, לו או לאחר, ואם לאו, ואם התכוון לתת שוחד ואם לאו.
- (ב) המקבל כסף, שווה כסף, שירות או טובת הנאה אחרת על מנת שיניע, בעצמו או על ידי אחר, עובד הציבור כאמור בסעיף 290(ב) למשוא פנים או להפליה - דינו כאילו היה לוקח שוחד.
- (ג) הנותן כסף, שווה כסף, שירות או טובת הנאה אחרת למקבל כאמור בסעיפים קטנים (א) או (ב) - דינו כדין נותן שוחד.
- (ד) לעניין סעיף זה, "קבלה" - לרבות קבלה בשביל אחר או על ידי אחר.

מניתוח הסעיפים השונים בחוק העונשין הדנים בשוחד ניתן ללמוד, כי איסור מתן וקבלת שוחד חל רק על עובד ציבור או על עובד בתאגיד הנותן שירות לציבור, כגון: בנק, חברת ביטוח, חברת תקשורת וכד'. עוד נקבע, כי גם מקבל השוחד וגם נותן השוחד צפויים לעונש, אלא שעונשו של נותן השוחד הינו רק מחצית מעונשו של המקבל. לעניין דרכי מתן השוחד נקבע,

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

כי אין חשיבות לסוג התשלום, בין שהוא בכסף מזומן או שהוא שווה-כסף. כמו כן נקבע, כי אין צורך שהשוחד יינתן דווקא עבור ביצוע פעולה, אלא עבירת שוחד יכולה להתקיים גם במצבים של האטה או אי-ביצוע פעולה.

### 3.6.1 מעילות נפוצות

במסגרת הליך הרכש מקבלים לעיתים קניינים ובעלי תפקידים בחברה טובות הנאה שונות לצורך העדפת ספקים. להלן סוגים שונים של עבירות שמבוצעות:

**תשלום לאנשי רכש ומנהלים - אחת הבעיות הקשות איתן מתמודדים מרבית הארגונים בארץ ובעולם הינה מתן טובות הנאה לעובדים העוסקים ברכש על ידי ספקים, אשר מעוניינים כי יעדיפו את המוצרים שלהם על פני מוצרים מתחרים. הנזק שנגרם לארגון כתוצאה מכך הוא גדול, שכן הארגון משלם לרוב מחיר גבוה יותר ומקבל מוצר או שירות ברמה נמוכה יותר ממה שיכול היה להשיג במסגרת תחרות בשוק חופשי. חשוב לציין, כי במרבית המקרים מעמיס הספק את תשלום השוחד על מחיר המוצר או השירות, כך שבפועל הארגון הוא זה הנושא בתשלום השוחד בדרך עקיפה. התשלום שמבוצע לאנשי רכש, קניינים ומנהלים יכול להיות בגין אחת או יותר מהפעולות הבאות:**

1. **תשלום בגין חשיפת מידע פנימי בארגון על התמחור להצעות -** במקרים רבים המשתתפים במכרז אינם יודעים את כל המידע הרלוונטי לגבי היקף הפעילות, דרישות נוספות ועוד. כך לדוגמה לעיתים הספק נדרש לתת הצעות למספר שירותים אולם אינו יודע מה היקף הפעילות עבור כל שירות. במצב בו הספק מקבל מידע לגבי תמהיל השירותים, הוא יכול לתת מחיר נמוך מאוד בגין שירותים שנדרשים בכמות נמוכה ומחיר גבוה עבור שירותים הנדרשים בהיקף גדול. לעיתים, במסגרת בחינת ההצעות לא נותנים משקל להיקף הפעילות אלא רק למחיר, דבר שמאפשר לספק גם לזכות וגם להרוויח יותר.
2. **תשלום בגין חשיפת מידע של הצעות מתחרים -** חשיפת הצעות של מתחרים מאפשרת לספק למקסם את ההצעה שלו ולתת הצעה שתהיה נמוכה במעט מההצעה הזולה ביותר, אולם עדיין גבוהה יותר מהצעה שייטכן שהתכוון להציע לפני קבלת המידע.
3. **תשלום בגין אפשרות לעבוד עם הלקוח -** בחלק מהמצבים קיים קושי להתחיל לעבוד עם לקוח גדול, בעיקר בסביבה רבת תחרות. תשלום לגורמים הרלוונטיים יכול לסייע לספק להתחיל לעבוד עם לקוח חדש.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

4. **תשלום בגין אישור סחורה באיכות נמוכה יותר מהנדרש** - מרכיב מרכזי בתשלום עבור מוצרים הינו איכותם. תשלום לגורמים בחברה יכול לסייע להכשיר סחורה שאינה עומדת בתקנים או בדרישות האיכות של החברה וכך ליצור לספק רווח גדול.
5. **תשלום בגין שיפור תנאי התשלום** - קיימים מגזרים רבים במשק בהם הרווחיות הינה נמוכה מאוד, כגון: שמירה, ניקיון וכד'. בשירותים כאלו יש מרכיב חשוב מאוד של תנאי תשלום. הקדמת תנאי תשלום לספקים, כאמור, מהווה הטבה משמעותית שעבורה מוכנים ספקים לשלם לגורמים בחברה.
6. **תשלום בגין אישור מחיר גבוה יותר** - המחיר הינו המרכיב המרכזי בכל עסקה שמבוצעת מול חברות. אישור תשלום במחיר הגבוה ממחיר השוק יוצר לספקים רווח גדול, בו הוא מוכן להתחלק עם גורמים בחברה אשר סייעו לו.
7. **תשלום בגין אי-הצגת הצעות של מתחרים או הצגתן בצורה מעוותת** - בארגונים רבים קיימת ועדת מכרזים אשר מחליטה לגבי הזוכה במכרז או בהליך לקבלת הצעות מחיר. עם זאת, קיימים בעלי תפקידים בארגון אשר מכינים את ההצעות לוועדת המכרזים. במצב בו הגורם הנ"ל מקבל טובות הנאה מספקים הוא יכול להשמיט הצעות, או להציג הצעות בצורה כזו שתגרום לספק מסוים לזכות למרות שהצעתו אינה הטובה ביותר עבור הארגון.
8. **תשלום בגין ביצוע רכש שאינו נדרש לארגון** - בסמכותו של מנהל הרכש לבצע הזמנות של פריטים שונים. בחלק מהמקרים יכול הקניין לבצע רכישות, שגם אם הן במחיר נאות ולאחר הליך תקין, הרי שהארגון אינו זקוק להן כלל.
9. **תשלום תמורת מידע** - בעולם העסקים המודרני, מידע הוא נכס בעל חשיבות רבה. לא פעם גורמים מתחרים או בעלי עניין, מוכנים לשלם סכומי כסף נכבדים תמורת מידע המגיע מגופים ממשלתיים או מארגונים אחרים באמצעות עובדים המקבלים טובות הנאה בתמורה למידע זה.

### 3.6.2 דרכים לאיתור

השוחד ניתן, בדרך כלל, במזומן, ללא השארת עקבות, כאשר כל המעורבים במעשה אינם משתפים פעולה ואף מנסים לשבש לרוב את הליכי החקירה - עובדה המקשה על איתור והוכחת קבלת השוחד. עם זאת, יש כמה בדיקות שניתן לבצע לצורך איתור עבירות בתחום הרכש והשוחד.

להלן כמה דוגמאות:

**הימנעות ממכרז - ארגונים רבים מאמצים את שיטת המכרז כדרך להקטנת הסיכון למעשי שוחד.** עם זאת, במרבית הארגונים נקבע רף שמתחתיו אין חובה לערוך מכרז, במטרה להימנע מסרבול תהליך העבודה בארגון. בדיקת התקשרויות עם ספקים בסכומים הנמוכים במעט מהרף שקבע הארגון לחובת קיום מכרזים, יכולה להצביע על מגמה של הימנעות ממכרז מסיבות פסולות.

**בדיקת רמת החיים של העובד - מקרים בהם רמת החיים של עובד אינה מתאימה לרמת שכרו, יכולים להצביע על קבלת שוחד.** עם זאת ייתכן, כי המקור לרמת החיים הגבוהה הוא ירושה, זכייה בהגרלות או קבלת סיוע מקרובים. במקרים שבהם מתעורר חשד, ניתן לבקש מהעובד לספק הסברים לפערים שהתגלו.

**בדיקת חשבוניות ספקים -** בדיקה של החשבוניות יכולה לאתר מצבים הדורשים בירור, כגון: מספרי חשבוניות רציפים המתקבלים מאותו ספק (מעיד על ביצוע עבודה רק עם הגוף שמשלם את החשבונית), חשבונית עם מספר סידורי נמוך (מעיד על ספק חדש שייתכן שנפתח לאחרונה רק לצורך זכייה במכרז), חשבוניות ללא כתובות או ללא טלפון קבוע או לחלופין, עם מספר זהות בלבד וכד'. מצבים אלו לא בהכרח מצביעים על קבלת שוחד אולם מהווים דגל אדום לבדיקה.

**בדיקת הגורם הפודה של המחאות -** במקרה בו נתקלתי, ספק שילם את כספי השוחד לעובד באמצעות הסבת המחאות שנמסרו לו מהארגון עמו הוא עובד. בחינת צילומי המחאות וגב המחאה, אותם ניתן לקבל מהבנק, מאפשרת לבדוק, מי הגורם שפדה את המחאה ולאיזה חשבון הופקד הכסף.

**ניתוח יעדי שיחות טלפון -** כאשר הטלפונים רשומים על שם הארגון, ניתן לבדוק באופן חוקי את יעדי השיחות שביצעו העובדים החשודים. ממצאים כגון ריבוי שיחות בין העובד לספק, ריבוי שיחות לביתו הפרטי של קבלן

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

העובד עם הארגון, קיומן של שיחות בשעות לא מקובלות, או שיחות הסמוכות למועד סגירת מכרז, הם בבחינת דגלים אדומים שכדאי לבדוק.

**השוואת מחירים** - ברוב המקרים שבהם הספק משלם שוחד, הוא מעמיס את העלויות האלה על הארגון. בדיקה של המחיר, של איכות המוצר או של תנאי התשלום של הספק בהשוואה לספקים אחרים, עשויה להצביע על אי-סדרים בהתקשרות עם הספק.

**שינויים ברווח הגולמי** - גידול או צמצום ברווח הגולמי לאחר החלפת ספקים או עובדים העוסקים ברכש בארגון, מצביע לעיתים על קבלת שוחד.

**בדיקת נתוני מכרזים** - אחת הדרכים להעדיף ספק אחד על פני משנהו במקרים שבהם מתקיים מכרז, היא לחשוף בפניו נתונים מהצעות מתחרות. בדיקת מועדי הגשת ההצעות של כל המתמודדים יכולה להצביע על תבנית שבה הזוכה מגיש את הצעתו אחרון. במקרים אחרים, ניתן למצוא תבנית קבועה של מתמודדים ששם מופיע רק לצורך עמידה בתנאי הסף שנקבעו במכרז באשר למספר המתמודדים.

**קשרים אישיים** - יש מקרים שבהם השוחד ניתן בשווה-כסף, כגון: טיסות לחו"ל, אירוח במלון או בילוי בקזינו. לעיתים מצטרף נותן השוחד לבילוי משותף עם מקבל השוחד. הצלבת מועדי נסיעות לחו"ל וליעדים אחרים, בדיקת מקומות עבודה קודמים וקיומם של קשרים משותפים אחרים, יכולים להצביע על קשר חריג בין נותן השוחד לבין מקבל השוחד.

## דו ג מ א ו ת

**דוגמה 1 - 13** שנות מאסר בפועל, הורדה לדרגת טוראי וגירוש מהצבא, פסק בית הדין הצבאי לתת אלוף לשעבר רמי דותן בעסקת טיעון. דותן, לשעבר ראש להק ציוד בחיל האוויר, הורשע על סמך הודאתו בעבירות של שוחד, הפרת אמונים, מרמה בנסיבות מחמירות וקבלת דבר במרמה, תוך ניצול מעמדו ותפקידו בחיל האוויר. הפרשה נחשפה לאחר שעופר פעיל, בנו של חבר הכנסת לשעבר, מאיר פעיל, פנה במכתב למשרד הביטחון ודיווח על אי-סדרים. בעקבות המכתב הוקמו כמה ועדות שחקרו את העניין. לאחר קבלת מידע נוסף, נפתחה חקירה משולבת של מצ"ח והמשטרה. המפנה בחקירה חל עם מציאת מסמכים שונים של דותן, בהם צוואה המפרטת חשבונות בנקים בחו"ל שבהם הופקדו מיליוני דולרים. על פי נתוני הצוואה הצליחו החוקרים להשיב את הכספים לקופת המדינה.

### ■ פרק 3: סוגי הונאות ומעילות ■

**דוגמה 2 -** מנהל משק בארגון היה אחראי על ההתקשרויות של הארגון עם הספקים. כחלק מעבודתו הוא הציג בפני ועדת הרכישות את ההצעות שהגישו הספקים. בעקבות מידע אנונימי שהתקבל בארגון על קבלת שוחד, הוחלט לפתוח בחקירה סמויה. החקירה העלתה, כי המנהל לא הציג בפני הוועדה את מלוא המידע שהתקבל מהספקים. לדוגמה, הנחות כמות והטבות שונות שהציעו הספקים לא קיבלו ביטוי בריכוז ההצעות שהגיש. כמו כן, בקלסרים של המנהל אותרו מסמכים המעידים על כך שבשני מקרים הגיש הספק הזוכה הצעות בתאריכים שונים. באחת ההצעות, המחיר האחרון שהוגש לוועדה עודכן כלפי מעלה, ובמקרה שני ההצעה עודכנה כלפי מטה והייתה נמוכה במעט מההצעה שהגיש ספק אחר. בנוסף, ספקים שהצעותיהם לא התקבלו אמרו בשיחות שהתקיימו עמם, כי התרשמו שהצעותיהם התבקשו רק "לפרוטוקול". בחקירתו הודה מנהל המשק בקבלת שוחד בסכומים של מאות אלפי שקלים. בעקבות הודאתו פוטר מנהל המשק מעבודתו ללא פיצויים. לא הוגשה תלונה למשטרה.

**דוגמה 3 -** מנהל רכש שנקלע לקשיים החל לבצע רכישות מסיביות של מלאי למוסד בו עבד. הרכש הגיע למחסנים, אולם היקף המלאים הלך וגדל ללא צורך אמיתי. מחקירה שנערכה עלה, כי המנהל קיבל עמלות על היקף הקניות שביצע מהספק. העובדה כי לא הייתה בקרה נאותה על כמות המלאי אלא רק על המחיר, איפשרה לפרשה להתרחש זמן רב, עד שנתגלה כי קיימות רמות מלאי בהיקף של פי 3 מהנדרש בארגון.

### 3.6.3 דרכים למניעת מעילות

להלן נקודות אשר יכולות למנוע מעילות בתחום הרכש:

- בדיקות לאבחון אמינות, כחלק מתהליך קבלת קניינים ועובדים העוסקים בתחומים רגישים;
- בדיקות פוליגרף תקופתיות לעובדים העוסקים בתחום הרכש. עצם הידיעה על ביצוע הבדיקות באופן שוטף, מהווה גורם הרתעתי (חשוב לקבל את הסכמת העובד לביצוע בדיקות אלה לפני תחילת העסקתו. סירובו של העובד לבצע בדיקות פוליגרף, כאשר לא חתם על הסכמה מוקדמת לבצען, אינו מהווה עילה מוצדקת לפיטורים);
- הפרדת סמכויות בין אנשי הרכש לבין גורמים המאשרים את התשלומים;
- שימוש במכרזים לשם ביצוע רכישות בהיקפים מהותיים;

## ■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- ביצוע רכישות בסכומים מהותיים באמצעות ועדת רכש הכוללת את אנשי הכספים, אנשים טכניים וגורמים מהנהלת הארגון;
- קבלת שלוש הצעות מחיר בכל רכש על ידי מספר גורמים בארגון.
- הקמת מערכת המרכזת את המחיר ששולם עבור כל פריט שנרכש בעבר ומתריעה על מחיר גבוה יותר.
- רוטציה בין אנשי מפתח במחלקת הרכש;
- בדיקות סבירות אחת לתקופה, של מחירי הרכש בארגון;
- משלוח הצעות מחיר רק לאי-מייל או לפקס המתקבל במחשב, דבר המאפשר מעקב אחרי כל ההצעות שהתקבלו על ידי מספר גורמים בארגון.
- החתמת העובדים על קוד אתי המסביר, מה מותר ומה אסור בקשרים עם ספקים, ובכלל זה התייחסות לקבלת מתנות מספק, ארוחות ובילויים משותפים וכדומה;
- אבטחת מידע ארגוני חיוני, תוך שימת דגש על המערכות הממוחשבות;
- הפצת שאלון בין העובדים, אחת לתקופה, כדי לעודד את אלה היודעים על עבירות שוחד בארגון לדווח עליהן;
- טיפול תקיף בעבירות וחשדות לשוחד, כולל פיטורים, הגשת תלונה במשטרה והגשת תביעות אזרחיות.

### 3.7 החזרי הוצאות לעובדים

במרבית הארגונים במשק נהוג לשלם לעובדים החזרי הוצאות שונות במסגרת תפקידם, כגון: טיסות לחו"ל, מלונות, מוניות, ארוחות, טלפון, השתתפות בכנסים וכד'. החזרי הוצאות יכולים להיות בסכומים קטנים, אולם לעיתים, לבעלי תפקידים בכירים כגון: מנכ"לים ודירקטורים למשל, סכומים אלה יכולים להגיע לאלפי ש"ח בחודש ואף יותר. בחלק מהארגונים, התשלומים מבוצעים דרך קופה קטנה בעוד באחרים הם משולמים במסגרת השכר.

לחלק מהעובדים, החזרי הוצאות הן הדרך היחידה למגע עם כסף - דבר הגורם בחלק מהמקרים לדרישות החזרים כוזבות ולהגדלת מרכיב השכר של העובד בצורה ניכרת.



### 3.7.1 מעילות נפוצות

#### א. החזר כפול עבור אותה הוצאה

ההחזרים הכפולים מתקבלים באחת מהדרכים הבאות:

- דרישה של אותה הוצאה כאשר לא נדרשות החשבוניות המקוריות;
- שימוש כפול בחשבונית מקור ובצילום או סריקה של אותה חשבונית;
- קבלת החזר על אותה הוצאה מכמה גופים קשורים, למשל מחברה-אם וחברה-בת, מרשות מקומית ומהחברה הכלכלית שלה וכד'.
- הצגת חשבונית, שובר תשלום בכרטיס האשראי או קבלה, על אותה הוצאה, וקבלת החזר בגין כל אחד מהם;
- קבלת החזר כפול בגין אותה הוצאה עקב הגשתה לארגון בשני דוחות שונים. לדוגמה: קבלה על ארוחת צהריים שהתקיימה ב-15 בחודש מוגשת בדוח התקופתי של המחצית הראשונה של החודש, וכן בדוח של המחצית השנייה של החודש.

#### ב. שינוי הסכום או התאריך של החשבונית

- שינויים על גבי החשבונית לצורך הגדלת הסכום להחזר, יכולים להתבצע באחת מהדרכים הבאות:
- הוספת ספרות לפני או אחרי הסכום המקורי. כך לדוגמה, 42 שקל יהפכו ל-142 שקל, או ל-420 שקל;
  - שינוי הסכום באמצעות זיוף ספרות. למשל, 0 יהפוך ל-6; 1 יהפוך ל-4, ו-3 יהפוך ל-8;
  - שינוי התאריך המופיע על החשבונית לפי הנהלים שפורטו, במטרה "להכשיר" חשבונית עבור עבודה שבוצעה שלא בימי עבודה או במועד שבו העובד לא היה במקום עבודה.

- ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

### ג. חשבונות "פיקטיביות"

- שימוש בחשבונות שאינן קשורות כלל לעובד או להוצאות במסגרת העבודה, לדוגמה: ארוחות בסוף שבוע, חניה בחניון שלא בשעות העבודה וכד'.
- קבלת מספר חשבונות מאותו ספק או נותן שירותים, לדוגמה - ממוניות.
- הגשת חשבונות הכוללות פריטים שנרכשו לשימוש אישי ועסקי לצורך החזר.
- שימוש בחשבונות הכוללות הוצאות של גורם נוסף, למשל, בן הזוג (בתי מלון, טיסות).
- שימוש בחשבונות אשר נרשם בהן סכום שאינו מתאים לסכום ששולם בפועל (לדוגמה, חשבונות מתחנת דלק).

### דוגמאות

**דוגמה 1** - מזכיר במושב היה זכאי להחזרים בגין הוצאות שהוציא במסגרת תפקידו. המזכיר נהג במשך שנים לשנות את הסכומים על החשבונות שהגיש למושב. לדוגמה, ארוחות במסעדה שונו מ-20 ש"ח ל-200 ש"ח. היקף המעילה הסתכם בכ-400 אלף ש"ח במשך למעלה משש שנים. כנגד המזכיר הוגשה תלונה במשטרה והוגשה גם תביעה אזרחית אשר הסתיימה בפשרה בין הצדדים.

**דוגמה 2** - 4 שנות מאסר בפועל ו-275 אלף שקל קנס גזר בית המשפט העליון על חבר הכנסת לשעבר יאיר לוי, שהיה מנכ"ל קרן החינוך 'אל המעין', בגין מעילה בסכום של כ-300 אלף שקל (בערכים נומינליים) בכספי העמותה עליהם הופקד. לוי הורשע ב-141 עבירות של גניבה בידי מנהל, 89 עבירות של זיוף מסמך בנסיבות מחמירות, 5 עבירות מרמה והפרת אמונים ו-144 עבירות של רישום כוזב במסמכי תאגיד. מפסק הדין עולה, כי החל משנת 1987 משך לוי צ'קים מחשבונות העמותה, זייפם והפקידם בעזרת רעייתו בחשבונות בנקים פרטיים. להסתרת מעשי הגניבה רשם לוי על ספחי הצ'קים ייעוד כוזב, ולעיתים אף צירף לספחי הצ'קים קבלות שקריות, או קבלות בגין הוצאות שהעמותה לא הוציאה. לוי לא השיב את כספי המעילה.

### 3.7.2 דרכים למניעת מעילות

ניתן למנוע מעילות בתחום החזרי הוצאות לעובדים על ידי בקרה נאותה על ההוצאות שמוגשות על ידי העובדים וביצוע בדיקות לצורך אימות ההוצאה והקשר שלה לצורכי הארגון. בין הפעולות שיכולות לסייע במניעת מעילות כאמור ניתן למנות:

- הכנת טופס שבו יפרט העובד את תאריך ומקום ההוצאה, מהות ההוצאה וסכומה. בטופס יופרדו ההוצאות לסוגים שונים, כגון: מוניות, חניה, דלק ומזון;
- קביעת מועד הגשת הטופס לסופו של כל חודש, כדי למנוע החזר כפול של הוצאה מאותו תאריך בדוחות החזר שונים;
- קבלת החזרים רק על בסיס חשבונית מקורית;
- מתן החזרים רק כאשר לחשבונית המקור מצורף סרט קופה המפרט תאריך, שעה וכן את סוג הפריט;
- חתימה על גב כל חשבונית כדי למנוע שימוש חוזר;
- בקרה כי בחשבונית לא בוצעו שינויים ולא נרשמו תוספות. במקרה שמתעורר חשד, יש לצלצל למוציא החשבונית ולהשוות את הרישום עם ההעתק שנותר אצלו;
- הנחיה לעובד לרשום על כל חשבונית את הפרטים הקשורים להוצאה, כגון: שמות הסועדים, מטרת הפגישה, נסיעה ממקום למקום וכד';
- עריכת בדיקה מול דוח הנוכחות של העובד לצורך איתור חשבוניות בימי שישי, שבת או חג, ימי חופשה, מועדים שהעובד נמצא בעבודה בחו"ל וכד';
- עריכת בדיקה של כל ההוצאות לפי ימים ושעות לצורך איתור מקרים של חוסר סבירות. לדוגמה: כניסה לחניון משעה 14:20 בתל-אביב וכניסה נוספת לחניון בירושלים בשעה 14:45.
- בדיקה שאין רצף במספרי החשבוניות המתקבלות מספקים שונים;
- בדיקות לקביעת סבירות היקף ההוצאה. למשל, השוואה עם חודשים קודמים, השוואה בין עובדים שונים, בדיקת מקום הוצאת החשבונית ובדיקת יחסים שונים, כגון ק"מ לליטר;

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- עריכת בדיקה של כל ההוצאות שהוגשו על ידי עובד במהלך השנה ואיתור חוסר סבירות בזמנים ובמקומות כגון: כניסה לחניון בשעה 14:20 בתל-אביב וכניסה נוספת לחניון בירושלים ב-14:50.
- התקנת מערכת תדלוק כגון: דלקן/פזומט במכוניות הארגון.
- דרישה, כי במקרה של תשלום באשראי יצורף גם שובר תשלום באשראי;
- מתן פומביות לנהלים, לסוג ההחזרים להם זכאים העובדים ולחריגות שהתגלו.

פרק 4

# הונאות בחברות בפירוק

## פרק 4

# הונאות בחברות בפירוק\*

מדי שנה נכנסים מאות ארגונים במשק הישראלי להליכים של חדלות פירעון. בחלק מהמקרים נובע הדבר מניהול כושל, קריסה של לקוחות שהשאירו חובות גדולים וסיבות עסקיות שונות. עם זאת לעיתים מתברר, כי התמוטטות הארגון נבעה מהונאה מתוכננת שביצעו המנהלים או בעלי המניות. גם בארגונים שהתמוטטו שלא מתוך תרמית, ניתן למצוא לא אחת גם פעולות חריגות ערב סיום פעילותם, כגון העדפת נושים והברחת נכסים תוך ניצול המצב שבו החברה עומדת בפני סיום חייה.

כיום ערים בתי המשפט לצורך לחקור את נסיבות ההתמוטטות של הארגון, במיוחד כאשר הכונס או המפרק מגלים בעת עבודתם, כי ייתכן שהארגון קרס עקב אי-סדרים או פעולות תרמית. בנוסף, החקירה מביאה לא אחת למציאת "כיסים" נוספים לקופת הפירוק אשר נובעים, למשל, מתביעות אישיות כנגד בעלי תפקידים אשר ביצעו פעולות מרמה.

בפרק זה יוצגו המטרות של החקירות בפירוק, סעיפי חוק רלוונטיים, בעיות נפוצות וכן סוגים עיקריים של הונאות המבוצעות בחברות חדלון פירעון.

### 4.1 מטרת החקירה בפירוק

החקירות בחברות בהליכי חדלות פירעון אמורות לברר את הסיבות לקריסת החברה וכן לסייע באיתור נכסים ומקורות כספיים נוספים אשר יכנסו לקופת הפירוק לטובת מכלול הנושים בתיק. במסגרת החקירות, מבצע המבקר החקירתי את הפעולות הבאות:

- תפיסת מסמכים חשבונאיים, מיונם וסימונם;

---

\* נכתב בשיתוף עם עו"ד אבנר כהן ועו"ד אלעד עפארי.

■ פרק 4: הונאות בחברות בפירוק ■

- איסוף מידע על פעילות הארגון ובעלי התפקידים העיקריים בו;
- הצגת מבנה האחזקות האמיתי של הארגון;
- איתור חברות קשורות או חברות קש של בעלי תפקידים;
- התוויית כיווני חקירה בהתאם לממצאים הראשוניים שנאספו;
- איתור נכסים מוסתרים של הארגון;
- איתור נכסים של המנהלים ובעלי המניות;
- מעקב אחר תנועות כספיות חשודות;
- ניתוח הסיבות להתמוטטות הארגון;
- סיוע בתשאול בעלי תפקידים לפי סעיף 288 לפקודת החברות;
- איתור עבירות שבוצעו ערב הפירוק;
- השגת ראיות לניהול עסק בתרמית, או לביצוע פעולות מרמה;
- קביעה, מי ביצע את העבירה והוכחת מרכיב הידיעה בעבירה;
- כימות הנזק שנגרם לארגון כתוצאה מביצוע העבירות;
- סיוע בהגשת תביעות אזרחיות ופליליות;
- הכנת חוות דעת מומחה, כדי לבסס כתב תביעה נגד המנהלים לפי סעיפים 373 ו-374 לפקודת החברות.

## 4.2 קשיים בביצוע חקירות

חקירות בפירוק מציבות קשיים אובייקטיביים, שחלקם נגרמים במתכוון על ידי גורמים המעוניינים למנוע את איתור פעולות התרמית בארגון. להלן יפורטו כמה מהקשיים עמם מתמודד החוקר:

**העלמת מידע** - בחקירות רבות מתגלה בשלב איסוף החומר החשבונאי, כי המסמכים נעלמו או הושמדו במזיד על ידי גורמים בחברה אשר לא היו מעוניינים בגילוי מעשים חריגים שבוצעו בחברה. העלמת השרת, היעלמות קלטות הגיבוי, השמדת מסמכים מפלילים, יצירת בלבול במסמכי הארגון

## ■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

ופעולות נוספות שנועדו לעכב את החקירה ולהעלים חומר המשמש בסיס לחקירה הינן נפוצות מאוד ודורשות שיחזור המידע ממקורות אחרים - לקוחות, ספקים, בנקים וכד'.

**היעדר שיתוף פעולה** - לא אחת, מנהלים ואנשי מפתח אחרים בארגון מעוניינים להסתיר פעולות חריגות שביצעו בחברה. מצב זה עלול להביא לכך, שהמנהלים ישבשו את החקירה בשיטות שונות ומגוונות, החל בשידול עובדים ונותני שירותים שלא למסור מידע וכלה במסירת מידע שיקרי/חלקי במסגרת החקירות שנערכות להם. יש לציין גם, כי עובדים שעבדו בחברה בפירוק עובדים כיום בחברה אחרת ואינם זמינים למסור מידע, אם בגלל שאינם מעוניינים לבזבז מזמנם או משום שאינם רוצים להיות מעורבים בהליך משפטי שאינו קשור להם.

**לוחות זמנים** - במקרים רבים עובר פרק זמן ארוך בין מועד ביצוע המעשים הנחקרים לבין תחילת החקירה. הדבר מקשה מאוד על קבלת מידע אמין ומדויק מבעלי תפקידים. במצב בו עובדי החברה נחקרים מספר שנים לאחר שסיימו את עבודתם בחברה, הם לא תמיד זוכרים פרטים החיוניים לחקירה.

**תקציב** - ביצוע חקירות בפירוק דורש השקעה של שעות ומשאבים רבים. לא אחת, קופת הפירוק ריקה. במצב זה נדרש, כי הנושים יממנו מכיסם את ביצוע החקירות. לעניין זה ניתן לציין את אחת הקלישאות הנפוצות בפירוק: "לא רוצים לקבור כסף חי אחרי כסף מת".

### 4.3 סעיפי החוק הרלוונטיים לפירוק

סעיפי החוק הרלוונטיים לפירוק שאובים משני מקורות עיקריים: פקודת החברות (נוסח חדש), התשמ"ג-1983 (להלן - פקודת החברות) וחוק החברות, התשנ"ט-1999 (להלן - חוק החברות). חוק החברות החדש הביא עמו לא מעט שינויים, שעד כה נקבעו בפסיקה בלבד, אך סעיפי החוק הרלוונטיים להליך החקירות נותרו ללא שינוי.

תחת ההליכים המסורבלים הקבועים בסדר הדין האזרחי, העניק הדין בהליכי חדלות פירעון סמכויות חקירה רחבות היקף ומרחיקות לכת, וזאת ללא תלות בקיומו של הליך תביעה. סמכויות אלו פרוסות על פני שלושה סעיפים בפקודת החברות, כמפורט להלן:



■ פרק 4: הונאות בחברות בפירוק ■

**א. סמכות לקבלת מסמכים - סעיף 276 לפקודת החברות**

“בכל עת לאחר מתן צו הפירוק רשאי בית המשפט לדרוש מכל משתתף הרשום אותה שעה ברשימת המשתתפים ומכל נאמן, כונס נכסים, בנקאי או מורשה של החברה או נושא משרה בה, לשלם, למסור או להעביר לידי המפרק, מיד או תוך זמן שיורה בית המשפט, כספים, נכסים או פנקסים שברשותו ושיש לחברה לכאורה זכות עליהם”

הגדרת פנקסים על פי סעיף 1 לפקודת החברות:

“לרבות חשבונות, שטרות, כתבים ומסמכים;”

**ב. סמכות לחקור חשודים בהחזקת נכסי החברה - סעיף 288 לפקודת החברות (חקירה פרטית)**

“(א) בית המשפט רשאי בכל עת, לאחר שמינה מפרק זמני או לאחר שנתן צו פירוק, להזמין נושא משרה בחברה או כל אדם הידוע כמחזיק נכסים של החברה או החשוד בכך או הנראה כמי שחייב לה כסף או שהוא יכול, לדעת בית המשפט, למסור מידע בדבר ייזום החברה ייסודה, מסחרה, עסקיה או נכסיה, ורשאי הוא לחקור אותו באזהרה בכל הענינים האלה, בעל פה או בשאלון שבכתב, לרשום את תשובותיו ולדרוש שיחתום עליהן.

“(ב) בית המשפט רשאי לדרוש מאדם שהוזמן לפי סעיף זה להגיש לו פנקסים שברשותו או בשליטתו בנוגע לחברה.”

סעיף זה מאפשר למפרק לזמן אנשים שונים הקשורים לפעילות הארגון לשם מסירת מידע על נכסי הארגון. חשוב לציין, כי אין להשתמש בהליך זה לחקירת מנהלים ובעלי מניות, כאשר המפרק כבר יודע כי בכוונתו להגיש נגדם תביעה.

**ג. סמכות לערוך חקירה פומבית של מייסדי הארגון ונושאי המשרה בו - סעיף 298 לפקודת החברות (חקירה פומבית)**

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

סעיף זה מאפשר לבית המשפט לזמן לחקירה נושאי משרה בארגון, לאחר הגשת דוח ראשוני המעלה חשדות לכאורה לפעולות תרמית.

"הגיש הכונס הרשמי, לאחר מתן צו פירוק, דו"ח נוסף לפי פקודה זו, וציין בו שלפי דעתו נעשתה תרמית בידי פלוני ביזום החברה או בייסודה, או בידי נושא משרה של החברה בנוגע לחברה לאחר ייסודה, רשאי בית המשפט, לאחר שעיין בדו"ח, להורות כי אדם שהיה שותף ליזום החברה או לייסודה או שהיה נושא משרה בה, יתייצב לפני בית המשפט ביום פלוני כדי להיחקר בפומבי בדבר ייזומה או ייסודה של החברה או ניהול עסקיה או בדבר התנהגותו ופעולותיו כנושא משרה בה."

בטבלה להלן מוצגים ההבדלים בין הסעיפים השונים בתחום החקירה:

הסעיף	התנאים	זהות מקורות המידע	נושאי חקירה	חובת העברת מסמכים
276	לאחר מתן צו פירוק	- משתתף - נאמן - כונס נכסים - בנקאי - מורשה - חתימה	אין הגבלה	העברת חשבונות, שטרות כתבים ומסמכים, שלחברה יש לכאורה זכות עליהם
298 - חקירה פומבית	לאחר מתן צו פירוק בכפוף להגשת דו"ח מאת הכנ"ר בדבר פעולות מרמה.	- שותף ביזום - שותף בייסוד - נושא משרה	- ייזום וייסוד החברה - ניהול עסקיה - התנהגות ופעילות נושא משרה.	אין התייחסות
288 - חקירה פרטית	מעת מינוי מפרק זמני	- נושא משרה - חשוד - בהחזקת נכס - נראה כחייב כסף - מחזיק במידע	- ייזום וייסוד החברה - עסקיה - נכסיה	העברת חשבונות, שטרות כתבים ומסמכים המצויים בידי הנחקר, הנוגעים לחברה

■ פרק 4: הונאות בחברות בפירוק ■

כפי שניתן להיווכח, סעיף 288 הינו הרחב ביותר (ראו בש"א (מחוזי נצ') 2007/98 יו. א.ס. החברה האמריקאית למשקאות בע"מ (בפירוק) נ' ער"ד אלחנן לי, תק-מח 99(2), 2939 (1999), ביחס למועד התחולה - ממועד מינוי מפרק זמני, היקף מקורות המידע - כל מי שמחזיק במידע. היקף הנושאים וכן היקף המסמכים הניתנים לדרישה - כל מסמך הנוגע לחברה). למעשה, סעיף 288 כולל את כל הסמכויות המנויות בסעיפים האחרים ועל כן, מכאן ואילך אתמקד ברשימה זו בעיקר בהליך לפי סעיף זה.

על פי החוק, סמכויות אלו נתונות לבית המשפט כאשר החקירה על פי סעיף 288 נעשית על ידי השופט בתוך כותלי בית המשפט. ודוק: אין המדובר בחקירה רגילה המבוצעת על ידי פרקליט בהליך אדברסרי, אלא בחקירה שבית המשפט הוא המבצע שלה. ככל שנחקר מסרב להתייצב לחקירה, רשאי בית המשפט לצוות על מעצרו והבאתו לפניו לחקירה. ראוי לציין, כי סמכויות אלו חלות ללא כל קשר לעילת הפירוק, בין אם העילה היא חדלות פירעון ובין אם צו הפירוק ניתן בשל מבווי סתום בין בעלי מניות.

ד. **ניהול עסק בתרמית - סעיף 373 לפקודת החברות.**

סעיף 373 לפקודת החברות יצר עילה ייחודית בהליכי פירוק כנגד נושאי משרה בחברה וקבע קטגוריית, שבכל מקרה שניתן בו צו פירוק, יש לבצע חקירה ודרישה בדבר פעילותם של נושאי המשרה בחברה, וזו לשון הסעיף:

"נתן בית המשפט צו פירוק, יקבע דיון בשאלה אם עסק של החברה התנהל תוך כוונה לרמות את נושיה או את נושי של אדם אחר או לכל מטרת מרמה. התברר בדיון כאמור, או לאחר מכן במהלך פירוקה של החברה, כי עסק של החברה התנהל כאמור, רשאי בית המשפט, על פי בקשת הכונס הרשמי או המפרק או כל נושה או משתתף של החברה ואם נראה לו נכון לעשות כן, להצהיר שכל נושא משרה שלה, שהיה ביודעין שותף בניהול העסק ישא באחריות אישית ללא הגבלה לחביוותיה של החברה, כולן או מקצתן, כפי שיוורה בית המשפט." [ההדגשה לא במקור]

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

סעיף זה הוא הכלי החזק ביותר של החוק במלחמתו בעבירות מרמה של מנהלים ובעלי מניות.

פקודת החברות מאפשרת "להרים מסך" וכחלק מתהליך זה, לחייב כל דירקטור שהיה שותף לניהול העסק בתרמית, באחריות אישית לחובות הארגון, כולם או מקצתם. התייחסות המחוקק לדירקטור רחבה וכוללת כל אדם בעל שליטה וכוח השפעה על הניהול. לעניין "ניהול עסק בתרמית" קיימות שתי גישות. האחת הגורסת, כי די בהוכחת מעשה מרמה אחד לשם הפעלת התרופה האזרחית של חיוב המנהל בחובות הארגון (ראו המ' (ת"א) 6499/82 **כונס הנכסים הרשמי נ' יורם הדס**). על פי הגישה השנייה, אין די בעסקה נגועה בודדת (ראו ע"א 4747/93 **דומת טקסטיל בע"מ נ' ביטי ואח'**, פ"ד נ (2) 27). בנוסף, קיים קושי בהגדרת הביטוי מרמה לצורך סעיף 373 לפקודת החברות. שופטים שנדרשו לעניין פסקו פסיקות שונות. בפסק הדין **מנור נ' גולדשטיין**, כתבו השופטים, כי המושגים "להונות" ו"מטרה שיש מאחוריה תרמית" טומנים בחובם את היסוד של אי-יושר ממשי, לפי המושגים של מסחר הוגן המקובלים על אנשי המסחר. בפסק דין ת"א 728/86 **פ.י.ט חברה פיננסית לתעשייה ולמסחר בע"מ (בפירוק) נ' חכמי והפניקס**, פ"מ התשנ"ד(3) 485, ציינו השופטים, כי גם שלילת כספים מהארגון והעברתם לחשבון האישי של המנהלים מהווה, לכאורה, עילת תרמית. בהמ' 135/90 **תנובה נ' אלפסי**, פ"מ תשנ"א(ג) 375 קבע בית המשפט, כי יש לתת משקל לשאלה, "האם הדירקטור הפיק תועלת אישית מפעולותיו".

ה. **עבירות אשר התגלו בפירוק - סעיף 374 לפקודת החברות.**

"התברר תוך פירוקה של חברה שאדם שהשתתף בייזומה או בייסודה או שהיה או הינו נושא משרה בה או כונס נכסים, מפרק או מפרק זמני שלה, השתמש שלא כהוגן בכסף או בנכס של החברה, או עיכבם אצלו, או נעשה חב או אחראי עליהם, או עשה מעשה שלא כשורה או שלא כדין במשא ומתן הנוגע לחברה, רשאי בית המשפט, לפי בקשת הכונס הרשמי, המפרק, נושה או משתתף, לחקור בדבר התנהגותו של האדם ולכפות עליו החזרת הכסף או הנכס או חלק מהם בצירוף ריבית בשיעור שייראה לבית המשפט, או לכפות עליו תשלום כסף לזכות החברה ככל שייראה לבית המשפט כפיצוי על מעשיו ואין נפקא מינה אם העברין עלול להתבע עליהם בפלילים." [ההדגשה לא במקור] על פי סעיף 374 לפקודת החברות, כאשר התברר בעת הפירוק כי אדם שהשתתף בייזומו או

■ פרק 4: הונאות בחברות בפירוק ■

בייסודו של ארגון, או אם היה נושא משרה בו, השתמש באופן לא הוגן בכסף או בנכסי הארגון, יכול בית המשפט לכפות עליו להחזיר את הכסף או את הנכסים שלקח. סעיף זה הוא הוראה דיונית בלבד, שלא נועדה ליצור זכויות חומריות חדשות. מטרת הסעיף ברורה: מציאת תרופה מהירה ויעילה בעת הפירוק. עמדת הפסיקה היא, כי סעיף זה אינו מגבש עילה חדשה אלא מהווה דרך דיונית בלבד "להוציא לפועל" עילות שונות הקבועות בדין הכללי. ראו לעניין זה רע"א 9983/06 כלל חברה לביטוח בע"מ נ' ד"ר שלמה נס, ע"ד ור"ח, תק-על 2008(3), 2649 (2008) (להלן: "עניין כלל").

סעיפים 373 ו-374 לפקודת החברות הינם הכלים העיקריים בהם עושה בעל התפקיד שימוש להגשת תובענות כנגד נושאי משרה בחברה במסגרת הליכי חדלות פירעון. תובענה בהתאם לסעיפים אלו נעשית, לרוב, בדרך של בקשה למתן הוראות, שהינה דרך מהירה ומקוצרת. ראוי לציין, כי השימוש בסעיפים 373 ו-374 יכול להיעשות אף על ידי נושה של החברה ולא בהכרח באמצעות בעל התפקיד. במקרה מעין זה, בו הוגשה בקשה לחיוב אישי על ידי נושה, רשאי בית המשפט "לדרוש מהכונס הרשמי או מהמפרק להגיש לו תסקיר על העובדות הנוגעות לבקשה האמורה".

מאחר שמדובר בהליך מהיר ופוגעני כלפי נושאי המשרה, ועל מנת למנוע הגשת תביעות בלתי מבוססות, יש דרישה שתובענה מעין זו תוגש רק כאשר קיימת תשתית ראייתית מספקת. בפסיקה הובעה דעה, כי יש חובה לבצע חקירה קודם להגשת תביעה על פי סעיפים 373 ו/או 374. בפרשת קריסת רשת המשביר הישן בע"מ (בפירוק), הוגשה תביעה על פי סעיף 373 לפקודת החברות על ידי נושים שונים, ובית המשפט החליט, כי בטרם דיון בתביעת הנושים גופא, יש מקום לבצע חקירה מקיפה על ידי בעלי התפקיד, במסגרתה תיבחנה אף הטענות שהועלו על ידי הנושים. סיכומו של עניין: הדין קבע עילה מיוחדת ואף דרך דיונית מיוחדת ומהירה, המאפשרת לבית משפט של פירוק להטיל על נושאי משרה אחריות ביחס לפעולות ועניינים שונים, אם ימצא, לאחר חקירה ודרישה, שיש מקום להטלת אחריות שכזו.

לבד מהגשת תביעות כנגד נושאי משרה על פי סעיפים 373 ו-374, ייתכנו תביעות אף כנגד גורמים שונים מחוץ לחברה, בהתאם לעילות השונות הקבועות בדין, כגון: הרמת מסך, רשלנות, הפרת חוזה,

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

תרמית וכו'. כך לדוגמה, תיתכן עילת תביעה חוזית ו/או נזיקית כנגד גורם מממן אשר הפסיק את אשראי החברה באופן פתאומי (ראו לדוגמה ת"א (מחוזי ת"א) 1320/99 **מחסני חשמל בע"מ (בפירוק) נ' בנק המזרחי המאוחד בע"מ**, תק-מח 2009(2), 3212 (2009); ) או תביעה חוזית כנגד צד לחוזה אשר הפר הסכם שנכרת עם החברה. ככלל, תביעות מעין אלו כנגד צדדים חיצוניים לחברה תתבררנה במסגרת תובענה רגילה ולא בדרך של בקשה למתן הוראות. עם זאת, הפסיקה קבעה, כי ייתכנו מקרים (ראו רע"א 3032/08 **אפרים רייך נ' עו"ד אבנר כהן, בתפקידו כמפרק זמני**, תק-על 2009(3), 3319 (2009)) בהם ניתן יהיה לברר אף תובענות כנגד צד ג' שאינו נושא משרה, במסגרת של בקשה למתן הוראות.

מכל האמור, ברי כי שלב הכרחי להגשת תובענות שונות על ידי בעל התפקיד, הן כנגד נושאי משרה והן כנגד צד ג', הינו שלב החקירה, לימוד העובדות ואיסוף הראיות.

#### 4.4 האצלת סמכויות החקירות לידי בעל התפקיד

הגם שעל פי לשון החוק, סמכות החקירה נתונה לבית המשפט, בית המשפט העליון הכיר ואישר את הפרקטיקה הנהוגה, על פיה בית המשפט מאציל סמכות זו לידי בעל התפקיד, וזאת מכוח סמכותו הטבועה של בית המשפט (ראו ע"א 2907/90 **אריאל מירלמן נ' שלמה זיו**, פ"ד מו(4), 725 (1992)). יש לציין, כי בית המשפט מאציל סמכות ולא מעביר סמכות, שכן בית המשפט אינו משתחרר מסמכותו אלא הוא אוחז בסמכויות החקירה במקביל לבעל התפקיד. ראו, למשל, בש"א (מחוזי ת"א) 17287/07 **עו"ד יורם חג'בי נ' אגודת ש"י מידידי ויז'ניץ מחו"ל**, תק-מח 2009(1), 10359 (2009), שם הובהר, כי מדובר בהאצלת סמכות. פרקטיקה זו הינה כורח המציאות, שכן בית המשפט אינו הגוף המתאים ואינו יכול לשמש כרשות חקירתית ועל כן הסמכות מואצלת לבעל תפקיד אשר יש בידיה את הכלים, את הזמן ואת המשאבים לשמש כ"חוקר". יצוין, כי גם כאשר החקירה מבוצעת בין כותלי בית המשפט, בעל התפקיד הוא זה שמכין את החקירה ומנהל אותה.

בעל התפקיד אוחז בשני כובעים. בכובעו האחד, בעל התפקיד נכנס ל"נעלי החברה" והוא למעשה המורשה היחיד שלה. כמורשה מטעם החברה זכאי בעל התפקיד לקבל כל חומר ששייך לחברה ו/או שלחברה יש זכות לקבלו.

■ פרק 4: הונאות בחברות בפירוק ■

מטעם זה, בעל התפקיד הוא המוסמך לוותר, בשם החברה, על חסיונות שונים כמו חסיון עורך-דין - לקוח וחסיון בנק - לקוח.

הכובע השני והמשמעותי יותר הוא הכובע ה"מעין שיפוטי" של בעל התפקיד, הנובע מהיותו פקיד בית המשפט ו"ידו הארוכה". כך נקבע בפסק הדין המנחה, ע"א 1211/96 ע"ד יורם ל. כהן מפרק אדאקום טכנולוגיות בע"מ נ' נשיונל קונסלטנטס (נטקונסלט) בע"מ, פ"ד נב(1) 481, 499-500 (1998), מפי השופט שטרסברג-כהן:

"מזן ההיבט המעין שיפוטי של תפקיד המפרק ושל הליך החקירה המופעל על ידו, נגזרות סמכויותיו הרחבות ונגזר אופי ההליך שכמוהו כהליך שיפוטי בבית משפט, בשינויים המחויבים."

להגדרת סמכות בעל התפקיד כסמכות מעין-שיפוטית יש משמעויות מרחיקות לכת. כאשר מתבצעת חקירה באמצעות בעל התפקיד, אין המדובר בהליך אדברסרי המקובל במשפטנו, קרי עימות משפטי בו ניצבים זה מול זה שני צדדים יריבים, כאשר בית המשפט עומד בתווך, אלא מצויים אנו בהליך אינקוויזיטורי בו בעל התפקיד אינו ה"יריב" של הנחקר, אלא הוא משמש כ"זרוע הארוכה" של בית המשפט.

בשל מעמד בעל התפקיד כמעין "שופט" ולא כ"יריב", בית המשפט קובע מעין "חזקת תקינות" של התנהלות בעל התפקיד. חזקה זו מניחה, כי בעל התפקיד אובייקטיבי, חף מכל אינטרסים, פועל באורח הגון, ועל כן הוא ינהל חקירה באופן ראוי ולא באורח מביש, מפחיד או מעליב. כמו כן, על פי חזקה זו, בעל התפקיד יימנע מחקירה בנושא לא רלוונטי והוא לא יעשה שימוש בלתי הולם במידע שיגיע לרשותו. כמובן שחזקה זו ניתנת לסתירה, אולם הנטל לסתירתה מונח על כתפי הנחקר. לנוכח "חזקת תקינות" זו, נחקר יתקשה להוכיח טענות של חשש ל"ניצול לרעה" ו/או "שימוש בלתי הוגן" כנגד בעל התפקיד. זאת ועוד; בתי המשפט מניחים, כי בשל תפקידו של בעל התפקיד, החשש מפני שימוש לרעה בסמכות החקירה הינו נמוך, שכן בעל התפקיד מפקח ומבוקר על ידי בית המשפט אשר יודא, כי לא יעשה שימוש לא ראוי בסמכויות החקירה.

בחיי המעשה, לעיתים בעל התפקיד עושה שימוש בסמכויות חקירה לשם ביצוע תפקידו, מבלי שהוא בהכרח נוקט בלשון "חקירה" ומבלי שהוא מבקש מראש מבית המשפט, שיאציל לו סמכויות אלו. פרקטיקה זו אושרה בפסיקה ונקבע, כי בעל תפקיד רשאי לדרוש התייצבות לחקירה או קבלת מסמכים

## ■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

לידיו גם מבלי שהוא צללו לו סמכויות החקירה מראש על ידי בית המשפט. ככל שהנחקר יסרב לשתף פעולה, יהא מקום להגיש בקשה ספציפית לבית המשפט בה יפורט בקצרה המידע הנדרש מאת ה"נחקר" ו/או החשדות כנגדו. על פי הדין, בקשה זו אינה צריכה להיתמך בתצהיר.

בחברות בהן הפער בין היקף הנשייה לנכסי החברה הוא עצום או במקרים בהם עולה חשש לביצוע פעולות שלא כדין, נדרשת חקירה כוללת, מעמיקה ומקיפה לשם בחינת נסיבות קריסת החברה ואיתור עילות תביעה כנגד גורמים בחברה ו/או מחוצה לה.

חקירה זו, מטבע הדברים, הינה מורכבת ולעיתים דורשת אף מינוי מומחים בתחום הכלכלי ו/או החשבונאי. במקרה מעין זה, מקובל כי בעל התפקיד מגיש לאישור בית המשפט מתווה כולל של החקירה, שבו יפורטו נושאי החקירה, הסמכויות הנחוצות, היקף השעות הנדרש ומקור המימון לביצוע החקירה.

## 4.5 זכויות הנחקרים

במהלך החקירות מתעוררות לא אחת סוגיות הקשורות לזכויות הנחקר, כגון: זכות ייצוג על ידי עורך-דין, תשלום הוצאות וכד'. להלן אציג את הפרקטיקה המקובלת בנושא.

### 4.5.1 טענת "מסע דייג" ויתרון בלתי הוגן

טענה חוזרת ונשנית על ידי נחקרים רבים היא, שבעל התפקיד משתמש בכלי החקירה כדי לאסוף ראיות לצורך הליך משפטי שהוא מתכוון לנקוט כנגדם, ובכך ניתן לבעל התפקיד יתרון בלתי הוגן ביחס לנחקר. בעבר הציב בית המשפט העליון גבולות ברורים לשימוש בסמכויות החקירה כהאי לישנא:

"אין לעשות בהן שימוש לצורך מטרות אחרות, ובכלל זה המטרה של איסוף ראיות לקראת הליכים משפטיים עתידיים. סמכות רחבה זו לא נועדה לאפשר לחברה יתרון בלתי הוגן במאבק משפטי בעתיד". (ע"א 3322/92 אברהם פלוק נ' משה זינגל, ער"ד תק-על 180 (4) 180 (1993), ה"ש 6 עמ' 183.



■ פרק 4: הונאות בחברות בפירוק ■

בחלוף השנים רוככה גישה זו, ובתי המשפט, לרבות בית המשפט העליון, מכירים בכך, שאחת מתכליות החקירה היא בחינה וגיבוש תשתית עובדתית לקראת הליכים משפטיים. כך לדוגמה, בפרשת אדאקום (ראו סעיף 4.4 לעיל) נקבע, כי אחת מתכליות החקירה היא -

“לגלות עובדות ומסמכים המתייחסים לתביעות צפויות, בין אם הוגשו ובין אם לא...”.

בפסיקה מחוזית מאוחרת יותר נאמרו הדברים באופן מפורש:

“אין ספק, כי החקירה עשויה להביא בסופו של דבר להגשת תביעה משפטית. לכך נועדה מלכתחילה. יוצא, כי הדין כיוון במפורש ליתן למפרק דרך להשיג יתרון ראייתי מסויים, וזאת חרף הפגיעה בזכויותיו הפרוצדורליות של הנחקר”. (פש”ר 2021/01, בש”א 9117/02 (תל אביב) ער”ד אורי דניאל בתפקידו כמנהל מיוחד של חברת ריצ’קאסט בע”מ נ’ יוני שטרן, תק-מח 2003(2)34627, ה”ש 17 עמ’ 34361).

עם זאת, לא בכל מצב יוכל בעל התפקיד לעשות שימוש בכלי החקירה. על פי ההלכה שנקבעה בעניין פ.י.ט., חברה פיננסית לתעשייה ולמסחר בע”מ (בפירוק) נ’ חכמי והפניקס, פ”מ התשנ”ד(3) 485, לא תותר חקירה כנגד נחקר אם מתקיים אחד מן המבחנים הבאים:

(1) אם כבר הוגשה תביעה על ידי בעל התפקיד כנגד הנחקר;

(2) הוכח, כי בעל התפקיד נחוש להגיש תביעה כנגד הנחקר.

המבחן הראשון הוא לכאורה קל לבחינה וליישום. עם זאת, ברי כי לא כל תביעה שהוגשה על ידי בעל תפקיד כנגד נחקר תמנע את ביצוע החקירה כנגדו, אלא רק תביעה הנוגעת ישירות לנושא החקירה. בעניין הזיקה בין התביעה הקיימת לנושא החקירה, עשויה להתעורר מחלוקת בין הנחקר לבין בעל התפקיד.

כחלק ממגמת הצמצום במתן “פטור” מחקירה נפסק, כי רק הגשת תביעה על ידי בעל התפקיד עצמו מונעת את המשך החקירה, ועל כן קיומה של תביעה שהוגשה על ידי צד ג’ כנגד הנחקר, הגם שהיא עוסקת בנושא החקירה הנדרש, אינה מונעת קיומה של חקירה.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

המבחן השני, להבדיל מהמבחן הראשון, הינו בעייתי מבחינה ראייתית, שכן בפני הנחקר ניצב קושי אמיתי להוכיח, שבעל התפקיד "נחוש" להגיש כתב תביעה כנגדו. הרי תמיד יוכל בעל התפקיד לטעון, שאין בכוונתו להגיש תביעה ככל שלא יתאמתו החשדות כנגד הנחקר. קושי ראייתי זה מוביל לכך שכלל שידינו השיגה, לא נמצא אפילו מקרה אחד בו נשללה חקירה בגין מבחן זה. יתרה מכך, אף במקרה בו בעל התפקיד הבהיר, כי הוא מתכוון להגיש תביעה כנגד הנחקר, נעתר בית המשפט העליון לביצוע החקירה וזאת לאחר שבעל התפקיד "חזר" בו והודיע, כי הוא לא יגיש תביעה ככל שלא יתאמתו החשדות בחקירה (ראו רע"א 8997/07 יצחק צלר נ' עופר גבריאל, ער"ד - מפרק חברת שט-גד שירותי טרקטורים בע"מ (בפירוק), תק-על 2008 (4), 3642, 3647 (2008)).

#### 4.5.2 חיסיון מפני הפללה עצמית

סעיף 47(א) לפקודת הראיות (נוסח חדש), התשל"א-1971 (להלן: "פקודת הראיות") מעניק חיסיון מפני הפללה עצמית, וזו לשון הסעיף:

"אין אדם חייב למסור ראיה אם יש בה הודיה בעובדה שהיא יסוד מיסודותיה של עבירה שהוא מואשם בה או עשוי להיות מואשם בה".

על פי חיסיון זה, לאדם מוקנית זכות שלא להשיב לשאלה, אם התשובה לשאלה עלולה להעמידו בסיכון של העמדה לדין פלילי. האם חיסיון זה חל גם במסגרת חקירות הנעשות על ידי בעל תפקיד? התשובה לשאלה זו שנויה במחלוקת.

במקרה אחד מצטט בית המשפט העליון בהסכמה את ההלכה האנגלית הקובעת, כי חקירה שוללת את החיסיון כנגד הפללה עצמית. ואילו במקרה אחר, בעניין פ.י.ט חברה פיננסית לתעשייה ולמסחר בע"מ (בפירוק) נ' חכמי והפניקס, פ"מ התשנ"ד(3) 485, ה"ש 20 עמ' 653, באימרת אגב, הכיר בית המשפט העליון בזכותו של נחקר להתנגד לשאלות ספציפיות על יסוד טענת חיסיון מפני הפללה עצמית. אף בבתי המשפט המחוזי הובעו דעות שונות בעניין זה.

בבית משפט השלום בח"ד (שלום ת"א) 34/05 K.P.M.G INC. נ' בועז מנור, תק-של 2005(4), 7477 (2005), הובאה שאלה זו להכרעה ושם נקבע, כי בהעדר הוראה מפורשת השוללת את הזכות לחיסיון מפני הפללה עצמית, אין לשלול זכות זו במשתמע. עם זאת נקבע, כי גם הזכות להפללה עצמית על פי סעיף

## ■ פרק 4: הונאות בחברות בפירוק ■

47(א) לפקודת הראיות אינה מוחלטת והיא נתונה לשיקול דעתו של בית המשפט. במקרה זה העדיף בית המשפט את האינטרס של כלל הנושים על פני האינטרס של הנחקר, ששימש כנושא משרה בחברה, וחייב אותו במתן תשובות לשאלות החקירה. עם זאת, בית המשפט קבע, כי לנוכח החיסיון, הנחקר נהנה מהסייג הקבוע בסעיף 47(ב) לפקודת הראיות הקובע, כי לא יהא ניתן לעשות שימוש בראיה זו בהליך הפלילי ככל שיינקט כנגד הנחקר, ועל כן הורה בית המשפט שפרטי החקירה לא יועברו לידי כל רשות אחרת.

סוגיה זו נדונה לאחרונה אף בבית המשפט העליון, בתיק רע"א 8997/07 **יצחק צלר נ' עופר גבריאלי, עו"ד - מפרק חברת שט-גד שירותי טרקטורים בע"מ (בפירוק)**, תק-על 2008 (4), 3642, 3647 (2008), ה"ש 65 עמ' 3647. השופט גרוניס ציטט פסיקה אנגלית לפיה יש לבצע הבחנה בין נושא משרה בחברה שהגיעה לפירוק - שלגביו לא תישמע טענה של הפללה עצמית כנגד עצם קיום החקירה, ובין נחקרים אחרים, שאינם נושאי משרה, שייטכן שעומדת להם זכות החיסיון.

עם זאת, שאלת החיסיון מפני הפללה עצמית במקרה זה הושארה בצריך עיון ולא הוכרעה, תוך שבית המשפט מתיר את החקירה וקובע, כי נושאי המשרה יוכלו להעלות את טענת החיסיון בעתיד, ככל שיעשה שימוש בחומר החקירה, היה ויפתח כנגדם הליך עונשי כלשהו.

### 4.5.3 זכות הייצוג על ידי פרקליט במהלך החקירה

האם לנחקר יש זכות ייצוג במהלך החקירה? מהו היקף הזכות?  
האם בא כוחו של הנחקר רשאי להתנגד לשאלות מסוימות?

בסעיף 298(ה), לפקודת החברות, מוסדר נושא זכות הייצוג בחקירה פומבית ונקבע כי:

**"הנחקר ייחקר באזהרה ועליו לענות על כל שאלה שבית המשפט ירשה להציג או יציג לו, ובלבד שיינתן לו לפני החקירה ועל חשבוננו העתק של דו"ח הכונס הרשמי; הנחקר יוכל להעסיק על חשבוננו עורך דין והלה רשאי לשאול אותו כל שאלה שבית המשפט יראה אותה צודקת כדי לאפשר לו להסביר או לסייג כל תשובה שהשיב."**

כפי שניתן להיווכח, במקרה של חקירה פומבית העניק המחוקק זכות ייצוג, אם כי מצומצמת בהיקפה, שכן לפרקליט אין זכות להתנגד לשאלות אלא

## ■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

לשאל שאלות הבהרה בלבד ורק באישור בית המשפט. מה הדין במקרה של חקירה פרטית לפי סעיף 288 לפקודת החברות, האם העובדה שסעיף זה אינו מצוי בחקירה פרטית משמעה הסדר שלילי?

לנוכח חשיבותה של זכות הייצוג ומעמדה החוקתי העל-חוקי, הכירה השופטת אלשיך באופן עקרוני בזכות הייצוג של הנחקר, אם כי קבעה, כי זכות זו מצומצמת בשל ייחודיות החקירה.

בהליך אדברסרי רגיל, הפרקליט רשאי להתנגד לשאלות מסויימות וכן לבצע חקירה חוזרת, כאשר השופט הוא זה שמכריע בהתנגדויות השונות וברלוונטיות של החקירה החוזרת. כאשר עסקינן בחקירה המתבצעת על ידי בעל התפקיד מחוץ לכותלי בית המשפט, נעדרת "דמות" השופט. ברי, כי היא קושי רב לנהל חקירה, כאשר זו תופרע בהתנגדויות חוזרות ונשנות של הפרקליט. על מנת שהחקירה תהיה אפקטיבית, היא צריכה להתנהל באורח רציף ושוטף. מטעם זה, קבעה השופטת אלשיך, כי אין להניח בשום פנים ואופן לפרקליט הנחקרים להפריע ולקטוע את החקירה, או להעלות סדרה של התנגדויות. ככל שפרקליט הנחקרים יסבור שאין מקום לשאלה מסויימת, הוא לא יוכל להתנגד לכך במהלך החקירה ותרופתו תהא העלאת טענתו כאשר תבוא העת להגיב על דוח החקירה שיוגש, או באמצעות פנייה לבית המשפט באופן מרוכז לליבון הרלוונטיות של השאלות.

### 4.5.4 זכות לקבלת חומר לפני החקירה

נחקר מבקש לקבל לידיו את חומר החקירה על מנת שיוכל להתכונן ולהיזכר בפרטים. האם הוא זכאי לכך? בחקירה פומבית הנעשית בהתאם לסעיף 298 לפקודת החברות נקבע, כי החקירה תיעשה לאחר שהנחקר קיבל לידיו עותק מהדוח של כונס הנכסים הרשמי. מה הדין לגבי חקירה פרטית על פי סעיף 288, אשר נעשית בשלב מקדמי יותר?

בעניין פ.י.ט. חברה פיננסית לתעשייה ולמסחר בע"מ (בפירוק) נ' חכמי והפניקס, פ"מ התשנ"ד(3) 485, ה"ש 20 עמ' 652, הפסיקה הכירה בכך, שצורכי החקירה מחייבים, כי לנחקר לא יימסרו מראש כל החומר וכל החשדות אשר בקשר אליהם קיימת כוונה לחוקרו. בפרשת קריסת הבנק למסחר קבעה השופטת אלשיך, כי אין חובה למסור את חומר החקירה לנחקר לפני ביצוע החקירה, הגם שמדובר בחומר חקירה שהוכן על ידי הנחקר במסגרת תפקידו, וזאת לנוכח החשש לסיכול החקירה. במקרה המדובר, דחה בית המשפט את בקשתה של מבקרת הפנים של הבנק למסחר

■ פרק 4: הונאות בחברות בפירוק ■

לעיין לפני החקירה בדוחות ביקורת שהוכנו על ידה ובפרוטוקולי דיוני ועדת הביקורת בהם הייתה נוכחת.

#### 4.5.5 זכות עיכבון על מסמכים

בעבר הייתה נטושה מחלוקת בין בתי המשפט המחוזיים באשר להיקף זכות העיכבון המקנה עדיפות לנושה במקרה של הליכי חדלות פירעון ואשר משמשת ככלי ליצירת לחץ, עד אשר בעל התפקיד, החפץ לשחרר את הנכס, יפרע את החוב. הגישה המצמצמת טענה, כי רק מקרים בהם הושבח הנכס על ידי המחזיק או נוצרה זיקה מיוחדת בין המחזיק לנכס, מצדיקים סטייה מעיקרון השוויון והכרה בבעל זכות העיכבון כנושה מובטח. בע"א 5789/04 המשביר לצרכן הישן בע"מ, גאלרי - רשת בתי אופנה בע"מ נ' לוגיסטיקור בע"מ, תק-על 2007(2)3957, (2007), בית המשפט העליון דחה את הפרשנות המצמצמת והעדיף את הפרשנות המרחיבה לפיה די בהחזקת הנכס ללא כל צורך בהשבחת הנכס על ידי המחזיק או זיקה מיוחדת, כדי להקים זכות עיכבון. על פי החלטת בית המשפט העליון, גם החזקה מקרית של נכס, שנעשתה כדיון, יכולה להקים זכות עיכבון. הרחבה נוספת מבית מדרשם של בתי המשפט המחוזיים קבעה, כי ניתן לעכב גם נכסים שאין להם ערך אובייקטיבי בשוק וכל ערכם הוא כלפי החייב בלבד.

ברי, כי הפרשנות המרחיבה לזכות העיכבון מערימה קשיים לא מבוטלים בפני בעלי תפקיד בחדלות פירעון. כך לדוגמה, מנהל חשבונות יהיה רשאי לעכב את מסמכי הנהלת החשבונות, עובד שמחזיק במחשב נייד של החברה, שבו פרטים חשובים, יוכל להחזיק את המחשב בידו, רואה-חשבון המחזיק בדוחות הכספיים של החברה יוכל לעכבם אצלו וטכנאי מחשבים, שמחזיק במחשבי חברה שקרסה, לא ישחררם עד שישולם חובו. ברי כי בתנאים אלו, ככל שלא ישוחררו הנכסים המעוכבים, ייקשה עד מאוד לבעל תפקיד לקבל מידע הכרחי אודות החברה ולעשות שימוש נאות בסמכויות החקירה שהוענקו לו.

לנוכח קושי זה, נקבע בפקודת החברות מנגנון אשר מחד יאפשר לבעל התפקיד לקבל לידו באופן מיידי את המידע ומאידך ישמור את הערך "הכספי" של טענת העיכבון שמועלית על ידי הנושה. על פי המנגנון, הנכס שעוכב מועבר לבעל התפקיד מבלי ששחרור הנכס פוגע בטענת המחזיק, וזאת עד לבדיקה מהותית של טענת העיכבון. נציין, כי מקובל לעשות שימוש במנגנון זה בהליכי חדלות פירעון, וזאת גם במקרים בהם אין המדובר בהקשר של ביצוע חקירות.

#### 4.5.6 החזר הוצאות

האם נחקר רשאי להתנות את חקירתו בתשלום ההוצאות הכרוכות בהגעתו ו/או ההוצאות הכרוכות באיתור המסמכים?

סעיף 288(ג) לפקודת החברות קובע:

“מי שהוזמן לפי סעיף זה והוצע לו סכום סביר לכיסוי הוצאותיו, אך סירב לבוא לפני בית המשפט בזמן שנקבע, ולא היתה לפני בית המשפט בישיבתו כל הודעה המניחה דעתו על סיבה כדין שמנעה אותו מלכבוא, רשאי בית המשפט לצוות שייעצר ויובא לפניו לחקירה.”

לנוכח הוראה זו נראה, שהתשובה היא חיובית ונחקר רשאי להתנות את חקירתו בתשלום הוצאותיו ומעביר מידע רשאי להתנות את העברת המסמכים בתשלום ההוצאות הכרוכות באיתור וצילום החומר. עם זאת, ייתכן שמן הראוי להחיל דין שונה ביחס לנושא משרה.

#### 4.6 עבירות נפוצות המבוצעות בפירוק

עבירות המבוצעות בפירוק יכולות להתבצע במגוון רחב של צורות ושיטות. ניתן למנות כמה קבוצות עיקריות של פעולות תרמית בפירוק:

##### 4.6.1 ריקון החברה מנכסיה

קבוצה זו כוללת פעולות הגורמות לריקון הארגון מנכסיו. יצויין כי פעולות אלה יכולות להיעשות בצורה עקבית לאורך כל חיי הארגון. להלן כמה פעולות נפוצות:

- קניית מלאי, ציוד או שירותים במחירים הגבוהים ממחיר השוק.
- רכישת מלאי, ציוד או שירותים ללא קבלת התמורה.
- מכירת מלאי, ציוד או שירותים במחירים לא ריאליים.
- העמסת עלויות השייכות לארגונים אחרים.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- רישום תקבולים המגיעים לארגון בארגונים אחרים.
- רישום הוצאות פרטיות, משכורות, בונוסים, דיבידנדים וכד' לגורמים קשורים.
- מכירה ב"שחור".
- מתן הלוואות לגופים מועדפים, ללא בטחונות.

#### 4.6.2 הברחת נכסים ערב הפירוק

מנהלי הארגון יודעים טוב יותר מכל אדם אחר מה מצבו הכלכלי של הארגון. יש מצבים שבהם יפעלו המנהלים כדי להעביר נכסים לרשותם, או לרשות גורמים קשורים, בניסיון למנוע את חלוקתם לנושים. בין פעולות אלה ניתן למנות:

- מכירת נכסים מוחשיים או לא מוחשיים ערב הפירוק, במחירים לא ריאליים או ללא תמורה;
- גביית חובות מחייבים ערב הפירוק ורישומם בארגונים אחרים;
- רישום הנחות ללקוחות מועדפים;
- מכירת נכסי הארגון ב"שחור".

#### 4.6.3 העדפת נושים ערב הפירוק

בקבוצה זאת ניתן למנות פעולות שנועדו לשפר את מצבם של גורמים המקורבים לבעלי המניות או ההנהלה. להלן כמה פעולות:

- תשלום חובות לפי מידת הקירבה למקבל התשלום ולא לפי קריטריונים עסקיים;
- מחיקת חובות של לקוחות וחייבים מקורבים;
- רישום שעבודים לטובת גופים מקורבים;
- המחאת זכויות לגופים מקורבים;
- העברת מלאי, ציוד, או מתן שירותים ללא תמורה לגופים מקורבים.



#### 4.6.4 הונאת מרכז ההשקעות וגופים מממנים אחרים

גופים כמו מרכז ההשקעות והבנקים, מעניקים לארגונים הלוואות ומענקים. במקרים רבים, שכמה מהם פורסמו בהרחבה בעיתונות, התברר כי משקיעים ניצלו את ההטבות הנדיבות שמעניקה המדינה ושלשלו לכיסם מיליוני שקלים בדרכי תרמית. להלן כמה מדרכי הפעולה השכיחות:

- הצגת חשבוניות מנופחות.
- הצגת חשבוניות עבור מלאי או ציוד שכלל לא התקבל בארגון.
- מצג שווא של הון עצמי שהוכנס לארגון, המבוסס על תנועות מעגליות של כניסה ויציאה של כספים מהארגון.
- ניפוח סעיפי המאזן ללא הצדקה חשבונאית.
- העמדת בטחונות זהים לכמה גופים.
- העמדת בטחונות ושעבודים שלא קיימים בפועל או בערכים הגדולים מערכם האמיתי.

#### דוגמאות

**דוגמה 1** - חברה שפורקה נהגה להתקשר עם גוף קשור לשם רכישת ציוד. תהליך ההתקשרות וקביעת המפרט הטכני בוצעו מול ספק אמיתי ואולם, בסמוך למועד ההספקה ביקשה החברה, כי ההתקשרות תבוצע באמצעות הגוף הקשור. הציוד נרכש, בסופו של דבר, במחירים מנופחים, כאשר הגוף הקשור שימש צינור בלבד להשארת רווחים מחוץ לחברה שהתפרקה.

**דוגמה 2** - חברה ישראלית התקשרה עם מפיץ באנגליה לצורך שיווק סחורתה בחו"ל. לאחר קריסת החברה התברר, כי מחירי הסחורה שנמכרו למפיץ היו נמוכים ממחירי העלות, וכי למפיץ שולמו גם עמלות מכירה. חקירה העלתה, כי בדרך זו העבירה החברה רווחים למפיץ באנגליה, שהיה בנו של בעל החברה.

**דוגמה 3** - ערב פירוקה, מכרה חברה את כל המלאי שנותר ברשותה לגוף אחר במחיר הנמוך ב-50% ממחירי השוק. המנהלים בחברה הצדיקו את

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

המחיר הנמוך בטענה שהמלאי היה במצב ירוד וכן בצורך דחוף במזומנים. ממסמכים שהתגלו לאחר מכן עלה, כי החברה ניהלה משא ומתן עם גורם אחר למכירת המלאי במחיר הנמוך ב-10% בלבד ממחירי השוק. חקירה העלתה, כי המלאי נמכר לגורם מקורב. בנוסף נמצא כי נכסים רבים שועבדו בסמוך לקריסת החברה לגורמים מקורבים ואף שולמו חובות לספקים אשר עבדו גם עם חברות בבעלות של המנהלים והיה צורך לשמור על קשר איתם.

**דוגמה 4** - חברה קבלנית שהתפרקה רשמה בספריה עלויות השייכות לפרויקט קבלני של חברה אחרת. לאחר פירוק החברה ופתיחת חקירה התגלה, כי החברה העמיסה בדרך זו עלויות בנייה השייכות לחברות אחרות בהיקף של מיליוני שקלים. ההונאה בוצעה באמצעות פנייה לספק שעבד עם שתי החברות ובקשה, כי החשבונית תישלח רק לחברה שפורקה. ההונאה התגלתה לאחר קבלת מסמכים מהנהלת החשבונות של הספק ועיון בתעודות המשלוח לאתרים שלא היו שייכים לחברה בפירוק.

**דוגמה 5** - חברה לייצור ולמכירה של מוצרי הלבשה הקימה חברה נפרדת לייצור וחברה נפרדת לשיווק. כל הוצאות החברה נרשמו בחברת הייצור ואילו התקבולים נרשמו בחברת השיווק. פירוק חברת הייצור הותיר את הנושים מול חברה ללא מקורות לתשלום חובם.

**דוגמה 6** - חברה אשר קיבלה מענקים והטבות ממרכז ההשקעות ניפחה את שווי הציוד שרכשה מיצרנים בחו"ל. בציוד בוצעו שינויים טכניים במטרה להצדיק את המחיר המנופח ולהקשות על השמאים להעריך את שווי האמיתי. העלאת שווי הציוד גרמה לכך, שהמדינה מימנה חלק גדול יותר מזה שהייתה אמורה לממן.

**דוגמה 7** - חברה שקיבלה הטבות ממרכז ההשקעות נדרשה להעמיד הון עצמי בסיסי. החברה רשמה בספריה הון עצמי שהתקבל מגורם חיצוני. החקירה העלתה, כי אין מדובר בהון עצמי אמיתי אלא בהעברת כסף מזומן לחברה מגוף חיצוני והחזרתו לגוף זה לאחר מכן באמצעות חברה נוספת. כתוצאה מפעולות אלה הצליחה החברה להציג מצג שווא של הונה העצמי.

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

## פרק 5

# הלבנת הון

## פרק 5 הלבנת הון

קרן המטבע הבינלאומית מעריכה, כי בין 3% ל-5% מהתוצר העולמי הגולמי השנתי נובע מהלבנת הון. לפי הערכות אלו, היקף הכספים נע בין 600 ביליון דולר ל-1.5 טריליון דולר. משרד האוצר האמריקאי מעריך, כי הסך של 600 ביליון דולר מייצג את ההערכה השמרנית בעוד לפי הערכות אחרות, המספר האמיתי של כספים המולבנים מידי שנה בעולם הינו 2.8 טריליון דולר. בין אם נאמץ את ההערכות הנמוכות או את ההערכות הגבוהות, אין חולק כי היקף התופעה אכן מצדיק את השימוש במונח "מלחמה" בהון השחור. בעולם המודרני, שם המשחק הוא כסף. היקף הכספים ממקורות לא חוקיים אשר מולבנים מדי שנה מעניק לגורמים עבריינים כוח והשפעה המנוצלים לשיחוד שופטים, להשפעה על מקבלי החלטות בכל הדרגים הפוליטיים, לרכישת אמצעים מתקדמים המשמשים שוב לביצוע עבירות וכד'. כך לדוגמה, פורסם באמצעי התקשורת, כי קרטל סמים אמריקאי עמד בפני רכישת צוללת רוסית בשווי של 15 מיליון דולר לצורך פתיחת נתיב הברחה חדש. הכסף לרכישה הולבן באמצעות רשת מועדוני חשפניות שפעלה בפלורידה.

המאבק הבינלאומי בעבריינות מתמקד בעשור האחרון בתופעה של הלבנת הון. סוחרי סמים ועברייני הפשע המאורגן פועלים בתחכום הולך וגובר מתוך מטרה להלבין את הרווחים שצברו מפעילותם העבריינית. המערכת העולמית אשר זיהתה את הסכנה לכלכלה העולמית, נקטה בשורה של צעדים חוקתיים ואחרים לצורך צמצום התופעה. בשנת 1989, במסגרת מפגש הפסגה של ארגון המדינות המתועשות, ה-G-7, הוקם בפריז ארגון ה-FATF (Financial Action Task Force). כוח המשימה הוקם לצורך פיתוח וקידום המלחמה בהלבנת הון ברחבי העולם. באפריל 2000 פירסם הארגון 40 המלצות לגבי המלחמה בהלבנת הון. המלצות אלו הפכו לכלי מנחה בידי מדינות העולם במלחמתן בהלבנות הון. בין ההמלצות העיקריות ניתן למנות:

- הפיכת הלבנת הון מעבירה חמורה למעשה פלילי;
- חקיקת חוקים המאפשרים חילוט של רווחים הנובעים ממעשים פליליים;
- חיוב מוסדות כספיים לזהות את לקוחותיהם ולשמור תיעוד מתאים;
- חיוב מוסדות כספיים לדווח על עסקאות חשודות;

## ■ פרק 5: הלבנת הון ■

- הקמת מנגנוני אכיפה פנימיים על המוסדות הפיננסיים;
- הצורך בחתימת אמנות בינלאומיות, וחקיקה מקומית שתאפשר שיתוף פעולה בינלאומי.

בנוסף פירסם הארגון ביוני 2000 רשימה של מדינות שלדעתו אינן נאבקות בהלבנת הון. בין המדינות ניתן היה למצוא את ישראל, שיצאה מרשימה זו רק ביוני 2002. בעקבות הכללתה של ישראל ברשימה השחורה הזדרזה ישראל והשלימה את מהלך החקיקה של החוק לאיסור הלבנת הון, התש"ס-2000, הקימה את הרשות לאיסור הלבנת הון וקבעה תקנות לדיווח ואכיפה.

התקפת הטרור ב-11 בספטמבר 2001 הדגישה, בנוסף לפגיעה בכלכלה העולמית וביציבות המשטרים, גם את הסכנה לעולם החופשי כתוצאה משילוב של כספים שחורים ואידיאולוגיה רצחנית. בחקירות האחרונות שנערכו על ידי ה-FBI התגלו ברחבי העולם עשרות חשבונות בנקים של ארגון אל-קעידה. כספים אלו מקורם בעיקר בעסקאות סמים. די אם אציין, כי אפגניסטן הינה אחת מיצרניות הסמים הגדולות בעולם, כדי להבהיר את היקף הכספים העומדים לרשות הארגון. ההבנה כי עצירת הטרוריסטים נעוצה, בין היתר, בהחרמת הכספים המשמשים לאימון ולהוצאה לפועל של פעולות טרור, הביאה את ארצות הברית לפתיחת חקירה נרחבת לאיתור חשבונות אלו והרחבת החקיקה המטילה קשיים על גורמים אלו לפתוח ולנהל חשבונות בנקים. בעקבות אירועי הטרור, חוקק הקונגרס האמריקאי את ה-U.S Patriot Act, המעניק לכוחות האכיפה כלים נוספים במלחמתם בארגוני הטרור.

### 5.1 מהי הלבנת הון?

הלבנת הון כשמה כן היא - הפיכת כסף "שחור" לכסף "לבן"; הפיכת כסף שמקורו לא חוקי, לכסף לגיטימי, שעבר דרך מערכת הרישום והדיווח המקובלת וכך למעשה "כובס" (Money Laundering). תיאור ציורי להלבנת הון ניתן למצוא בדבריה של גלוריה ויסמן, ראש תחום למשפט פלילי לשעבר במשרד המשפטים: "הלבנת הון היא מעין הדלק הכלכלי המניע את גלגלי העבריינות החמורה, תוך קבלת לבוש חוקי ומעוגן. זה הון משחית ולא הון בונה, זה הון שמחסל כל דבר שהוא נוגע בו, זה הון משחיר ולא מלבין. על כן, אין אפשרות להפריד בין המלחמה בפשיעה החמורה לבין המלחמה בהלבנת הון שמקורו בעבירות החמורות הללו".

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

התפתחות מערכת המס הולידה חובה לנהל ספרי חשבונות ולהוציא אסמכתאות לגיבוי, כגון: חשבוניות, קבלות וכד'. מצב זה הביא לגילוי של המקור הכספי של כל אזרח. כספים שלא עברו דרך מערכת המס, למעשה לא היו בידיעת השלטונות, ולכן נוצר קושי רב להשתמש בהם. כספים אלו הפכו להיות "לא לגיטימיים". עקב כך נדרשו העבריינים, החל מראשית המאה ה-20, לבצע פעולות שיאפשרו להם להציג בפני השלטונות הסבר משכנע למקור כספם. לעניין זה ניתן להזכיר, כי גדול הפושעים במאה העשרים, אל קפונה, הורשע ונכלא בגין עבירות מס!

כאמור, הלבנת ההון נועדה להטמיע רכוש שמקורו בפעילות עבריינית, בתוך רכוש הנושא אופי חוקי ותמים. המכנה המשותף של רוב הלבנות ההון הוא ניצול היעילות, המחשוב והגלובליזציה של המערכות הפיננסיות העולמיות, לשם הפקדת כספים והעברתם ממקום למקום, תוך הסוואת מקור הכספים וזהותם של בעלי הזכויות בהם.

החשיבות של המלחמה בהלבנת הון נעוצה בסיבות הבאות:

- פעילות הלבנת הון מונעת חילוט רכוש שמקורו בעבירה, ובכך מנציחה את המניע הכספי שבקיום עבירת המקור;
  - פעילות הלבנת הון מבטיחה את יכולת העברין להמשיך, להרחיב ולהעצים את פעילותו הפלילית מבחינה מעשית;
  - הלבנת הון מוחקת מעיני הרשויות חומר ראיות המסייע באיתור ו/או ביסוס עבירת המקור;
  - פעילות הלבנת הון משחדת מערכות ויוצרת ריבוי של עבירות נלוות.
- מעיון בספרות המקצועית ניתן ללמוד, כי תהליך הלבנת ההון בנוי לרוב משלושה שלבים עיקריים:

**א. מיקום (PLACEMENT)**

השלב הראשון בתהליך הלבנת ההון כרוך בפעולות של הכנסת הכספים, לרוב מזומנים בסכומים גדולים, למערכת פיננסית לגיטימית, כגון: בנקים, חלפנים, עסקי מזון, בתי מלון ועוד. במרבית המקרים, איתור פעולות הלבנת ההון נעשה בשלב הזה!

## ב. הרבדה (LAYERING)

השלב השני בתהליך כולל ביצוע פעולות פיננסיות מורכבות, שנועדו לטשטש את מקור הכספים ולהסתיר את "נתיב הביקורת", מתוך ניסיון להתגונן מפני חקירות עתידיות. פעולות העברת הכספים הנעשות לרוב בין גורמים הממוקמים במדינות שונות, יוצרות "שכבות" של תנועות. ככל שקיימות יותר "שכבות" של פעולות, כך קשה יותר להתחקות אחר המקור הראשוני של הכספים.

## ג. הטמעה (INTEGRATION)

השלב האחרון בתהליך כולל פעולות של רכישת נכסים פיננסיים ומוחשיים, לגיטימיים לחלוטין. שילוב הרכוש שמקורו עברייני במערכת כלכלית לגיטימית, תוך הצגתו כחלק מההון שהושג בצורה לגיטימית, מכשיר למעשה את הכסף השחור. פעולות אלה מבוצעות תוך ניצול כללי הסודיות הבנקאית ורצונן של המדינות להגביר את היקף ההשקעות הפיננסיות והכלכליות בתחומן, עד כדי נכונות לעצום עיניים באשר למקור הכספים המושקעים.

## 5.2 שיטות נפוצות להלבנת הון

בדומה לתחומים אחרים של עבריינות, כך גם השיטות אשר נוקטים העבריינים להלבנת הון הולכות ומשתכללות. מהכנסת כספים לעסקי מזון, מלונות, עסקי חלפנות כספים ועסקי הימורים חוקיים, עברו העבריינים להקמת תאגידים בינלאומיים העוסקים במגוון רחב של תחומים בהם השקעות בנכסי נדל"ן, רכישת יצירות אמנות נדירות ואף מיזמים של סטארט-אפ. אצייך, כי ניתן למצוא מספר מצומצם של ענפים פיננסיים בהם לא ניסו העבריינים לעשות שימוש לצורכי הלבנה. להלן יוצגו שיטות נפוצות של הלבנת הון לצורך הבהרת הנושא.

### א. שימוש בעסקים עתירי מזומנים

אחת הדרכים הפשוטות ביותר להלבנת הון היא באמצעות שימוש בעסקים עתירי מזומנים. בסרטי מאפיה ניתן לראות את אנשי העולם התחתון אוכלים במסעדות שהקימו לצורך הלבנת כספים. העובדה שעסקים בתחומי המזון, ההימורים, החלפנות והבילוי מגלגלים כספים

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

רבים במזומן, מאפשרת להכניס כספים שמקורם אינו חוקי לתוך המערכת הלגיטימית של העסק. ככל ששיעור הרווחיות והיקף המחזורים של העסק גדולים יותר, כך הוא מתאים יותר לשמש בסיס להלבנת הון. עם זאת, הגדלת המחזורים בצורה שפורטה מביאה לתשלום מס על הכספים שהוכנסו למערכת. הקטנת תשלומי המס מבוצעת על ידי הגדלת היקף הקניות של העסק, לעיתים באמצעות שימוש בחשבוניות פיקטיביות, ספקולציות שונות ברישום המלאי בעסק או שימוש בתכנוני מס שונים.

**ב. הפקדות כספים מתחת לתקרת הדיווח**

"דרדסבא" היה הכינוי אותו העניקו החוקרים הפדרלים לאלברטו באררה, שניהל רשת הלבנת הון במיאמי בשנות ה-80. באררה וחברי כנופייתו טסו לערים שונות בארצות הברית ורכשו, בזהויות בדויות, המחאות נוסעים והוראות תשלום מבנקים, בסכומים הנמוכים מתקרת הדיווח העומדת על 10,000 דולר. לאחר ביצוע הרכישות הופקדו הכספים בחשבונות בנק, שהיו בשליטת באררה, ומשם הועברו לחשבונות בנקים במקלטי מס. החוקרים הפדרלים העריכו, כי באררה הלבין בטכניקה זו יותר מ-12 מיליון דולר בשנים 1983-1984.

**ג. עסקות הלוואה בדויות**

דרך נוספת להלבנת הון היא באמצעות קבלת הלוואות והעמדת ערבויות. בשיטה זו, אדם המעוניין להלבין הון נוטל הלוואה גדולה מהבנק, וכביטחון להלוואה, הבנק משעבד נכסים לגיטימיים השייכים למלבין ההון. לאחר קבלת הלוואה מפסיק האדם הלווה את החזר הלוואה, והבנק מתחיל בפעילות מימוש למול החייב באמצעות עורכי דין. בשלב זה, מעביר המלבין כסף שחור לעורכי הדין, אשר אינם חייבים בחובת דיווח, והם מעבירים אותו לבנק וכך עוקפים את חובת הדיווח. בדרך זו מקבל הבנק כסף "שחור", ואילו כסף "לבן" נשאר בארגון המלבין.

**ד. ניפוח עלויות**

בדרך זו, ארגון בבעלות מלבין הון מתקשר עם חברת קש הרשומה במקלט מס, ואשר ברשותה כספים המיועדים להלבנה. חברת הקש משלמת לארגון המבצע מחיר המנופח עשרות מונים מהעלות



## ■ פרק 5: הלבנת הון ■

האמיתית של העבודה או הטובין. במקרים רבים נעשית העבודה בפועל באמצעות קבלני משנה. בצורה זו יכול הארגון להציג מקור לגיטימי לכספיו.

### ה. קניית נכסי ערך

רכישת נכסי ערך אשר קיים קושי להעריך את השווי האמיתי שלהם, כגון: יהלומים, חפצי אמנות ונדל"ן, ומכירתם ברווח גדול לחברות קש בעלות הון "שחור", מהווה גם היא דרך נפוצה להלבנת הון.

### ו. רכישת כרטיסי זכיה

הצורך להציג מקור לגיטימי לכסף שחור נעשה לעיתים על ידי רכישת כרטיס זכיה מאנשים שזכו בלוטו, טוטו וכד'. הפקדת זכיות אלו בחשבונות בנק, מאפשרת לבעל החשבון להציג מקור לגיטימי לכספים.

כחלק מהמאבק בהלבנת הון באמצעות רכישת כרטיסי זכיה, כדאי לציין כי: על פי החלטת משרד האוצר, ובהתאם להיתר מפעל הפיס לעריכת הגרלות, החל מתאריך 31.7.2013 בכל רכישת כרטיס הגרלה אשר ניתן לזכות בו בסכום העולה על תקרת המס\* הנהוגה באותה עת, על הלקוח להקיש את 4 הספרות האחרונות של תעודת הזהות (כולל ספרת הביקורת), של הדרכון או תעודת המסע שלו (במקרה של תושב חוץ).

## 5.3 המאבק בהלבנת הון בישראל

מאז קום המדינה שימשה ישראל גן עדן למלביני הון. ח"כ אבי יחזקאל, יו"ר לשעבר בתת-הוועדה לבנקאות בכנסת, צוטט בשנת 1997 באומרו, כי היקף הכספים המולבנים בישראל בשנה נע בין 4 ל-5 ביליון דולר. המחלקה לפשעים חמורים במשטרת ישראל קבעה אף היא, כי ישראל משמשת ציר מרכזי בהלבנת הון בעולם. הסבר למצב זה ניתן למצוא בשורה של תנאים שהתקיימו בישראל בשנות התשעים:

- כללים נוקשים לשמירת סודיות בנקאית;

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- הליברליזציה בתחום הפיקוח על המטבע ועידוד השקעות פיננסיות בישראל;
- תהליך השלום במזרח התיכון והתחלת שיתוף פעולה כלכלי עם ירדן, מצרים והרשות הפלסטינית;
- גידול בסחר הסמים באזור;
- התחזקות הפשע המאורגן ברוסיה ובמדינות רבות בעולם והידוק הקשרים הדיפלומטיים והכלכליים עם אותן מדינות;
- גל עלייה גדול מרוסיה;
- יציבות כלכלית ופוליטית;
- הענקת אזרחות ישראלית לתושבים זרים בקלות יחסית מחד גיסא, והעדר הסכמי הסגרה מתאימים למדינות רבות בעולם מאידך גיסא;

תנאים אלו הביאו להפיכתה של ישראל למרכז עולמי של הלבנת הון. יהודים מכל רחבי העולם העבירו במהלך השנים סכומי כסף עצומים לבנקים בישראל ללא כל דרישה למתן הסבר בדבר מקור הכספים. כספים אלו תרמו רבות לפיתוח הכלכלה ושימשו לבניית פרויקטים שונים.

מדינת ישראל נהנתה במשך שנים מזרימה קבועה של מטבע זר אותו התקשתה לגייס בעולם. הבנקים אף הם נהנו מהמצב, הרוויחו עמלות רבות וקיבלו מטבע מבוקש. עצימת העיניים מהמקורות הלא חוקיים של הכסף נעשתה מתוך צידוק של סיוע ליהודים בגולה ועידוד העלייה לישראל. העובדה שמקור הכספים היה העלמות מס, עבירות שונות ופעולות תרמית, לא עמדה לנגד עיני מקבלי ההחלטות בישראל. מאידך, הדאגה ליתרות מטבע חוץ וסיוע ליהודים בגולה גברה על הבעייתיות במקור הכסף. במהלך השנים הועברו סכומי כסף עצומים ממדינות שונות בעולם, ובכלל זה מיהדות איראן, דרום אפריקה, מדינות שונות בדרום אמריקה וצרפת. במדינות אלו הוטלו מגבלות שונות על מטבע. מדינת ישראל, שנודעה בהגנת הפרטיות הרחבה הנהוגה במערכת הבנקאית ובעידוד ממשלתי, היוותה פתרון מתאים לבעלי הון שחור.

החל משנות התשעים, לאחר נפילת הגוש הקומוניסטי, גילו יהודים מרוסיה את היתרונות הגלומים בהעברת כספים לישראל והלבנתם בדרך קלה ונוחה, ללא הפרעה של השלטונות ויש שיאמרו אף בעידודם. ארגוני פשע רוסיים

## ■ פרק 5: הלבנת הון ■

גילו אף הם את הפוטנציאל הגלום במצב הקיים בארץ ופתחו חשבונות בארץ. במערכת הבנקאית יודעים לספר, כי "משקיעים" אלו חוזרו על ידי הבנקים וזכו לכבוד מלכים. למרות פרשיות שהתרחשו בשנות התשעים, ביניהן ניסיונות לקניית בנקים באמצעות מתן שוחד לגורמים פוליטיים בכירים, מכספים שמקורם אינו חוקי, וכן ידיעות בדבר התחזקות המאפיה הרוסית בישראל, הרי שלא נמצא בכנסת רוב לחקיקה נגד הלבנת הון. במשך שנים התנהלו דיונים בכנסת לגבי חקיקת החוק אולם רק באפריל 1999 הוגשה הצעת החוק לאיסור הלבנת הון לקריאה ראשונה. הבחירות הכלליות לכנסת עצרו את תהליך החקיקה.

במשך השנים ספגה ישראל ביקורת קשה עקב סירובה להתמודד עם הבעיה. בדוח השנתי של ה-FATF לשנים 1997-8 צוין, כי לישראל בעיה קשה של הלבנת הון בתחום היהלומים. אולם בהעדר סנקציה אמיתית, לא נקטה ישראל כל צעד מעשי להילחם בתופעה.

התפנית בהתייחסות מדינת ישראל לנושא חלה רק לאחר שארגון FATF פירסם ביוני 2000 רשימה של 15 מדינות שלדעתו אינן נלחמות כנגד הלבנות הון. הכללתה של ישראל ברשימה הלא מכובדת, התקבלה בתדהמה בישראל. בנוסף לישראל נכללו ברשימה: לבנון, פנמה, איי בהמה, קיימן, איי קוק, דומיניקה, ליכטנשטיין, איי מרשל, נאורו (Nauru), ניו (Niue), פיליפינים, רוסיה, סינט קיטס ונוויס (St. Kitts and Nevis), סינט וינסנט והגרנדינים (St. Vincent and the Grenadins).

לראשונה מצאה ישראל את עצמה ברשימה מפוקפקת, יחד עם מדינות עולם שלישי, כאשר חרב הסנקציות מונחת על ראשה. חשוב לציין, כי ל-FATF אין סמכויות אכיפה או יכולת להטלת סנקציות, אך עצם הופעתה של ישראל ברשימה השחורה היו השלכות על חברות הרשומות בישראל ועל בודדים בעלי אזרחות ישראלית, כמפורט להלן:

- העלאת שיעור הריבית על אשראי שניתן לחברות מישראל;
- קושי בקבלת מעמד מתווך מורשה למוסדות ישראלים;
- דרישות זיהוי נוקשות בפתחת חשבונות בנקים בחו"ל;
- סירוב לפתוח חשבונות בנקים במקלטי מס לחברות עם בעלי מניות מישראל;

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- דרישות בקרה מחמירות בבנקים שוויצרים על פתיחת חשבונות מעבר לכספים של תושבי ישראל, תוך דרישה להפקדה בחשבון לפרק זמן מינימלי;
- פגיעה בתדמית של אנשי עסקים מישראל.

להלן דברי מנכ"ל משרד האוצר לשעבר, פרופ' בן בסט בעניין זה: "יש כמה השלכות להכללתנו ב"רשימה שחורה" של מדינות שאינן עושות די כדי למנוע הלבנת הון. הפגיעה המרכזית ביותר היא שלא נקבל מעמד של "מתווך איכותי" בארה"ב לבנקים ישראלים. אי-מתן מעמד כזה פוגע במערכת הבנקאות בישראל, ביכולת של המדינה להתחרות עם בנקים אחרים, ולכן יש לכן חשיבות רבה מאוד. יש גם איום שלא יינתנו אישורים חדשים".

לאחר הכנסתה של ישראל לרשימה השחורה ביוני 2000, פעלה ישראל במהירות וכבר בחודש אוגוסט 2000 חוקק החוק לאיסור הלבנת הון. בחודש ינואר 2002 החלה בפעילותה הרשות לאיסור הלבנת הון אשר כפופה למשרד המשפטים וב-17 בפברואר 2002 הוחלה חובת הדיווח של הגופים השונים על תנועות כספיות. בחודש יוני 2002, בעקבות חקיקת החוק, התחלת פעילותה של הרשות וקבלת דיווחים מהגופים השונים, הוצאה ישראל מהרשימה השחורה.

ממועד חיקוק החוק הוגשו מספר רב של כתבי אישום בגין עבירות של הלבנת הון ואף הורשעו מספר עבריינים.

## 5.4 עיקרי החוק לאיסור הלבנת הון, התש"ס-2000

זה זמן רב שימשה ישראל כר נרחב לפעילות של הלבנת הון. הכנסתה של ישראל לרשימת המדינות שאינן נלחמות בהלבנת הון החלה לפגוע במוניטין של המערכת הכלכלית והבנקאית בישראל, ובאמון שנותנים הציבור הישראלי והמערכת הפיננסית העולמית במערכות אלו.

סיבות אלה והרצון להוציא את ישראל מהרשימה השחורה של מדינות מלבינות הון, שהכין כוח המשימה הבינלאומי של שבע המדינות המתועשות, הביא לחקיקת החוק לאיסור הלבנת הון, התש"ס-2000.

בפרק זה ינותחו הסעיפים העיקריים של החוק:

■ פרק 5: הלבנת הון ■

**א. סעיף 3(א) לחוק לאיסור הלבנת הון**

“העושה פעולה ברכוש אסור שמקורו, במישרין או בעקיפין, בעבירה, ששימש לביצוע עבירה, שאפשר ביצוע עבירה, או שהיה מעורב ברכוש כאמור לעיל במטרה להסתיר או להסוות את מקורו, את זהות בעלי הזכויות בו, את מיקומו, את תנועותיו או את עשיית פעולה בו, דינו - מאסר עשר שנים או קנס של פי עשרים מהקנס האמור בסעיף 61(א)(4) לחוק העונשין”.

**עבירה:**

התוספת הראשונה לחוק מפרטת רשימה סגורה של עבירות מקור המהוות בסיס להלבנת הון. הרשימה כוללת עבירות פליליות חמורות וכן עבירות בעלות אופי מסחרי. להלן מקצת העבירות: סחר בסמים מסוכנים, סחר בלתי חוקי בנשק, סרסרות לזנות, הימורים, גניבות, הונאה ומרמה, הוצאת חשבוניות מע"מ מזויפות ועוד. הפירוט מתייחס לעבירות שבוצעו הן בישראל והן במדינות אחרות, ובלבד שהמעשה מהווה עבירה גם על פי דיני אותה מדינה. חשוב לציין, כי עבירות מס ומע"מ (למעט חשבוניות פיקטיביות) נפקדות מהרשימה, בניגוד למדינות רבות בעולם.

**רכוש:**

על פי סעיף ההגדרות של החוק, מדובר בקשת רחבה של נכסים בהם: מקרקעין, מיטלטלין, כספים וזכויות, לרבות רכוש שהוא תמורתו של רכוש כאמור, וכל רכוש שצמח או שבא מרווחי רכוש.

**רכוש אסור:**

רכוש אשר מתקיים קשר סיבתי בינו לבין נביעתו מביצוע עבירה המופיעה ברשימה.

**פעולה ברכוש:**

סעיף ההגדרות של החוק כולל בתוכו פעולות כגון: הקניה או קבלה של בעלות, המרה של רכוש, פעולה בנקאית ברכוש, ועוד.

- ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

**ב. סעיף 3(ב) לחוק לאיסור הלבנת הון - עבירת אי-דיווח ומסירת מידע כוזב**

“העושה פעולה ברכוש או המוסר מידע כוזב, במטרה שלא יהיה דיווח לפי סעיף 7 או כדי שלא לדווח לפי סעיף 9, או כדי לגרום לדיווח בלתי נכון, לפי הסעיפים האמורים, דינו - העונש הקבוע בסעיף קטן (א); לענין סעיף זה, “מסירת מידע כוזב” - לרבות אי מסירת עדכון של פרט החייב בדיווח.”

#### רכוש:

חשוב לציין, כי המחוקק קבע 'פעולה ברכוש' ולא ב'רכוש אסור'. משמעות הדבר הינה, הרחבת תחולת הסעיף גם לפעולות ברכוש שמקורו חוקי. לדעתי, הסיבה לכך נעוצה ברצון המחוקק לקבל דיווח מלא ומדויק, ללא קשר או שיקול דעת של מבצע הפעולה לגבי מקור הרכוש.

#### דיווח תאגיד בנקאי:

בחודש ינואר 2001 פורסם צו איסור הלבנת הון (חובת זיהוי, דיווח וניהול רישומים של תאגידים בנקאיים למניעת הלבנת הון ומימון טרור), התשס"א-2001. הצו מגדיר את חובת הדיווח על פעולות בנקאיות, שביניהן, למשל, הפקדה/משיכה במזומן מחשבון, בין בשקלים ובין במט"ח, בסכום של 50,000 ש"ח לפחות, החלפת שטרות לרבות המרות בסכום העולה על 50,000 ש"ח, הוצאת המחאה בנקאית בסכום העולה על 200,000 ש"ח, הפקדות שיקים בסכום העולה על 1,000,000 ש"ח ועוד. בנוסף לדיווח האוטומטי, קיימת דרישת דיווח על פעולות בלתי רגילות. לדוגמה, שימוש תדיר בכספת המצויה בבנק על ידי מספר רב של אנשים, בעל החשבון, המנהל חשבון עבור אחר ועוד.

#### ג. סעיף 4 לחוק לאיסור הלבנת הון - איסור עשיית פעולה ברכוש שקשור לעבירה

"העושה פעולה ברכוש בידיעה שהוא רכוש אסור, והוא מסוג הרכוש המפורט בתוספת השניה ובשווי שנקבע בה, דינו - מאסר שבע שנים או קנס פי עשרה מהקנס האמור בסעיף 61(א)(4) לחוק העונשין; לענין סעיף זה, "ידיעה" - למעט עצימת עיניים כמשמעותה בסעיף 20(ג)(1) לחוק העונשין".

#### ידיעה:

בדרך כלל, בתי המשפט בישראל מפרשים 'מודעות' ו'ידיעה' תוך שימוש במבחנים אובייקטיביים של האדם הסביר. מצב של חוסר רצון לדעת או רשלנות נכללים, לדעתי, בהגדרת 'ידיעה'. עם זאת, החוק הוציא מתכולת הידיעה מצב של עצימת עיניים כמשמעותו בסעיף 20(ג)(1) לחוק העונשין: "רואים אדם שחשד בדבר טיב ההתנהגות או

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

בדבר אפשרות קיום הנסיבות כמי שהיה מודע להם, אם נמנע מלבררם".

**הגדרת הרכוש ושוויו:**

הרכוש כולל אבנים ומתכות יקרות, חפצי אמנות, כלי תחבורה לרבות כלי שיט, ניירות ערך, נכסי דלא נידי ועוד. שווי הנכסים הוא מעל 120 אלף ש"ח, או כספים בהיקף הגבוה מ-400 אלף ש"ח, בפעולות מצטברות בתוך תקופה של שלושה חודשים.

**ד. סעיף 7 לחוק לאיסור הלבנת הון - הטלת חובות על נותני שירותים פיננסיים**

"(א) לשם אכיפתו של חוק זה יורה נגיד בנק ישראל בצו, לאחר התייעצות עם שר המשפטים והשר לביטחון הפנים, לגבי סוג ענינים ופעולות ברכוש שיפורטו בצו, כי תאגיד בנקאי -

(1) לא יעשה פעולה ברכוש במסגרת השירות הניתן על ידו אלא אם כן יהיו בידיו פרטי הזיהוי, כמפורט בצו, של מקבל השירות מאת התאגיד הבנקאי; הנגיד יקבע בצו מיהו מקבל השירות לענין זה; קביעה זו יכול שתכלול נהנה מהפעולה ויוצר נאמנות או הקדש (בסעיף זה - מקבל השירות); היה מקבל השירות תאגיד או שהפעולה נעשתה לבקשת תאגיד או באמצעות חשבונו של תאגיד, יכול שהקביעה תכלול את מי שיש לו שליטה בתאגיד; לענין פסקה זו -

(א) "נהנה" - אדם שבעבורו או לטובתו מוחזק הרכוש או נעשית פעולה ברכוש, או שביכולתו לכוון פעולה ברכוש, והכל במישרין או בעקיפין;

(ב) "שליטה" - כהגדרתה בחוק ניירות ערך, וכל מונח בהגדרה האמורה יפורש לפי החוק האמור;



■ פרק 5: הלבנת הון ■

- (2) ידווח באופן שייקבע בצו על הפעולות ברכוש של מקבל השירות שיפורטו בצו;
- (3) ינהל רישומים וישמור עליהם באופן ולתקופה שייקבעו בצו, בענינים אלה:
- (א) פרטי הזיהוי כאמור בפסקה (1);
- (ב) הפעולות שנקבעה לגביהן חובת דיווח כאמור בפסקה (2);
- (ג) כל ענין אחר, שייקבע בצו, הדרוש לשם אכיפתו של חוק זה.
- (ב) לשם אכיפתו של חוק זה יקבע שר בצו, לגוף מהגופים כמפורט בתוספת השלישית הנמצא באחריותו, לאחר התייעצות עם שר המשפטים והשר לביטחון הפנים, חובות זיהוי, דיווח, רישום ושמירה, כאמור בסעיף קטן (א), שיחולו עליו; כן יקבע שר כאמור את דרכי מילויין של החובות שנקבעו בצו.
- (ג) על אף הוראות כל דין, ניתן לקבוע בצו, סוגי דיווח שגילויים, או העיון בהם אסור; המגלה דבר או המאפשר עיון בדיווח בניגוד לצו שניתן לפי סעיף קטן זה, דינו - מאסר שנה.
- (ד) דיווח לפי סעיף זה יועבר למאגר המידע כאמור בסעיף 28.
- (ה) הדרכים והמועדים להעברת דיווח למאגר המידע ייקבעו על ידי שר המשפטים, בהתייעצות עם השר לביטחון הפנים, וכן בהתייעצות עם -
- (1) נגיד בנק ישראל - לענין תאגיד בנקאי;
- (2) השר שבאחריותו נמצא אותו גוף - לענין גוף מהגופים המפורטים בתוספת השלישית."

חובה זו חלה גם על גופים נוספים, בהם חבר בורסה, מנהל תיקים, מבטח, סוכן ביטוח, מנהל קרן וקופת גמל. בדומה לחוקים העוסקים בכך במדינות אירופה וארה"ב, קובע החוק, כי המוסד הפיננסי משמש זרוע של רשויות אכיפת החוק במלחמה בהלבנת הון. בהתאם לכך, המוסדות הפיננסיים הם כלי חיוני בניסיון להילחם בכך.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

**ה. סעיף 9 לחוק לאיסור הלבנת הון - חובת דיווח על כספים בעת הכניסה לישראל או היציאה ממנה**

"אדם הנכנס למדינת ישראל או היוצא ממנה חייב לדווח על כספים שעמו בעת הכניסה לישראל או היציאה ממנה, אם שווי הכספים הוא בשיעור הקבוע בתוספת הרביעית".

**תוספת רביעית**

100,000 שקלים חדשים או יותר; אם האדם נכנס לראשונה למדינת ישראל על פי אשרת עולה לפי חוק השבות, תש"י-1950 - 1,250,000 שקלים חדשים או יותר.

כוונת סעיף זה היא להילחם בתופעת בלדרי הכספים המהווים "בורג" חשוב במנגנון הלבנת הכספים. העברת כספים במזומן אינה מאפשרת להתחקות אחר מקור הכספים (בניגוד, למשל, להעברות בנקאיות מחו"ל או צ'קים).

**ו. סעיף 10 לחוק לאיסור הלבנת הון - הפרת חובת דיווח**

"המפר חובת דיווח שהוטלה עליו לפי סעיף 9, דינו - מאסר שישה חודשים או קנס בשיעור האמור בסעיף 61(א) (4) לחוק העונשין, או פי עשרה מהסכום שלא דיווח עליו, הכל לפי הסכום הגבוה יותר."

החוק מאמץ עיקרון המקובל גם במדינות אחרות, לפיו תאגיד בנקאי המסייע להלבין הון, עלול להיות מחויב בקנס מינהלי (שעליו ניתן לערער לבית המשפט). עיקרון נוסף המקובל אף הוא בחו"ל, מאפשר לרשויות לחלט את הרכוש שהושג בהלבנת הון. חילוט כזה אפשרי בהליך אזרחי גם אם אין הרשעה פלילית. מאחר שהסכומים המעורבים בהלבנת הון גבוהים, היכולת לחלט כספים חיונית לצורך צמצום המשאבים העומדים לרשות מלביני ההון במאבקם ברשויות.

**ז. סעיף 24(ג) לחוק לאיסור הלבנת הון - פטור מאחריות**

"על אף הוראות חוק זה, יפעל עורך הדין על פי הוראות סעיף 90 לחוק לשכת עורכי הדין, התשכ"א-1961."

## ■ פרק 5: הלבנת הון ■

על פי החוק, על עורך-הדין לפעול על פי חוק לשכת עורכי-הדין ולא לגלות מידע ומסמכים שנמסרו לו על ידי לקוחו. הבעיה היא, שהסעיף אינו פוטר את עורך-הדין מאחריות פלילית או אזרחית. אחד הנושאים המרכזיים אשר עומדים לדיון ברחבי העולם הוא חובת הדיווח של עורכי-דין, רואי-חשבון ויועצי מס על פעולות חריגות. קיימות מדינות, כמו צרפת ושווייץ, בהן מחויב עורך-הדין לדווח לרשויות בדבר חשד המתעורר אצלו לגבי עבירות של הלבנת הון של לקוחותיו. בישראל לשכת עורכי הדין, אשר נציגיה ישבו בוועדות שדנו בהצעת החוק, מתנגדת להכנסת חובת דיווח, מתוך רצון לשמור על חיסיון עורך דין-לקוח. בשנת 2012 הוגשה הצעת חוק איסור הלבנת הון (תיקון מס' 11) (נותני שירות עסקי), התשע"ב-2012 אשר מרחיבה את חובת הזיהוי, דיוח רישום ושמירה גם על עורכי דין, רואי חשבון, יועצי מס ומתווכי מקרקעין לגבי פעולות מסוימות המבוצעות דרכם.

בפרשת הבנק למסחר עלה נושא שכר טרחתו של עו"ד נהרי, כאשר המשטרה טענה, כי עליו להחזיר את הכסף שקיבל כשכר מכיוון שהיה גנוב. בית המשפט פסק, כי עו"ד נהרי יוכל להשאיר את הכסף מאחר שאינו אמור לברר, כיצד גייס הלקוח את הכסף לתשלום שכר טרחה. עם זאת, לדעתי, במקרה שעורכי-דין יהיו מעורבים בפעולות אסורות ברכוש וניתן יהיה להוכיח ידיעה בדבר מקורם האסור של כספים אשר ביצעו בהן פעולות, הרי שהם עלולים להיות מורשעים לפי החוק ללא קשר לחיסיון.

### ח. סעיף 28 לחוק לאיסור הלבנת הון - מאגר מידע

"שר המשפטים יקים במשרד המשפטים, מאגר מידע של הדיווחים שיתקבלו לפי חוק זה ולפי חוק איסור מימון טרור (בחוק זה - מאגר המידע); השר יקבע כללים לניהול המאגר ולהבטחת המידע שבו."

המחוקק מורה על הקמת מאגר מידע שאליו יוזרמו הדיווחים השונים המחויבים על פי החוק. מאגר מידע זה יכול לסייע ביצירת "זיכרון ארגוני" אצל רשויות אכיפת החוק. אחד הדברים המאפיינים את מנגנון הלבנת ההון הוא שימוש במבנים מסועפים ומורכבים של תאגידים זרים והיעזרות באנשי קש רבים, כדי להקשות על הרשויות להתחקות אחר מקור הכספים וזהות העומדים מאחוריהם.

## 5.5 המאבק בהלבנת הון בארצות הברית

ארה"ב נמצאת מזה שנים רבות בחוד החנית של המלחמה בהלבנת הון. ארה"ב הייתה הראשונה שחוקקה חוקים נגד הלבנת הון ופעלה בצורה נחרצת כנגד מלביני הון. העובדה שכחצית מהלבנות ההון בעולם מבוצעות בארה"ב, חייבה אותה לנקוט בעמדה אקטיבית ובלתי מתפשרת במלחמה. ניתן למנות כמה סיבות עיקריות להיותה של ארה"ב מוקד עיקרי להלבנות הון:

- קירבה גיאוגרפית ליצרניות סמים בדרום אמריקה;
- סחר נרחב בסמים בארה"ב;
- הגודל והתחכום של המערכת הפיננסית בארה"ב;
- העובדה שבארה"ב יש ריכוזים גדולים של מהגרים ממדינות שונות אשר חיים בקהילות סגורות השומרות על קשר חזק עם מדינות מוצאן;
- מאות שדות תעופה, מעברי גבול ונמלים ימיים.

העובדה, שבין 60% ל-80% מההליכים של הלבנת ההון בארה"ב קשורים לסמים, הביאה את הממשל בארה"ב להבנה, כי על מנת לפגוע בנגע הסמים המאיים על החברה, יש לפגוע בכיסם של סוחרי הסמים. קו המחשבה האמריקאי גורס, שהחרמת כספים ונכסים שמקורם בסמים מחד, והגדלת העלויות של הסוחרים עקב הקצאת מקורות לפעולות נגד מאידך, יביאו להקטנת הרווחים של סוחרי הסמים ובשלב מסוים להיותם לא כדאיים. או כפי שכתבו גיא הרפז וסילבין קולמבו במאמרם "Money Laundering: Israel At the Crossroads" **Journal of Financial Crime**, Vol. 7 Iss: 4, pp. 351-367:

"Ripping out these illegal financial webs, pulling apart the money laundering networks is the most effective way to bring down the drug cartels".

ניתן לציין, כי המלחמה בהלבנת ההון בארה"ב נוצרה, בראש ובראשונה, ככלי למאבק בסמים ורק לאחר מכן למאבק בעבירות נוספות הקשורות בפשע המאורגן ובגורמים אחרים.

## ■ פרק 5: הלבנת הון ■

משנת 1970, בה חוקק ה-Bank Secrecy Act (BSA) ועד היום, נצבר בארה"ב ניסיון שאין שני לו בעולם, בכל הקשור במלחמה בהלבנת הון. ניתן ללמוד על ההצלחה של ארה"ב הן בכמות העצומה של התביעות וההרשעות וכן בשתי מגמות אשר נצפו לאחרונה:

- גידול חד בהברחת הכספים מארה"ב החוצה;
- שימוש הולך וגובר בגופים לא בנקאיים לצורך הלבנות הון.

## 5.6 החקיקה בארצות הברית

המאבק בהלבנות הון בארה"ב החל בתחילת המאה ה-20. עם זאת, רק בשנת 1970 החלה ארה"ב בהליכי חקיקה. החקיקה האמריקאית מבוססת על שורה של חוקים אשר נחקקו במהלך השנים, הן כתוצאה מהתפתחויות שונות והן בעקבות הניסיון שנצבר במלחמה במלביני ההון. להלן יפורטו אבני הדרך בהתפתחות החקיקתית בארה"ב במהלך ארבעת העשורים האחרונים.

### א. 1970 - Bank Secrecy Act (BSA)

בעקבות דיווחים על לקוחות שמגיעים לבנקים עם שקים מלאים בכסף שמקורו בלתי חוקי, חוקק הקונגרס באוקטובר 1970 את ה-Bank Secrecy Act (BSA) (טכנית, ה-BSA מחולק לשני פרקים; הפרק השני נקרא גם בשם The Currency And Foreign Transactions Reporting Act). חשוב לציין, כי מטרת החקיקה הייתה מלחמה בפשע המאורגן, בעבירות סמים ובעבירות צווארון לבן. באותה תקופה לא הכירו עדיין בהלבנת הון כעבירה עצמאית אלא כפועל יוצא של עבירות אחרות. הלבנת הון לא הייתה עבירה פלילית אלא חלק מתהליך כולל.

ה-BSA קבע לראשונה שני כללים יסודיים אשר מהווים עד היום את הבסיס למלחמה בהלבנת הון. ראשית, הנחיות אשר התירו למשרד האוצר לדרוש מהבנקים ומהמוסדות הפיננסיים לשמור על רישומים של הפעולות הפיננסיות למשך תקופה של 5 שנים. דרישה זו נועדה לאפשר לגופי האכיפה לעיין בחומר הנשמר במידה שתיפתח חקירה. שנית, משרד האוצר הורשה לדרוש מבנקים, מגופים פיננסיים, מעסקים שונים ומאנשים פרטים לדווח על פעולות כספיות המוגדרות בחוק.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

עם חקיקת החוק הוא זכה לביקורות הן מצד גורמים העוסקים בהגנת הפרטיות והן מצד המערכת הבנקאית. הטענות התמקדו בעיקר בפגיעה בזכות להימנע מהפללה עצמית ובבירוקרטיה המורכבת אשר נדרשה מהגופים המדווחים. העובדה שהחוק היה אזרחי, עם שיעורי ענישה נמוכים, הביאה לחוסר שיתוף פעולה מלא של המערכת הבנקאית ולהעברת כמות קטנה בלבד של דיווחים.

למרות הקשיים והביקורת על ה-BSA, מדובר בחוק תקדימי בעל משמעות רבה בכל הקשור למלחמה בהלבנת הון. החוק דרש דיווח כספי על כל פעולה בנקאית מתוך רשימה סגורה של פעולות חשודות מעל \$5,000 (לאחר מכן שונה ל-\$10,000); פעולות אשר חרגו מהסף אשר נקבע חויבו במילוי טפסים של ה-IRS.

**ב. 1974 - 1976: דיון בחוקיות ה-BSA**

במהלך השנים 1974 ועד 1976 הגיעו לבית המשפט העליון מספר מקרים בהם נדונה החוקיות של ה-BSA בכל הקשור לפגיעה בחוקה. כך לדוגמה, ב- *Shultz v. California Bankers Assn.*, 416 U.S. 21 (1974), דן בית המשפט בשאלה, אם אין פגיעה בתיקון הרביעי לחוקה - חיפוש ותפיסה בלתי סבירים, ובתיקון החמישי לחוקה - זכות בפני אי-הפללה עצמית. בית המשפט הדגיש, כי המידע אשר מתבקש מהבנקים המדווחים קשור לפעולות כספיות להן היה הבנק צד. בפסיקה מאוחרת יותר, *U.S. v. Miller*, 425 U.S. 435 (1976), נקבע סופית, כי ללקוחות הבנק אין זכות לסודיות מכוח התיקון הרביעי לחוקה בכל הקשור לרישומים של עסקאות הנשמרים בבנקים.

**ג. Money Laundering Control Act -1986**

שלושה גורמים עיקרים הביאו לחקוק את ה-Money Laundering Control Act (ראו 18 U.S.C. 1956,1957):

- גידול חד בסחר בסמים;
- המודעות ההולכת וגוברת להיקף התופעה של הלבנות ההון בארה"ב;
- חוסר האפקטיביות של ה-BSA.

## ■ פרק 5: הלבנת הון ■

החוק מהווה נקודת מפנה בכל הקשור למלחמה בהלבנת הון משתי סיבות עיקריות. אחת, החוק מגדיר לראשונה הלבנת הון כעבירה פלילית עצמאית. ושנית, החוק מחזק בצורה משמעותית את ה-BSA, תוך תיקון חלק מהחולשות, כגון: מניעת אפשרות לפיצול ההפקדות על מנת להימנע מחובת הדיווח.

החוק החדש הגדיר את העבירות הקשורות להלבנת הון וקבע להן עונשים. החוק קבע, כי גם אי-דיווח על פעולות כספיות מהווה עבירה פלילית העלולה להביא למאסר או קנס.

בעקבות כניסתו של החוק לתוקף, גדל בצורה דרסטית מספר הדיווחים ונוצר בסיס רחב ויעיל למלחמה כנגד מלביני ההון.

### ד. Money Laundering Prosecution Improvements Act - 1988

זהו חוק נוסף אשר מרחיב את תכולת ה-BSA. חוק זה הרחיב את ההגדרה של מוסד פיננסי הדורש פיקוח והכניס לתוכו גם סוחרי רכב, מטוסים ואוניות, שירותי דואר, סוחרי נדל"ן וכל עסק שהרשויות ימצאו לנכון. כמו כן, מוסדות פיננסיים המוכרים המחאות נוסעים או סוחרים בהמחאות בנקאיות בסכום העולה על \$3,000, נדרשו לזהות את הרוכש ולשמור תיעוד של העסקה.

### ה. FinCEN - הקמת ה-1990

בשנת 1990 הוקם לראשונה במשרד האוצר גוף הידוע בשם FinCEN - Financial Crime Network. הגוף הוקם לצורך איתור פשעים כלכליים על ידי מתן תמיכה אנליטית לגופי החקירה השונים. בשנת 1994 הוענקה ל-FinCEN אחריות רגולטורית בכל הקשור לפיקוח ולאכיפה של האיסור על הלבנות ההון.

### ו. Annunzio Wylie Money Laundering Act - 1992

חוק זה מוסיף נדבך חשוב במלחמה בהלבנת ההון. החוק מרחיב בצורה משמעותית מאוד את הכלים העומדים בפני משרד האוצר בכל הקשור לסמכויות מול המערכת הבנקאית. ראשית, החוק החיל לראשונה את חובת הדיווח על כל פעולה חשודה הקשורה לעבירה על החוק או על חובת הדיווח. החובה מתייחסת לגופים פיננסיים וכן

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

למנהלים, לדירקטורים ולעובדים של גופים אלו. בנוסף, למשרד האוצר יש סמכות לכפות על מוסד פיננסי יישום של תוכניות למלחמה בהלבנת הון, בכלל זה נהלים פנימיים, תהליכי עבודה ותוכניות להכשרת עובדים בכל הקשור לאיתור הלבנת הון. כמו כן אחראי משרד האוצר על בחינת אופן היישום של ההוראות. סמכות נוספת אשר הוענקה מכוח חוק זה הינה סגירת מוסדות פיננסיים אשר יורשעו בעבירות הלבנת הון.

המשמעות של חוק זה הינה מרחיקת לכת. לאחר חקיקת החוק הופכים הבנקים לכלי שרת בידי השלטון במלחמתו בהלבנת הון. לא רק שלמשרד האוצר סמכות לקבל מידע מהבנקים אלא שבעקבות החוק, חודר משרד האוצר, הלכה למעשה, לתוך המערכת הבנקאית לצורך מלחמתו בהלבנת הון.

**Money Laundering Suppression Act- 1994** ז.

התיקונים אשר הוכנסו ל-BSA במסגרת החוק משנת 1994 כוללים ליברליזציה בדיווח, כך שכמות הדוחות המוגשים ירדה ב-30% לפחות. בנוסף, הכניס החוק לרשימת הגופים המדווחים גם עסקים העוסקים במשחקים, בתי קזינו, המרת מטבע, ניכיון צ'קים ועוד.

בשנת 1994 הוקם לראשונה הגוף המייעץ ל-BSA (Advisory Group). גוף זה מורכב מ-30 מומחים מתחום הבנקאות והפיננסים וכן מגופי אכיפה שונים. הגוף נוצר לצורך חיזוק שיתוף הפעולה עם המערכת הפיננסית. מטרת הגוף המייעץ הן ייעול העבודה מול הבנקים, צמצום הדיווחים המיותרים, פישוט הטפסים ועוד.

**The Patriot Act -2001** ח.

הפיגוע ב-11 בספטמבר 2001 היה נקודת מפנה בהתייחסות של ארה"ב למאבק בטרור. ארה"ב הבינה, כי בדומה למאבק בסמים כך גם במלחמה בטרור, יש לחסום את המקורות הכספיים המאפשרים לארגוני הטרור לפעול. העובדה שכספי הטרוריסטים מגיעים ממקורות לא חוקיים ומולבנים בדרכים שונות, הביאה לחקיקת ה-Patriot Act ב-26 באוקטובר 2001. מטרת החוק, כפי שנכתב במבוא לחוק, הינה:



## ■ פרק 5: הלבנת הון ■

"To deter and punish terrorist acts in the united state and around the world, to enhance law enforcement investigatory tools, and for other purposes."

החוק שנחתם על ידי הנשיא בוש, מעניק לגופי החקירה בארה"ב מרחב גדול עוד יותר מזה שהיה לפני כן, לצורך מניעת פתיחת חשבונות, איתור חשבונות והחרמת כספים הקשורים לפעילות טרור.

פרק 3 בחוק עוסק ב- International Money Laundering Abatement and Anti-terrorist Financing. במסגרת פרק זה נקבעו תיקונים שונים ל-BSA, בהם החמרת הענישה האזרחית והפלילית בגין עבירות של הלבנת הון, תיקונים בכל הקשור לחובת הדיווח על פעילויות חשודות, חובת דיווח על ברוקרים בחברות השקעה ועוד.

## 5.7 השוואה בין ישראל לארצות הברית

בפרק זה אפרט את ההבדלים העיקריים בין ישראל וארצות הברית, הן בהיבטים של חקיקה והן בהיבטים של המאבק בהלבנת ההון. ראשית דבר, ברצוני לציין, כי בבואנו לערוך השוואה זו עלינו לזכור, כי ארה"ב הייתה החלוצה בתחום המאבק בהלבנות ההון בעולם, בעוד ישראל חוגגת עשור למלחמה בהלבנת הון.

### 5.7.1 ענישה

מעיון בסעיף 3 לחוק הישראלי, שכותרתו "איסור הלבנת הון", עולה, כי המחוקק קבע עונש מקסימלי של 10 שנים לעבירה של הלבנת הון או קנס פי עשרים מהקנס האמור בסעיף 61(א)(4) לחוק העונשין, קרי נכון לשנת 2014 כ 5 מיליון ש"ח.

בחוק האמריקאי, סעיף 1956(a)(1) קובע קנס של עד \$500,000 או פעמיים שווי הרכוש שהיה מעורב בעבירה, כגבוה מביניהם, או עונש מאסר של עד 20 שנה, או שניהם.

"1956. (a) (1) Whoever, knowing that the property involved in a financial transaction represents the proceeds of some form of unlawful activity, conducts or attempts to conducts such a

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

financial transaction which in fact involves the proceeds of specified activity ... shall be sentenced to a fine of not more than \$500,000 or twice the value of the property involved in the transaction, whichever is greater, or imprisonment for not more than twenty years, or both."

השוואה של הענישה מלמדת, כי עונש המאסר המקסימלי בארצות הברית הינו כפול מאשר בארץ. בנוסף לכך, נקבע קנס כספי של לפחות פעמיים שווי הרכוש שהיה מעורב בעסקה, לעומת סכום קבוע בחוק הישראלי. לאור ההיקפים המהותיים של הלבנות הכספים, ההבדל יכול להיות עצום, וללא ספק רמת הענישה מהווה גורם הרתעתי רב חשיבות.

מההבדלים שפורטו ניתן ללמוד, כי המחוקק בארה"ב מתייחס לעבירות הלבנת הון בצורה מחמירה יותר מעמיתו הישראלי. בישראל, העונש המוטל בחוק העונשין, התשל"ז-1997 על עבירה של גניבה בידי עובד ציבור (סעיף 390) הינו 10 שנות מאסר. אין חולק, שהנזק הכללי אשר יכול להיגרם מהלבנת הון הינו חמור הרבה יותר מגניבה של עובד ציבור. חשוב לציין, כי עונשי המאסר הקבועים בחוק הם רף עליון אך עם זאת, העונש הקבוע בחוק מנחה את השופט לגבי מידת החומרה של המעשה בראי המחוקק. מיותר לציין, כי גם אם השופט מוצא לנכון לגזור עונש מאסר של יותר מ-10 שנים, אין באפשרותו לעשות כן.

לשם השוואה, העונש שנקבע בחוק הפיליפיני (מדינה שהייתה עם ישראל ברשימה השחורה של ה-FATF) עומד על 7 עד 14 שנות מאסר ובנוסף קנס כספי של פעמיים שווי הרכוש שהיה מעורב בהלבנה; באיי קיימן (שנכללה אף היא באותה רשימה שחורה), העונש הקבוע בחוק הוא עד 14 שנות מאסר ללא הגבלת קנס.

## 5.7.2 עבירות מקור

בתוספת 2 לחוק הישראלי מפורטת רשימת "עבירות המקור" אשר כספים שהופקו מהן מולבנים. מדובר ברשימה סגורה אשר כוללת בעיקר עבירות מחוק העונשין. החוק האמריקאי אף הוא כולל רשימה סגורה של "עבירות מקור" ובה למעלה מ-170 עבירות בהן: סחר בסמים, הברחת נשק, רצח, הונאות, פעולות טרור, עבירות מס ועוד. ניתן לציין, כי קיימות מדינות

## ■ פרק 5: הלבנת הון ■

בעולם שבחרו שלא להגביל את "עבירות המקור" וכללו בהן את כל העבירות הפליליות, לדוגמה אנגליה.

ניתן לציין, כי היקף העבירות הנחשבות "עבירות מקור" בארה"ב הינו רחב בהרבה מאשר בארץ. ההבדל העיקרי הינו השמטת עבירות מס ועבירות מע"מ (למעט חשבוניות פיקטיביות) מרשימת עבירות המקור בישראל. במסיבת העיתונאים שחנכה את הרשות לאיסור הלבנת הון התגאה שר המשפטים דאז, מר שיטרית, כי עמד על כך שהחוק ימנע מהרשות להעביר מידע למס הכנסה. מצב אבסורדי זה מהווה פתח להלבנת הון ממקורות אלו. בנוסף, הוצאת עבירות אלו מהרשימה עלולה לרמוז על מתן לגיטימציה של המדינה לכך, שעבירות מס אינן דומות בחומרתן לעבירות אחרות! כספים שמקורם בעבירות מס אינם נתפסים ברשת שטווה המחוקק: "אני חושב שזה מראה על השקפה פוליטית ציבורית חמורה - שגניבה מהציבור לא נחשבת כמו גניבה מאדם פרטי", צוטט בכיר במס הכנסה בכתבה של ברוך קרא בדה-מרקר מ-16.10.2002 "למה בנקים חייבים לדווח ועורכי דין לא?". הרציונל שעומד מאחורי ההחלטה הינו הניסיון לבצע הפרדה בין עבירות של גורמים עבריינים לבין עבירות שמבוצעות לעיתים על ידי אנשים מן הישוב.

### 5.7.3 יסודות העבירה - עצימת עיניים

סעיף 4 לחוק הישראלי קובע, כי העושה פעולה ברכוש בידיעה שהוא רכוש אסור, עובר עבירה. לעניין זה מגדיר הסעיף "ידיעה" - "למעט עצימת עיניים כמשמעותה בסעיף 20(ג)(1) לחוק העונשין". מעיון בפרוטוקולים של הוועדות שדנו בחוק עולה, כי הסתייגות זו נוספה על פי דרישת נציגי הבנקים, אשר חששו למצוא את עצמם מעורבים בהליך של הלבנת הון כתוצאה ממחדל של פקיד זה או אחר.

בארה"ב, המונח בו עושה המחוקק שימוש הוא Knowledge. לעניין זה נקבע כי:

"Knowledge can be shown by proving willful blindness, deliberate ignorance, or a conscious attempt to avoid knowledge. This issue has come up in cases involving "legitimate" business people such as real estate agents and car dealers who tried hard not to "know" about their client's illegal activities. See U.S v. Long 977 F.2d 1264 (8<sup>th</sup> Cir.

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

1990) (car dealer) and U.S v. Campbell, 977 F.2d 854, (4<sup>th</sup> Cir. 1992) (realtor)."

גם במקרה זה בחר המחוקק הישראלי להיכנע לקבוצת לחץ. לדעתנו, לאחר הפנמת מערכת הדיווח וצבירת ניסיון במערכת הבנקאית ראוי כי המחוקק יבטל את נושא עצימת העיניים.

#### 5.7.4 רף הדיווח

חובת הדיווח שנקבעה בארה"ב הינה \$10,000. כל סכום הגבוה מתקרה זו חייב בדיווח לשלטונות. בישראל, לעומת זאת, נקבע כי הרף על הפקדה/משיכה מחשבון בשקלים ו/או במט"ח הוא סכום של 50,000 ש"ח לפחות, וכן החלפת שטרות לרבות המרות בסכום העולה על 50,000 ש"ח, הוצאת המחאה בנקאית בסכום העולה על 200,000 ש"ח. בתוספת הרביעית לחוק הישראלי נקבע, כי סכומי הכסף החייבים בדיווח בכניסה לארץ הם 100,000 ש"ח. לעניין זה ניתן לציין, כי בהצעת החוק המקורית נקבע סכום דיווח של 40,000 ש"ח אשר שיקף שווה-ערך של 10,000 דולר. לאחר דיונים הוחלט להעלות את רף הדיווח. מההשוואה ניתן לראות, כי סכומי הדיווח שנקבעו בישראל גבוהים בהרבה מארה"ב. מיותר לציין, כי ככל שרף הדיווח גבוה יותר, כך פחות "דגים" נתפסים ברשת.

נקודת תורפה נוספת של החוק נעוצה, לדעתנו, בקביעת תקרת דיווח של 1,250,000 ש"ח לעולה חדש. חובת הדיווח של עולים חדשים, אם בכלל, והיקפה היה אחד מהנושאים הטעונים בחוק. להלן התייחסות ח"כ אביגדור ליברמן: "אני לא חבר בוועדה, הוזעקתי לכאן כמעט על ידי כל ראשי הקהילה של העולים מברית המועצות שרואים בחוק פגיעה קשה בהם ואקט אנטי רוסי מובהק... כפי שזה כרגע זה נראה ציד מכשפות מכוון נגד עולים מחבר העמים".

מלשון התוספת אני לומד, כי מדובר בסכום לכל אדם! קרי, משפחה בת חמש נפשות המגיעה לארץ מכוח חוק השבות יכולה להכניס למדינה חמישה מיליון ש"ח ללא חובת דיווח לשלטונות! אין חולק, כי קביעת רף גבוה כל כך לדיווח של עולים חדשים מהווה דרך להלבנת הון, באישור המדינה ובמסווה של קליטת עלייה.

לעניין הסכומים המופיעים בחוק אוסיף, כי בתוספת השנייה נקבע, כי אדם אשר מבצע פעולה ברכוש בסכום הקטן מ-150,000 ש"ח או פעולה בכספים

## ■ פרק 5: הלבנת הון ■

בסכום הנמוך מ-500,000 ש"ח, בידיעה שמקורם עברייני, אינו צפוי לעונש מאחר שלא עמד בתנאי הסף הכמותיים של הסעיף. לדעתי, יש מקום להקטין את הסכומים הנ"ל ולהשאיר לבית המשפט את שיקול הדעת לגבי חומרת העונש בהתאם למהותיות הסכום ונסיבות המקרה.

### 5.7.5 הגופים החייבים בדיווח

אחת מנקודות החולשה של החוק הישראלי נעוצה בפטור מחובת דיווח שניתן למספר תחומי עיסוק. המגזר הראשון הינו תחום היהלומים. כאמור, בדוח השנתי של ה-FATF לשנים 1997-1998 צויין, כי לישראל יש בעיה קשה של הלבנת הון בתחום היהלומים. למרות התייחסות ברורה לענף זה, בחר המחוקק שלא להכניס אותו לרשימת הגופים החייבים בדיווח. הסבר אפשרי לכך הוא, שמדובר באחד מענפי היצוא המובילים של ישראל. רק בשנת 2012 התקבל תיקון 10 לחוק איסור הלבנת הון אשר מרחיבה את התחולה גם לאבנים יקרות. תחומים נוספים שלא נכנסו לחובת הדיווח הם סוחרי נדל"ן ורכב. לאור מחירי הנדל"ן הגבוהים מאוד בישראל, קיים חשש כי הלבנות הון יבוצעו באמצעות מתווכים אלו. אציין, כי בארה"ב גופים אלו מחויבים בדיווח.

### 5.7.6 דיווח על פעולות חריגות

בעולם קיימות שתי גישות לדיווח. הראשונה מבוססת על חובת דיווח על כל פעולה העוברת רף אשר נקבע על ידי הגורם האחראי, ללא שיקול דעת. גישה זו ידועה כגישה האוטומטית או האובייקטיבית. בארה"ב ידוע דיווח מסוג זה בשם CTR (Currency Transaction Report)

הגישה השנייה מבוססת על דיווח על פעולות חריגות. הדיווח הוא סובייקטיבי, לפי החלטת הגוף המדווח על סמך ניסיונו עם מבצע הפעולה, ובהתאם להנחיות המסבירות מהי פעולה חריגה. בארה"ב ידוע דיווח מסוג זה בשם SAR (Suspicious Activity Report). לכל גישה יש חסידים משלה.

יתרונות הגישה הראשונה נעוצים בכך, שהדיווחים המתקבלים הם מלאים וכוללים את כל הפעולות אשר בוצעו מעל רף מסוים. המידע המלא הינו כלי רב-חשיבות לגורמי החקירה אשר מעוניינים לקבל את מירב המידע האפשרי לצורך ביצוע חקירה. חסרונה של השיטה נעוץ בכמות העצומה של הדיווחים, שבהעדר יכולות מחשוב מתקדמת לניתוח, מקשה על איתור פעולות של הלבנת הון.

## ■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

היתרון של הגישה השנייה הוא בכך, שהמידע המתקבל כבר מעובד ומכיל רק את הפעולות אשר נראות לגורם המדווח כחשודות. חשוב לציין, כי הגורם המדווח מכיר לרוב את מבצע הפעולות ולכן לדיווחיו יש חשיבות עליונה עבור רשויות האכיפה. העברת מידע בצורה זו מצמצמת בצורה מהותית את כמות המידע הלא רלוונטי אשר מחויב בדיווח בגישה הראשונה. חסרון הגישה הוא בהאצלת שיקול הדעת לגורם המדווח, אשר עלול לטעות, או שמא יהיה מעוניין לחסוך בבירוקרטיה או אף להעלים עין מתוך שיקולים של רווח.

חשוב לציין, כי ישראל וארה"ב בחרו לאמץ את המודל המשולב, קרי דיווח אוטומטי ובנוסף לכך, דיווח על פעולות חריגות. עם זאת, קיים הבדל מהותי בהגדרת המושג 'פעולה חריגה'. בארה"ב, המונח שנבחר הינו Suspicious - חשוד, בישראל בחרו במונח 'בלתי רגילות'. ההבדל הסמנטי בין ההגדרות מלמד, כי חובת הדיווח בישראל היא נמוכה יותר. כפי שנמסר לי, הבנקים התנגדו למונח 'פעולות חשודות' וביקשו מונח עדין יותר, אשר יהיה פחות מחייב. עם זאת לדעתי, המונח פעולות בלתי רגילות, עקב היותו כללי יותר, עשוי להכיל בתוכו גם פעולות חשודות וגם פעולות חריגות וחשודות. במצב זה, חובת הדיווח של הבנקים עלולה להיות רחבה יותר, בניגוד מוחלט לכוונה המקורית.

### 5.7.7 השימוש במאגר המידע

החוק הישראלי מורה על הקמת מאגר מידע, אשר יאגור בתוכו דיווחים במטרה ליצור "כלי עבודה" מרכזי בהקשרים של המלחמה בהלבנת הון. הדיווחים מועברים לרשות לאיסור הלבנת הון אשר הוקמה בחודש ינואר 2002, מגופים פיננסיים שונים (בנקים, מנהלי תיקים, מבטחים, סוכני ביטוח, חברי בורסה, קופות גמל, חלפני כספים, בנק הדואר) לגבי פעולות שונות שביצעו לקוחותיהם. כמו כן נקבעה חובת דיווח לגבי העברות כספים מהנכנסים והיוצאים מהארץ. על פי סעיף 30 לחוק, הרשות הוסמכה להעביר מידע לשלושה גורמים בלבד:

- א. משטרת ישראל;
- ב. שרות הביטחון הכללי;
- ג. גופים מקבילים במדינות אחרות.

המידע מועבר ביוזמת הרשות לאחר שגילתה דפוסים חשודים של הלבנת הון או כתובה לבקשה מנומקת של המשטרה והשב"כ.

## ■ פרק 5: הלבנת הון ■

בארה"ב, המידע שנאגר ב-FinCEN משמש עשרות גופי חקירה, כגון: ה-FBI, ה-DEA (הרשות למלחמה בסמים), המכס, IRS (מס הכנסה), המשטרה ועוד.

ההבדל בגישות בין המדינות בולט. בארה"ב הוקם ה-FinCEN מתוך מטרה ברורה של סיוע לגופי האכיפה השונים באיסוף מידע רב-ערך בחקירות אשר הם מנהלים. המידע שנאסף מהווה כלי משמעותי במלחמה של ארה"ב בנגע הלבנות ההון. חוקרים מכל גופי האכיפה עושים שימוש נרחב במידע שנצבר ב-FinCEN לצורך עבודתם השוטפת, כמעט ללא הגבלות.

בישראל, לעומת זאת, גופי האכיפה נדרשים להעביר בקשה מנומקת ומבוססת להוכחת הצורך בקבלת המידע. לאחר קבלת הבקשה, על הרשות לקבל החלטה, האם להעביר את החומר כמבוקש.

בנוסף, רשויות המס בישראל אינן יכולות לקבל מידע החיוני לחקירות שהן מנהלות, וזאת בשונה מהמצב בארה"ב בו אגף מס הכנסה עושה שימוש רב במידע לצורך חקירותיו. ניתן לציין, כי בארץ קיים מצב אבסורדי בו מידע יועבר ל-FinCEN כחלק משיתוף הפעולה העולמי ומשם לרשויות מס ההכנסה האמריקאי, וזאת כאשר לרשויות המס בישראל אין גישה למידע. במצב זה ייתכן, כי אזרח ישראלי יורשע בארה"ב בהלבנת הון הקשורה לעבירות מס שביצע בישראל!

חשוב לציין, כי סעיף 30(ט) לחוק איסור הלבנת הון קבע, כי "שר המשפטים יקבע את העבירות הנוספות שניתן להשתמש במידע האמור לשם חקירתן או מניעתן כאמור בסעיף קטן (ז); ואולם לא ייעשה שימוש במידע האמור למניעה או לחקירה של עבירות מס". בשנת 2002 בוצע תיקון לחוק איסור הלבנת הון, במסגרתו מחק המחוקק את סיום הסעיף האוסר שימוש במידע לחקירות מס. תיקון זה פותח פתח להעברת מידע לצורך חקירות מס. עם זאת חשוב לציין, כי החוק לא תוקן בדרך של הוספת רשות המסים לגופים המקבלים דיווח! במצב החדש, השיקול לגבי חקירת מס נתון בידי שר המשפטים.

מעיון בפרוטוקול של ועדת המשנה לוועדות החוקה ניתן ללמוד מדברי הגב' גלוריה ויסמן, לשעבר ראש תחום למשפט פלילי במשרד המשפטים, על הכוונה המקורית לגבי השימוש במאגר ועל התוצאה הסופית:

"קשור לנושא הדיווחים הוא המאגר שבו הדיווחים האלה ירוכזו. שוב, זה היה נושא שעברנו לגבי תהפוכות מסוימות.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

בהתחלה חשבנו שהמאגר, כמו במדינות לא מעטות, ביניהן מדינות כמו ארצות-הברית - בארצות הברית זה במשרד האוצר - אם הוא לא יהיה במשטרה, שיהיה במקום שפתוח גם למשטרה, והמשטרה תוכל להיכנס למאגר הזה ON LINE.

קיבלנו ביקורת קשה על העניין הזה כשהפצנו את תזכיר החוק, ואז הייתה מחשבה מסוימת, למקם את מאגר המידע בבנק ישראל. אבל קיבלנו את עמדת בנק ישראל, שזה לא במסגרת התפקיד שלהם מול הבנקים, לקיים מאגר מסוג זה, ובהבנה של הצורך בהגנה על פרטיותם של כל האנשים שעליהם מדובר, על הפעילויות הכלכליות שלגביהן מדווח למאגר.

ההחלטה שהתקבלה על-ידי משרד המשפטים בהתחלה, ואחר כך על-ידי הממשלה כולה, היא שהרשות המוסמכת לנהל את אותו מאגר מידע תהיה יחידת סמך של משרד המשפטים, מנותקת מהמשרד ומכל מה שקשור עם הפרקליטות, התביעה הכללית וכן הלאה. זו תהיה מין יחידה סגורה, שאליה יגיעו כל הדיווחים, וחומר המידע ממנה יצא רק לאחר בחינות מאוד קשות, אין אף אחד ON LINE.

לסיכום, ההבדל בין ישראל וארה"ב בנושא השימוש במאגרי המידע נובע, לדעתי, בעיקר מנושא הגנת הפרטיות המפותח מאוד בישראל. ישראל ידועה בשמירה קפדנית על פרטיות הלקוחות הבנקאיים, נקודה שמוצאת את ביטויה גם בחוק לאיסור הלבנת הון.

## 5.7.8 תפקידי הרשויות לאיסור הלבנת הון

כאמור, למעלה מעשור אחרי הקמת FinCEN הוקמה בארץ הרשות לאיסור הלבנת הון. מלבד העובדה שהרשות הישראלית כפופה למשרד המשפטים, בעוד שהרשות המקבילה כפופה למשרד האוצר, הרי שההבדל העיקרי בין הרשויות נעוץ בכך שהרשות האמריקאית קיבלה בשנת 1994 מעמד של רגולטור. במצב השורר כיום בארה"ב, אחראית FinCEN על קביעת הדיווחים הנדרשים מהגופים השונים ובכלל זה: מי צריך לדווח, אופן הדיווח, סוג הדיווח, היקפו, רישום, שמירה, בדיקת תוכניות האכיפה הפנימיות וכד'. בארץ, לעומת זאת, הרשות אינה אחראית על נושאים אלו. סעיף 7(ב) לחוק קובע, כי האחראי על חובות אלו יהיה השר אשר הגוף המדווח נמצא באחריותו, תוך התייעצות עם שר המשפטים והשר לביטחון



## ■ פרק 5: הלבנת הון ■

פנים. סעיף 7(ה) לחוק מציין, כי הדרכים והמועדים להעברת הדיווח למאגר ייקבעו על ידי שר המשפטים, בהתייעצות עם השר לביטחון פנים וכן עם נגיד בנק ישראל לעניין תאגיד בנקאי או השר שבאחריותו נמצא הגוף המדווח.

הבדל מהותי נוסף הוא הסמכות שהוענקה ל-FinCEN מכוח ה-Bank Secrecy Act (BSA) 31 U.S.C. 5311 et Seq. and 31 CFR part 103, להטיל קנסות על גופים שמפירים את חובות הדיווח, שמירת המסמכים או הוראות אחרות. כך לדוגמה, במקרה של SOVEREIGN BANK שנדון ב-3 באפריל 2002, נפסק לבנק קנס בסך \$700,000 בגין אי-דיווח על פעולות כספיות (CTR - Currency Transaction Report) במשך תקופה של למעלה משנתיים. גם בנושא זה בחר המחוקק הישראלי (בסעיף 13 לחוק) להאציל את הסמכות לוועדה שתהיה מוסמכת להטיל עיצום כספי. הוועדה תוקם על ידי נגיד בנק ישראל לגבי מוסדות פיננסיים או על ידי השר שבאחריותו נמצא הגוף המפוקח, ותורכב משלושה חברים בהם נציג אחד ממשרד המשפטים (הרשות). חשוב לציין, כי במצב זה הרשות תמיד תהיה במיעוט מול שני חברים אחרים אשר להם אינטרסים אחרים. כך לדוגמה, קיים חשש כי בנק ישראל לא יחמיר עם בנקים, מתוך כוונה להימנע מביקורת על חלקו בפגמים שמתגלים!

לסיכום, בחוק עצמו ניתן למצוא אינדיקטורים רבים לגישה מקילה במלחמה בהלבנת הון, עם פתחים להמשך התופעה. בהשוואה אשר ערכת, מצאתי הבדלים מהותיים בין הגישות של ישראל ובין הגישות האמריקאיות. להערכת, הסיבה לכך היא, שארה"ב מתמודדת עם בעיה אמיתית של סחר בסמים והמלחמה בהלבנת ההון מהווה את אחד הכלים העיקריים להתמודדות עם נגע זה, בעוד שישראל פעלה מתוך מטרה לצאת מהרשימה השחורה ופחות מתוך רצון בלתי מתפשר להילחם בהלבנת הון. החשש מתגובת הציבור לדיווחים השונים, אשר עלולים לפגוע בזכויות האזרח ובעלייה לישראל, הביא לחקיקת חוק אשר ניסה לקלוע למכנה רחב ככל האפשר של אינטרסים, תוך צמצום ההתנגדות של קבוצות כוח ושל הציבור לחוק מסוג זה. חשוב לציין, כי התוצאה קשורה בקשר הדוק למצב הפוליטי בישראל, כאשר קבוצות לחץ יכולות להשפיע מהותית על החקיקה תוך שמירה על האינטרסים הצרים שלהם.

עם זאת, ייתכן כי "מתוך שלא לשמה יבוא לשמה". למרות שהחוק נולד מתוך לחץ עולמי ותוך התערבות של מפלגות וקבוצות לחץ, במהלך התקופה האחרונה מפנימה המדינה את הצורך האמיתי במלחמה בהלבנת ההון.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

סימנים מעודדים לכך ניתן לראות בשורה של תיקונים לחוק איסור הלבנת הון הכוללים, בין היתר, את החלת הפיקוח על החלפנים, עוסקים בסחר באבנים יקרות, קביעת מפקחים לכל הגופים החייבים בדיווח והגדרת סמכויותיהם, בכלל זה דרישת מידע ומסמכים, כניסה ותפיסה. בנוסף יש לציין, כי על שולחנה של הכנסת מונחות מספר הצעות לשינוי החוק והחלת החוק על עורכי דין, רואי חשבון ויועצי מס. כמו כן חשוב לציין את המלצות וועדת לוקר משנת 2014, להגבלת ביצוע עסקאות במזומן בין אנשים פרטים לחברות בסכום של 10,000 ש"ח וכן הגבלת האפשרות להסבת המחאות בסכום זהה.

המאבק בהלבנת הון משול לבניית סכר בנהר: בשלב הראשון נחסם האפיק הראשי של הזרימה; לאחר חסימת האפיק הראשי, עוברים המים לאפיקים צדדיים שאף הם נחסמים וכך הלאה. המאבק הוא מתמשך ומבוסס על הניסיון שנצבר עם הזמן. אין ספק, כי הניסיון שיצטבר יחד עם התשתית הטובה למלחמה בהלבנת הון ותיקון הפגמים הדורשים תיקון, יאפשרו מלחמה טובה יותר בהלבנת ההון גם בישראל.

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

## פרק 6

# ייפוי דוחות כספיים

## פרק 6

# ייפוי דוחות כספיים\*

הדוח הכספי המבוקר על ידי רואה-חשבון אמור להיות ערוך בהתאם לכללי החשבונאות המקובלים ולשקף באופן נאות, מכל הבחינות המהותיות, את מצבו הכספי של הארגון, את תוצאות פעולותיו ואת תזרימי המזומנים שלו, וכן את השינויים בהונו העצמי. עם זאת, קיימים מצבים שבהם מתברר בדיעבד, כי בדוחות הכספיים בוצע ייפוי במטרה להציג את מצב הארגון באור ורוד יותר. במקרים מסוימים קיים פער מהותי בין מצבו האמיתי של הארגון לבין הנתונים המוצגים בדוחותיו הכספיים.

בין הסיבות העיקריות לייפוי הדוחות הכספיים ניתן לציין הנפקת מניות לציבור, עמידה בתחזיות רווח, הליך למכירת הארגון, וכן רצון לקבל אשראי מתאגידים בנקאיים.

בפרק זה ייסקרו כמה מהנושאים הקשורים לייפוי דוחות כספיים. מאחר שהספר מיועד גם למי שאינם רואי-חשבון, יוצגו עיקרי הנושא ללא העמקה במושגים מקצועיים, בכללים חשבונאיים או בניתוחים פיננסיים מורכבים.

## 6.1 הגדרות

המונח המקצועי הכולל את כל הפעולות המאפיינות ייפוי מאזנים קרוי "FINANCIAL STATEMENT FRAUD". מונח זה כולל שלושה סוגים עיקריים של פעולות שתוצאתן הסופית היא ייפוי הדוח הכספי:

א. WINDOW DRESSING - יישום כללי חשבונאות באופן מקל, במקום שבו אין הכרעה אקדמית או פרקטית. במקרים רבים מכונות פעולות אלה "EARNING MANAGEMENT".

---

\* נכתב בשיתוף עם רו"ח רונה סמט.

■ פרק 6: ייפוי דוחות כספיים ■

**ב.** ACCOUNTING FRAUD - פעולות מרמה, מתוך ידיעה שמדובר במצג שווא של נתוני הארגון. בין השאר, הכוונה לרישום מלאי שאינו קיים או עסקות שלא בוצעו.

**ג.** CREATIVE ACCOUNTING - מצב ביניים בין תרגילים חשבונאיים מקובלים לבין פעולות מרמה. במקרים שבהם קיים קושי לקבוע, היכן עובר הגבול בין תרגילים חשבונאיים לבין פעולות מרמה, נדרש בית משפט להכריע בשאלה, אם הפעולות שבוצעו לגיטימיות או שמדובר בהצגה מטעה של הדוחות הכספיים. קביעת בית המשפט מבוססת לרוב על בחינת כוונתו של המבצע והנסיבות, וכן על בדיקת ההשפעה של אותן פעולות על הדוחות הכספיים.

## 6.2 סיבות לביצוע ייפוי דוחות כספיים

ייפוי מאזנים מושפע ממכלול גורמים שיפורטו בהמשך. עם זאת ניתן לציין, כי אופי הייפוי ויישומו מושפעים מהגוף החיצוני מולו עומד הארגון: רשות המסים, רשות ניירות ערך, משקיעים בארגון פרטי ערב הנפקתו או נותני אשראי.

המניעים העיקריים לייפוי דוחות כספיים הם:

**העלאת ערך המניה** - ייפוי התוצאות העסקיות של הארגון או העלאת שווי נכסיו מגדילים לרוב את שווי המניה ומאפשרים לבעלי המניות למכור את מניותיהם בארגון ברווח גדול.

**שיפור מנגנון חלוקת הרווחים** - ייפוי תוצאותיו הכספיות של הארגון עשוי לאפשר חלוקת דיבידנדים גם כאשר הארגון אינו עומד בקריטריונים שנקבעו, למשל: מבחן הרווח בהוראות חוק החברות.

**השגת מקורות אשראי או שיפור תנאי האשראי הקיימים** - במרבית המקרים, מתן אשראי כרוך בבדיקות פיננסיות מצד הגורם המממן. בדיקות אלה מתבססות לרוב על דוחותיו הכספיים של הארגון המבקש את האשראי. ייפוי הנתונים הפיננסיים מאפשר לארגון לקבל אשראי שלא היה ניתן לו אלמלא ייפה את דוחותיו הכספיים, או לחלופין היה ניתן לו אך בתנאים פחות טובים.

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

**הימנעות מתחזיות שוק שליליות - לעיתים, אנליסטים מפרסמים תחזיות לפיהן הרווח למניה ירד, המכירות ייקטנו וכדומה. הרצון למנוע תחזיות מסוג זה מניע לעיתים ארגונים לייפות את דוחותיהם הכספיים.**

**קבלת מחיר טוב יותר בעת מכירת הארגון - לארגונים המצויים לפני מכירה יש אינטרס ברור להציג את מצבם הכספי כטוב יותר מזה שבפועל. במרבית המקרים, הרוכשים הפוטנציאליים עורכים בדיקת נאותות (DUE DILIGENCE) לארגון שבכוונתם לרכוש. בדיקה זו, הכוללת אימות נתונים ובחינת המדיניות החשבונאית ששימשה בסיס להכנת הדוחות הכספיים, נועדה, בין השאר, לגלות אם הדוח הכספי כולל סעיפים חד-פעמיים שיש לנטרל לצורך קביעת שווי הארגון.**

**עמידה בתחזיות הארגון - הנהלת הארגון קובעת בישיבותיה הפנימיות את יעדי המכירות, את הרווחיות וכדומה. מאחר שכשלון בהשגת יעדים אלה עלול להתפרש בעיני בעלי המניות כתפקוד לקוי של ההנהלה, ייתכנו ניסיונות לייפות את הדוחות הכספיים.**

**חילופי הנהלה - למנהלים חדשים בארגון יש לעיתים נטייה להעביר הפסדים לתקופה החשבונאית שקדמה למינוים, כדי לשפר את התוצאות. במסגרת פעולות זו מוחקים לדוגמה, חובות רבים של לקוחות ורושמים בגינם הפסד. בתקופה מאוחרת יותר, חובות אלו נגבים ונוצרים רווחים של ההנהלה החדשה. תהליך זה קיבל בפרקטיקה את הכינוי "ניקוי אורוות".**

**קבלת בונוסים על תוצאות עסקיות - שכרם של חלק מהמנהלים הבכירים מבוסס על התוצאות העסקיות שהשיג הארגון. הצגת תוצאות מיופות מביאה לקבלת בונוסים גדולים יותר.**

**עמידה בדרישות פיננסיות שמציבים גורמים שונים - גורמים מתקצבים, מממנים או רשויות חוק, נוהגים להציב לארגונים דרישות שונות. כאשר הארגון אינו עומד בדרישות אלה, הוא עלול להיפגע. לדוגמה, כמה עיריות דורשות, כי היקף התמיכות שיתקבל מהן לא יהיה גבוה מ-50% מסך הכנסותיו של הגוף הנתמך. הצגת נתונים מעוותים בפני העיריה יכולה לאפשר לגוף להמשיך וליהנות מתמיכה לה אינו זכאי.**

## 6.3 דרכים לייפוי דוחות כספיים

ייפוי דוחותיו הכספיים של הארגון יכול להתבצע בדרכים רבות, אך בסופו של דבר הוא משפיע באחת מהדרכים הבאות:

- הגדלת ההכנסות או הנכסים;
- הקטנת ההוצאות או ההתחייבויות;

הספרות המקצועית מונה חמש קבוצות עיקריות של ייפוי דוחות כספיים.

### 6.3.1 רישום הכנסות פיקטיביות

מוסדות תקינה רבים בעולם עסקו בעניין ההכרה בהכנסות. כמה תקנים וגילויי דעת הגדירו עקרונות בסיסיים להכרה בהכנסה. בין העקרונות ניתן למנות:

- המוכר מעביר לקונה את כל ההטבות והסיכונים המהותיים הכרוכים בבעלות על הטובין;
- המוכר אינו מחזיק במעורבות ניהולית מתמשכת בטובין;
- ניתן למדוד את ההכנסות מהטובין;
- יש הערכות ברורות וניתנות למדידה של זרימת ההטבות הכלכליות מהקונה למוכר;
- ניתן למדוד באופן מהימן את העלויות הקשורות למכירה.

הכנסות שאינן עומדות בקריטריונים אלה לא יכולות להירשם בספרים. עם זאת, יש מצבים שבהם נרשמות הכנסות שאינן עומדות במבחנים אלה, כגון: מכירות על תנאי, מכירות בקונסיגנציה, רישום הכנסות מעסקאות שלא בוצעו כלל, או אי-רישום החזרות והנחות שניתנו ללקוחות. פעולות מסוג זה מהוות ייפוי דוחות כספיים.

#### ד ו ג מ א ו ת

חברה מסחרית הנסחרת בבורסה ניפחה את הכנסותיה באמצעות ביצוע פעולות פיקטיביות עם חברות קש בבעלותה. במשך שבע שנים רשמה החברה בספריה מכירות פיקטיביות לחברות הקש בהיקף של 80 מיליון דולר,

## ■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

ובמקביל קנתה נכסים שונים מחברות הקש בסכומים דומים. שיטה זו איפשרה לחברה לנפח את הכנסותיה והוצאותיה באמצעות פעולות פיקטיביות חסרות מהות כלכלית אמיתית.

גלריה לאמנות רשמה בספריה הכנסות ממכירת יצירות אמנות לגלריות אחרות. לאחר מכירת הגלריה למשקיעים התברר, כי הבעלות על כמה מהיצירות לא עברה בפועל, וכי ההסכמים עליהם חתמו הגלריות קבעו, שהתקבול בגין יצירות אלה יועבר רק לאחר מכירתן לאספנים.

חברה אמריקאית לניקוי שטיחים רשמה בספריה הכנסות מהסכמים לביצוע עבודות בהיקף של מיליוני דולרים. מחקירה שנערכה התברר, כי מרבית ההסכמים לביצוע העבודות היו מזויפים ונועדו להשיג אשראי מהבנקים.

### 6.3.2 אי-גילוי נאות

הדוחות הכספיים ערוכים באופן המאפשר לקורא לקבל תמונה מלאה ומדויקת ככל האפשר על מצב הארגון, נכסיו, התחייבויותיו וכדומה. הנהלת הארגון מחויבת להציג בפני קוראי הדוח, בהם משקיעים, זכאים וגורמים אחרים, את כל המידע הרלוונטי המצוי ברשותם באופן ברור ומפורט. הימנעות מהצגת כל המידע הרלוונטי, או הצגתו בצורה מעורפלת, מהווה דרך לייפוי דוחות כספיים.

להלן נושאים שהימנעות מרישומם בספרים או בביאורים הכספיים, מהווה אי-גילוי נאות:

- היעדר פירוט כל התביעות המשפטיות המתנהלות נגד הארגון;
- היעדר רישום התחייבויות תלויות העומדות נגד הארגון;
- היעדר רישום שעבודים ועיקולים;
- היעדר דיווח על אירועים משמעותיים שהתרחשו בתקופת הדיווח או לאחריו, ואשר יכולים להשפיע בצורה מהותית על פעילות הארגון;
- אי-פירוט הליכים משפטיים המתנהלים נגד אנשי מפתח בארגון;
- אי-פירוט עסקות המבוצעות עם צדדים קשורים;



## ■ פרק 6: ייפוי דוחות כספיים ■

- אי-פירוט שינויים מהותיים, כגון: כללים חשבונאיים (פחת, היוון עלויות), שיטת חישוב ההפרשות והאומדנים (למשל, משך השימוש בנכסים), או הבעלות בארגון.

### 6.3.3 הסתרת התחייבויות והוצאות

אחת המניפולציות החשבונאיות הנפוצות ביותר היא הקטנת ההתחייבויות או ההוצאות. כתוצאה מפעולות אלה, גדלים הרווח הנקי ושוויו של הארגון המדווח. הדרך הקלה ביותר להסתיר התחייבויות או הוצאות היא להימנע מרישומן של פעולות אלה בספרים. למרות פשטותה, שיטה זו היא אחת הקשות ביותר לאיתור.

דרך נוספת לייפוי הדוחות הכספיים היא הקטנת ההוצאות הצפויות בגין החזרת סחורה, או לחלופין אי-רישום התחייבויות הנובעות מעסקת מכירה.

### 6.3.4 הערכת נכסים בשווי לא נאות

כללים חשבונאיים מקובלים קובעים, כי נכסים יוצגו בשווי העלות שבהם נרכשו. במקרים שבהם קיימת ירידת ערך, יעודכן שווי הנכס למחיר השוק. ואולם למצב ההפוך, שבו ערך הנכסים עולה, לא נותנים ביטוי בספרים. הימנעות מרישום ירידת ערך במקרים הנדרשים בכללי החשבונאות מהווה מניפולציה בשווי הנכסים. פעולות תרמית, כגון: רישום נכסים שאינם קיימים או רישום נכסים בספרים בערכים מנופחים, גורמות לייפוי הדוחות. כניסת ה-IFRS, במסגרתו מוערכים נכסים בהתאם להערכות שמאי, מהווה פתח למניפולציה בשווי הנכסים.

גם בסעיף "חייבים" מבוצעות מניפולציות רבות הגורמות לניפוח נכסי הארגון. שתי הדרכים הנפוצות ביותר לייפוי הדוח הכספי בסעיף זה הן: רישום לקוחות פיקטיביים ואי-מחיקת לקוחות שקיים ספק בדבר האפשרות לגבות מהם תשלום (רישומם כחובות אבודים או מסופקים).

## ד ג מ ה

חברת אלקטרוניקה גדולה ניפחה בעשרות אחוזים את ערך המלאי בספריה. ייפוי הדוחות בוצע באמצעות העברת מלאי ממחסן למחסן בעת ביצוע ספירות המלאי השנתיות, כך שהמלאי נספר פעמיים.

- ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

### 6.3.5 הפרשי עיתוי

רישום הכנסות או הוצאות בתקופת זמן שאינה נכונה מהווה אף היא דרך לייפות את הדוחות הכספיים. על פי אחד מכללי החשבונאות הבסיסיים, יש לרשום הכנסות והוצאות הקשורות לאותה פעילות, באותה תקופת זמן. רישום הכנסות בסוף שנה ודחיית רישום ההוצאות בגין אותן מכירות לשנה הבאה, יגדילו את הרווח בשנה המדווחת ויקטינו אותו בשנה שלאחר מכן. לעיתים, מתבצע רישום הוצאות מוקדם, כאשר אין בגינם הכנסות מקבילות, מתוך כוונה להקטין את הרווחים בשנה המדווחת.

בקרב קבלנים המבצעים פרויקטים הנדסיים, ההכרה בהכנסה נעשית לעיתים בהתאם לקצב התקדמות העבודה. רישום מוקדם של הכנסות, ללא הצדקה חשבונאית, יוצר הפרשי עיתוי וגורם לייפוי הדוח הכספי.

## 6.4 דרכים לאיתור ייפוי דוחות כספיים

איתור ייפוי דוחות כספיים מבוסס על שני מרכיבים.

המרכיב ראשון מתייחס לאיתור דגלים אדומים הקשורים להנהלה; אף שמדובר באלמנטים התנהגותיים של ההנהלה, הרי שהניסיון מורה, כי קיים קשר ישיר בין האווירה בארגון ודרך ניהולו, ובין ביצוע פעולות של ייפוי דוחות כספיים. בין הדגלים האדומים ניתן למנות: דגש מוגזם על רווחיות, שכר המנהלים מותנה בצורה מוגזמת בעמידה בתחזיות רווח, חוסר יושר מצד ההנהלה, גישה עוינת שמפגינה ההנהלה כלפי המבקר הפנימי או רואה החשבון, וכן חוסר כבוד לרשויות החוק.

המרכיב השני מתייחס לניתוח הדוחות הכספיים לשם איתור חריגים. ניתן למנות שלוש שיטות ניתוח עיקריות:

**ניתוח רוחבי** - שיטה זו מציגה את היחס בין כל אחד מהסעיפים המרכיבים את המאזן ואת דוח הרווח וההפסד ובין "עוגן" קבוע. בניתוח דוח הרווח והפסד, המכירות מהוות "עוגן", כלומר 100%, ואילו במאזן - סך כל הנכסים מהווה "עוגן" של 100%, וכל אחד מהסעיפים מחושב כאחוז מתוך הנכסים.

**ניתוח אופקי** - שיטה זו בודקת את השינויים בסעיפים השונים, הן במאזן והן בדוח הרווח וההפסד, בתקופות דיווח שונות. השוואה זו מאפשרת לזהות

■ פרק 6: ייפוי דוחות כספיים ■

שינויים בסעיפים שונים הנובעים, למשל, ממיונים פנימיים מוטעים, כמו העברת התחייבויות מזמן קצר לזמן ארוך.

**ניתוח יחסים פיננסיים** - שימוש ביחסים פיננסיים מוכרים יכול לסייע באיתור ייפוי דוחות כספיים. דוגמאות ליחסים פיננסיים מוכרים הן:

יחס שוטף	נכסים שוטפים התחייבויות שוטפות
יחס מהיר	נכסים שוטפים בניכוי המלאי התחייבויות שוטפות
יחס ימי המלאי	365 עלות המכירות/מלאי ממוצע
יחס ימי חייבים	365 מכירות/חייבים

השוואת היחסים הפיננסיים בין השנים יכולה לסייע באיתור חריגים וביצוע מניפולציות שונות בספרים.

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

## פרק 7

# עוקצים שונים

## פרק 7

# עוקצים שונים

עוקצים כנגד חברות וגורמים שונים נפוצים מזה שנים: תרגילי פירמידה, מכתבי עוקץ ניגרים ועוד, הפכו זה מזמן לשיטת להונאה כנגד גורמים תמימים.

שיטת הפירמידה, או בשמה ה"מדעי" - הונאת פונזי, קיימת שנים רבות ומבוססת על מנגנון פשוט של הבטחת תשואות לא הגיוניות למשקיעים אשר מוכנים להפקיד את כספם אצל מנהל התרמית. הרמאי כמובן לא משקיע כלל את הכספים אלא מגייס עוד ועוד לקוחות ומשלם באמצעות הכספים החדשים את תשלומי הריבית למשקיעים הראשונים. כל עוד מספר המשקיעים החדשים עולה על מספר המשקיעים להם משלמים ריבית, הרי שההונאה ממשיכה. כאשר מתחולל משבר כלכלי או כאשר נעצרת הצטרפותם של משקיעים חדשים, מתמוטטת ההונאה ומשאירה קורבנות אשר מאבדים את כל כספם.

צ'ארלס פונזי היה מהגר איטלקי שהפך לאחד המועלים הגדולים בהיסטוריה של ארה"ב. בשנת 1903 הגיע פונזי לארה"ב והתחיל את דרכו כשוטף כלים במסעדה. במשך 15 השנים הבאות החליף מספר רב של משרות זמניות, נעצר פעמיים, הורשע בעבירות שונות ובילה כ-4 שנים בבית כלא בקנדה.

בשנת 1918 נתקל פונזי בשוברי תשובה בינלאומיים. מדובר היה באמצעי תשלום, שנועד לאפשר לאדם שנמצא במדינה זרה לממן באמצעותו את משלוח מכתב תשובה. לאחר בירורים על המהות של אמצעי תשלום זה, מצא פונזי אפשרות תיאורטית להרוויח מהפרשי המחירים בין איטליה לארצות הברית. על בסיס האפשרות להרוויח מפערי הארביטרז', החל פונזי לגייס משקיעים כשהוא מבטיח להם רווח של 50% על ההשקעה בתוך 45 יום. תוך תקופה קצרה יצא שמו של פונזי כגאון פיננסי ומאות משקיעים צבאו על דלתות משרדו בבקשה להשקיע כספים. היקף הכספים שגויסו ממשקיעים הגיע במונחים של היום למיליוני דולרים כל חודש והוא תפח מחודש לחודש. מיותר לציין, כי פונזי לא רכש כלל שוברי תשלום בינלאומיים ושילם את הכספים שהבטיח ממשקיעים חדשים. בחודשים מאי-יוני 1920 הגיעה כמות המשקיעים בהונאה ל-17,000. ב-13 באוגוסט 1920 נעצר פונזי על ידי משטרת ארה"ב והועמד לדין פלילי על 86 עבירות מרמה. בשנת 1934, לאחר 14 שנים בכלא, הוא שוחרר וגורש לאיטליה וזאת לאחר שלא זכה כלל לאזרחות בכל תקופות שהותו במדינה. את שנות חייו האחרונים חי פונזי בעוני.

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

הונאת הפירמידה הגדולה בהיסטוריה הייתה זו של ברנרד מיידוף אשר הונה בנקים, משקיעים פרטים וארגוני צדקה שונים, אשר איבדו את כל כספם. מיידוף, שהיה דמות מוכרת ומוערכת מאוד בשוק ההון האמריקאי וי"ר לשעבר של דירקטוריון הנאסד"ק, ניהל קרן השקעות אשר התנהלה למעשה כהונאת פונזי והציגה למשקיעים תשואה קבועה של 10% מידי שנה, ללא קשר למצב השוק. לאחר המשבר הגדול בשוק ההון ב-2008 וכתוצאה מבקשות משקיעים למשוך את כספם, נחשפה ההונאה. היקף ההונאה הסתכם בכ-65 מיליארד דולר. בית המשפט הרשיע את מיידוף בתרמית וגזר עליו 150 שנות מאסר.

גם בישראל התפרסמו מספר רב של הונאות פונזי. לדוגמה, גרגורי לרנר נידון ל-10 שנות מאסר לאחר שהורשע בעבירות של גניבה בידי מורשה, הלבנת הון, קבלת דבר במרמה בנסיבות מחמירות ורישום כוזב במסמכי תאגיד בפרשת ענק של הונאת משקיעים בסכום כולל של 62 מיליון ש"ח. על פי כתב האישום, לרנר הבטיח למשקיעים יוצאי ברית המועצות תשואה של 2% לחודש על כספם או 29% למי שלא יפדה את הכסף במשך שנה, בעסקאות בשוק הנפט, כאשר את הכספים שקיבל מהמשקיעים לא השקיע כלל.

הונאת ענק נוספת אך מוכרת פחות הינה הונאה של חברת MMM, שהתחילה את פעילותה בשנת 1989 בברית המועצות וסיימה את פעילותה רק בשנת 1997 ברוסיה. היקף ההונאה מוערך ב-10 מיליארד דולר ונפגעו ממנה כ-15 עד 20 מיליון משקיעים. עובדי MMM מעידים על כך, שהיה קושי רב לספור את הכספים, לכן ספירות נעשו לפי כמות החדרים שהתמלאו בשטורות. חברת MMM נפתחה על ידי סרגיי מוורודי, אשר ניהל את החברה לאורך כל שנות פעילותה. מחירים של איגרות חוב שהונפקו על ידי MMM האמירו לאורך שנות פעילותה פי 127 ולאורך תקופה ארוכה נתפסו כאמצעי תשלום אמין יותר מהרובל. כל חודש עלה ערך של האיגרות פי שניים, כך שאנשים כמעט ולא המירו אותן לכסף. בנוסף, על מנת למשוך משקיעים חדשים, נעשה שימוש רחב באמצעי תקשורת שונים, דמויות מפרסומות של MMM באותן שנים היו יותר מוכרות מאנשי ציבור ומשחקני קולנוע. לא מיותר לציין, שיחד עם סכומי כסף ענקיים קיבל מוורודי גם כוח פוליטי עצום (20 מיליון משקיעים יחד עם משפחות וחברים מהווים כמעט חצי מאוכלוסיית המדינה) וכאשר בשנת 1994 הוא נעצר על ידי כוחות הביטחון, מייד הגיש מועמדות ונבחר לפרלמנט. עם בחירתו קיבל חסינות ושוחרר מהכלא. כך המשיכה MMM בפעילותה כשלוש שנים נוספות. לאחר סיום כהונתו של מוורודי קרסה החברה, מוורודי נמלט ונאסר רק בשנת 2003 (בשנים אלה הצליח להקים פירמידה נוספת, הפעם דרך האינטרנט). בשנת 2007 נגזרו עליו 4.5 שנות מאסר (מוורודי שוחרר מיד עם מתן גזר הדין, כי המשפט הסתיים לאחר שהיה בבית כלא זמן ארוך יותר מהמאסר שקיבל) וקנס כספי בגובה של כ-400 דולר (שבוטל לאחר מכן). עד היום, לא ידוע לאן נעלמו כספי

## ■ פרק 7: עוקצים שונים ■

MMM; עדים טענו, כי ראו אנשים במסכות לבושים במדים של כוחות הביטחון מוציאים מהמשרד המרכזי של MMM 17 משאיות מלאות במזומן. כתוצאה מקריסת MMM התחילו הפגנות המונים שנמשכו לאורך חודשים רבים. דווח, כי למעלה מ-50 משקיעים התאבדו לאחר שאיבדו את כל כספם.

סוג נוסף של הונאת פירמידה הינו השיווק הרב-שכבתי. שיטה זו של הונאה מבוססת על מכירת מוצרים במחיר הגבוה מהמחיר האמיתי של המוצר, תוך הבטחה של עמלות מסוכנים חדשים אותם מביא כל גורם חדש שנכנס למערך השיווק. גם במקרה זה, כל עוד קיימים משווקים חדשים, מי שנכנס ראשון נהנה מרווחים בעוד שהאחרונים שנכנסים נשארים עם מוצר שאינו שווה את הכסף שהם שילמו עבורו.

תרגיל עוקץ פופולארי אחר הינו "העוקץ הניגרי". הונאה זו, הידועה גם כ"תרמית 419" על שם הסעיף בחוק הניגרי המגדיר אותה כעבירה על החוק שדינה 7 שנות מאסר, הומצאה בשנות ה-80 ומאז נפלו ברשתה אלפי בני אדם. ההונאה הראשונה יצאה לפי הערכות על ידי ניגרי בעל יכולת כתיבה מצוינת באנגלית, אשר שלח מכתב לגורמים שונים באנגליה עם הצעה עסקית מפתה: סיוע בהעברות מיליוני דולרים מניגריה לאנגליה, בתמורה לעמלות שמנות. קורבנות ההונאה העבירו כספים לכיסוי הוצאות ותשלומים שונים עד שגילו כי היו מעורבים בתרמית.

על פי הערכות, מתפרנסים מתרמית זו כ-50 אלף איש בניגריה בלבד ועוד עשרות אלפים ברחבי העולם. בשנת 2003 דיווחה היחידה הארצית לחקירות הונאה בבריטניה, כי במהלך שנת 2002, 150 אזרחים בריטים נפלו קורבן לעוקץ הניגרי ואיבדו כתוצאה מכך כ-13.5 מיליון דולר. השירות החשאי האמריקאי, שעליו הוטלה המשימה להילחם בתופעת העוקץ הניגרי, מדווח כי מדי חודש הוא מקבל כ-9,000 תלונות מאזרחים אמריקאים שחשים שנפלו קורבן לעוקץ. בשירות החשאי מעריכים, כי מדי שנה מאבדים אזרחים אמריקאים כ-100 מיליון דולר לאנשי העוקץ הניגרי. בנוסף לנזקים הכספיים, אירעו לא אחת מעשי שוד ותקיפה של קורבנות אשר הגיעו למקומות שונים בעולם, בעקבות מכתבי העוקץ. בשנת 2003, גבה העוקץ הניגרי גם קורבנות בנפש. אזרח צ'כי בן 72, שאיבד את כל חסכונותיו לאחר שנפל קורבן למעשה הרמאות, הסתער על השגרירות הניגרית ברפובליקה הצ'כית, ירה בשני אנשים והרג את הקונסול הניגרי.

בתחילה היו אלו מכתבי נייר אשר התקבלו בדואר או בפקס מגורמים שונים, שהתחזו לבכירים במשטר הניגרי, למשל, אשר ציינו כי ברשותם מיליוני דולרים שמקורם בעסקאות נפט, גז וכד', אשר אין באפשרותם להוציא מהמדינה. בתמורה לשימוש בחשבון הבנק של הקורבן, הציעו הנוכלים עמלות שמנות. לאחר יצירת

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

קשר בין הצדדים באמצעות הטלפון, נתבקשו הקורבנות להעביר כספים לצורך ביצוע העסקה, כגון: שכר עורך-דין, שוחד לגורמים בכירים, עמלות, הוצאות שונות, אישורים נוטריוניים וכד'. בדרך אחרת זייפו הנוכלים את החתימות ומשכו כספים מחשבונות הבנק של הקורבנות. בדפוס פעולה אחר, ביקשו הנוכלים מהקורבן להעביר סכומי כסף לחשבון בנק ספציפי בחו"ל, כדי ליצור מצג של גוף בעל גב כלכלי איתן. לאחר העברת הכספים, משכו הנוכלים את הכספים ונעלמו. מהפכת האינטרנט הפכה את העוקץ לאלקטרוני. השימוש בדואר האלקטרוני מאפשר לנוכלים להגדיל את תפוצת המכתבים בצורה אסטרטגית, תוך ביטול עלויות המשלוח. הנוכלים נעזרים בכתובות דואר אלקטרוני המתקבלות משימוש באתרי "דואר מבוסס רשת" כמו yahoo ו-hotmail. במידה שמוגשת תלונה למנהלי אותם אתרים, הללו יכולים אמנם לסגור את חשבון הדואר, אך הנוכל לא יתקשה לפתוח חשבון חדש תוך חמש דקות; את שינוי הכתובת הוא מסביר בכך, שקווי הטלפון שלו ושל משפחתו נמצאים תחת מעקב ממשלתי.

מאז ההונאה הראשונה פותחו מאות גרסאות של תרמיות עוקץ אשר נשלחות בתפוצה נרחבת לכל רחבי העולם. באינטרנט ניתן למצוא יותר מ-500 סוגים של מכתבים, המתאימים לקהלי יעד שונים. דוגמה אחת היא מכתבי "ירושה": הנוכלים מציגים את עצמם כעורכי-דין אשר הצליחו לאתר את הקורבן, שהינו קרוב משפחה רחוק ויחידי של אדם שנפטר והותיר אחריו רכוש השווה מיליונים. תמורת תשלום של אגרות שונות, מבטיחים הנוכלים להעביר את הכסף לקורבן. בחלק מהעוקצים מספקים הנוכלים גם מסמכים של בנקים, עורכי-דין וגורמים שונים אשר כולם מזויפים.

הנוכלים מנצלים כל משבר למשלוח מכתבים חדשים. כך לדוגמה, קריסת המשטר בברית המועצות יצרה סיפור כיסוי לכספים גדולים ולא בדיוק כשרים אשר גורמים בעלי קשרים לשלטון מעוניינים להוציא מהמדינה. לאחר מכן, סיום המלחמה בעיראק הביא לגרסה חדשה בה נשלחים מכתבים מגורם המציג את עצמו כמיליונר עיראקי המבקש עזרה במשיכת כספו מעיראק על ידי הפקדת הכסף בחשבון הקורבן, שבתמורה יקבל 10% מערכו. גם במקרה זה, לאחר יצירת הקשר מתבקש הקורבן להפקיד כספים בחשבון זר בחו"ל עבור דמי טיפול ועמלות שונות. גם הצד היהודי לא נפקד: מכתבי עוקץ והצעות להעברת כספים "שנשכחו" בבנקים והשייכים לניצולי השואה, מועברים, בתמורה לעמלה, לגורמים שונים בעולם.

סוג אחר של עוקצים הינו מכתבי הלוטו; הנוכלים מדווחים לאנשים כי זכו בהגרלה המבוססת על כתובת, מספר טלפון נייד, דואר אלקטרוני ואף רשתות חברתיות. הזוכה מתבקש ליצור קשר ולמלא פרטים. לאחר מכן מתבקשים "הזוכים" להעביר דמי טיפול שונים והנוכלים נעלמים עם הכסף.



■ פרק 7: עוקצים שונים ■

גם השימוש הנרחב באינטרנט סייע בפיתוח גרסאות חדשות של עוקצים. האקרים אשר מצליחים לגנוב את רשימת התפוצה של משתמשים שולחים, כביכול בשמם, מייל מצוקה בבקשה למשלוח כסף בטענה, כי נשדדו ואין להם טלפון נייד וגרוע מכך - הם זקוקים לכסף עבור כרטיס טיסה ותשלום למלון בו הם שוהים. המתחזים מוסרים פרטי חשבון בנק כביכול של המלון בו הם נמצאים ומבטיחים להחזיר את הכסף מיד עם שובם ארצה. בגרסה אחרת נשלחים מיילים המתחזים להיות מגופים כגון: PAYPAL, חברות כרטיסי אשראי, ומנויים לשירותים שונים, אשר מודיעים על סגירת החשבון לאור חשד לשימוש לא מורשה. המתחזים מבקשים עדכון פרטים אישיים לצורך הסרת החסימה ועושים שימוש בפרטי כרטיס האשראי לביצוע רכישות פרטיות.

כיצד, אם כן, ניתן להימנע מתרמיות מסוג זה? פשוט להתעלם ולזכור שגבינה חינם יש רק במלכודת עכברים.

להלן מספר דוגמאות למכתבי עוקץ:

I am Barrister Nelson K.Graham, a solicitor at law, personal attorney to Mr.P.B.kely, a national of your country, who used to work with Shell Development Company in Lome Togo. Here in after shall be referred to as my client.

On the 21st of April 2000, my client, his wife and their only daughter were involved in a car accident along Nouvissi express Road. All occupants of the vehicle unfortunately lost there lives. Since then I have made several enquiries to your embassy here to locate any of my clients extended relatives, this has also proved unsuccessful.

After these several unsuccessful attempts, I decided to track his last name over the Internet, to locate any member of his family hence I contacted you. I have contacted you to assist in repartrating the fund valued at US\$20.5 million left behind by my client before it gets confiscated or declared unserviceable by the Security Finance Firm where this huge amount were deposited.

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

The said Security Finance Company has issued me a notice to provide the next of kin or have his account confiscated within the next twenty one official working days.

Since I have been unsuccessful in locating the relatives for over 2 years now, I seek the consent to present you as the next of kin to the deceased since you have the same last names, so that the proceeds of this account can be paid to you. Therefore, on receipt of your positive response, we shall then discuss the sharing ratio and modalities for transfer. I have all necessary information and legal documents needed to back you up for claim. All I require from you is your honest cooperation to enable us see this transaction through.

I guarantee that this will be executed under legitimate arrangement that will protect you from any breach of the law. Please get in touch with me through the above email for more details.

Best Regards.

Barr. NELSON K.GRAHAM.Esq

ועוד דוגמה, הפעם מרוסיה:

I am Mr. Alexei Zakharenko a personal treasurer to Mikhail Khodorkovsky

the Richest man in Russia and owner of the following companies  
Chairman CEO: YUKOS OIL (Russian Largest Oil Company)  
Chairman CEO: Menatep SBP Bank (A well reputable financial institution with it 8217#&s Branches all over the world)

SOURCE OF FUNDS:

I have a profiling amount in an excess of US\$100.5M, which I seek your Partnership in accommodating for me. You will be rewarded with 4% of The total sum for your partnership. Can you be my partner on this?

■ פרק 7: עוקצים שונים ■

INTRODUCTION OF MYSELF:

As a personal consultant to him, authority Was handed over to me in transfer of money of an American oil merchant For his last oil deal with my boss Mikhail Khodorkovsky.

Already the funds have left the shore of Russia to an European private Bank where the final crediting is expected to be carried out. While I was on the process, My Boss got arrested for his Involvement in politics by financing the leading And opposing political parties (the Union of Right Forces, Led by Boris Nemtsov, and Yabloko, a liberal/social democratic party Led by Gregor Yavlinsky) which poses a treat to President Vladimir Putin Second Tenure as Russian president.

YOUR ROLE:

All I need from you is to stand as the beneficiary of the Above quoted Sum and I will re-profile the funds with your name, which will enable The European bank transfer the sum to you. I have decided to use this Sum to relocate to American continent and never to be connected to any Of Mikhail Khodorkovsky conglomerates. As Soon as I confirm your readiness to conclude the transaction with me, I Will provide you with the details.

Thank you very much

Regards

Alexei Zakharenko (Mr)

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

## פרק 8

# הונאות ומעילות - נתונים סטטיסטיים

## פרק 8

# הונאות ומעילות - נתונים סטטיסטיים

הלשכה העולמית לבוחני הונאות (Association of certified fraud Examiners) - גוף העוסק בהדרכה ובהכשרה לטיפול במניעת הונאות ומעילות, מפרסמת סקרים נרחבים בתחום העבריינות התעסוקתית (Report to the nation on Occupational Fraud and Abuse). עבריינות תעסוקתית מוגדרת כניצול מכוון של מקום העבודה לצורך תועלת אישית מהנכסים או מהמשאבים של הארגון ובכלל זה הונאות, מעילות, גניבת ידע, קבלת שוחד ועוד. הסקר מבוסס על קרוב לאלף מקרי הונאות שהתרחשו ברחבי העולם והוא המקיף והמקצועי ביותר מבין אלה שפורסמו בעולם. להלן אציג מספר נושאים מרכזיים מתוך אחד הסקרים המקיפים ביותר שפורסם על ידי הלשכה בשנת 2009, וכן דברי הסבר לממצאים שעלו בסקר.

### 8.1 עיקרי הסקר

- חוסר בקרה פנימית בארגון היה הגורם הנפוץ ביותר להתרחשות מעילות בארגון.
- הסקר מעריך, כי הארגונים בארה"ב מאבדים כ-7% מהכנסותיהם בשנה עקב מעילות בארגון. אחוז זה מסתכם ב-994 מיליארד דולר.
- מהמחקר עולה, כי הממוצע של מעילה מסתכם בכ-175 אלפי דולר.
- המעילה הטיפוסית במחקר מתגלה שנתיים אחרי תחילת ביצועה.
- שחיתות הינה הגורם להתרחשות של 27% מההונאות המבוצעות.
- מהמחקר עלה, כי 46% מכלל המעילות התגלו בעקבות הלשנה של עובדים אחרים.
- ביקורת פתע בארגון מפחיתה את הסיכון למעילות. לפי המחקר, בארגון אשר נקט בנוהל ביקורות פתע, נגרם נזק ממוצע של כ-70 אלף דולר, בעוד בארגונים בהם לא בוצעו ביקורות פתע, הנזק הממוצע עמד על כ-207 אלף דולר.

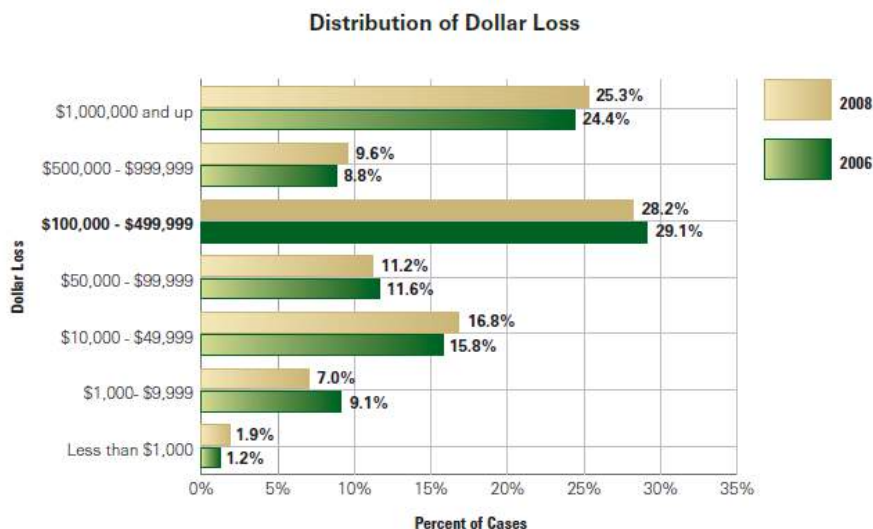
■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- המחקר מצא, כי תדירות המעילות הגבוהה ביותר הינה בבנקים (15%), בארגונים ממשלתיים (12%) ובארגונים בריאותיים (8%).
- מהמחקר עולה, כי התדירות הגבוהה ביותר של מעילות הייתה במחלקות הכספים ובהנהלות הבכירות.
- המחקר מצא, כי "קו חם אנונימי" הינו אחת הפעולות היעילות להפחתת הסיכון לביצוע הונאה בארגון.
- עסקים קטנים אשר מונים פחות מ-100 עובדים פגיעים במיוחד, כאשר הנזק עקב הונאות בהם מסתכם בממוצע ב-200 אלף דולר.
- המחקר מצא, כי 78% מהארגונים עדכנו את הביקורת הפנימית בארגון בעקבות גילוי מעילה.

## 8.2 הארגונים הנפגעים

### 8.2.1 היקף ההפסדים שנגרמו לארגונים

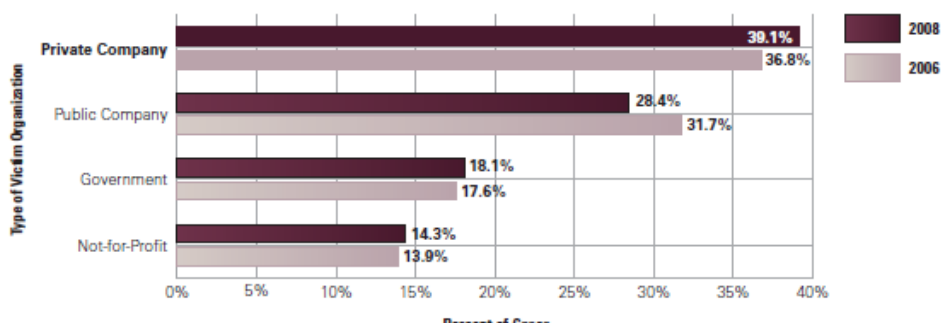
במסגרת הסקר נבחן היקף ההפסדים אשר נגרמו לארגונים כתוצאה מעבריינות תעסוקתית. הנזק הממוצע הינו 175 אלף דולר למקרה. ניתן לראות, כי מרבית המעילות הן בהיקף של בין 100 ל-500 אלף דולר. על פי הסקר, אחוז גדול מאוד של המעילות (25%) הינו בסכומים העולים על מיליון דולר.



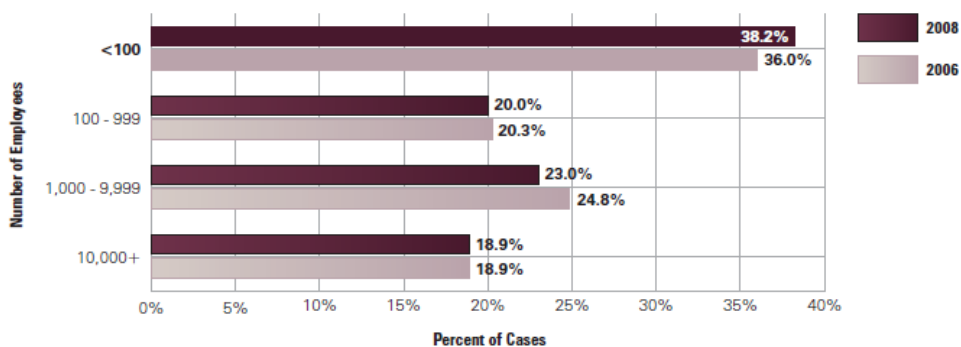
## 8.2.2 סוג הארגון שנפגע

במסגרת הסקר נבחן סוג הארגון אשר נפגע כתוצאה מהעבירה שבוצעה. ממצאי הסקר עולה, כי ב-39% מהמקרים מדובר בארגונים פרטיים, 28% הם חברות ציבוריות, 18% גופים ממשלתיים ו-14% מלכ"רים. בהתחשב בהיקף הכספי של הפעילות בחברות פרטיות עולה, כי ארגונים אלו חשופים לעבירות יותר מכל סוג אחר של ארגונים. עוד ניתן ללמוד, כי מרבית העבירות בוצעו בארגונים בהם יש פחות ממאה עובדים (38% מהמקרים) לעומת 19% מהמקרים בארגונים בהם יש יותר מ-10,000 עובדים. הסבר אפשרי לכך הוא, שהפרדת התפקידים והבקורות בארגונים גדולים טובות יותר.

Organization Type of Victim — Frequency



Size of Victim Organization — Frequency



- ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית

### 8.2.3 ענף הארגון שנפגע

במסגרת הסקר נבחנו גם ענף הארגון אשר נפגע כתוצאה מהעבירה שבוצעה. על פי ממצאי הסקר, הענף בו התרחש המספר הרב ביותר של עבירות הוא ענף הבנקאות והשירותים, עם 15% כל אחד, ולאחריהם הגופים הממשלתיים עם 12%. עוד ניתן לראות, כי ענף הטלקומוניקציה מוביל בנזק הממוצע שנגרם לארגונים - 800 אלף דולר, לעומת ענף החינוך שבו הנזק הממוצע עמד על כ-58 אלף דולר בלבד.

#### Industry of Victim Organizations

(Sorted by Median Loss)

Industry	# of Cases	% of Cases	Median Loss
Telecommunications	16	1.8%	\$800,000
Agriculture, Forestry, Fishing and Hunting	13	1.4%	\$450,000
Manufacturing	65	7.2%	\$441,000
Technology	28	3.1%	\$405,000
Construction	42	4.6%	\$330,000
Arts, Entertainment and Recreation	16	1.8%	\$270,000
Banking/ Financial Services	132	14.6%	\$250,000
Transportation and Warehousing	31	3.4%	\$250,000
Oil and Gas	17	1.9%	\$250,000
Insurance	51	5.6%	\$216,000
Real Estate	29	3.2%	\$184,000
Services – Professional	34	3.8%	\$180,000
Retail	63	7.0%	\$153,000
Healthcare	76	8.4%	\$150,000
Wholesale Trade	17	1.9%	\$150,000
Communications/ Publishing	14	1.5%	\$150,000
Religious, Charitable or Social Services	39	4.3%	\$106,000
Services – Others	35	3.9%	\$100,000
Government and Public Administration	106	11.7%	\$93,000
Utilities	22	2.4%	\$90,000
Education	59	6.5%	\$58,000



■ פרק 8: הונאות ומעילות - נתונים סטטיסטיים ■

(Sorted by Frequency)

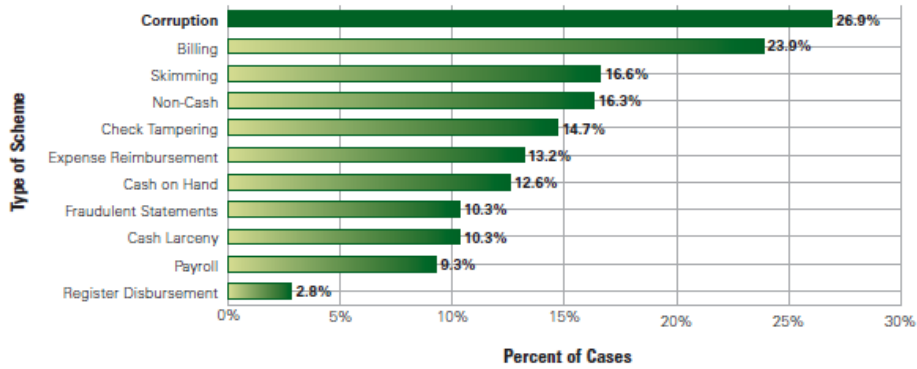
Industry	# of Cases	% of Cases	Median Loss
Banking/ Financial Services	132	14.6%	\$250,000
Government and Public Administration	106	11.7%	\$93,000
Healthcare	76	8.4%	\$150,000
Manufacturing	65	7.2%	\$441,000
Retail	63	7.0%	\$153,000
Education	59	6.5%	\$58,000
Insurance	51	5.6%	\$216,000
Construction	42	4.6%	\$330,000
Religious, Charitable, or Social Services	39	4.3%	\$106,000
Services – Other	35	3.9%	\$100,000
Services – Professional	34	3.8%	\$180,000
Transportation and Warehousing	31	3.4%	\$250,000
Real Estate	29	3.2%	\$184,000
Technology	28	3.1%	\$405,000
Utilities	22	2.4%	\$90,000
Oil and Gas	17	1.9%	\$250,000
Wholesale Trade	17	1.9%	\$150,000
Arts, Entertainment and Recreation	16	1.8%	\$270,000
Telecommunications	16	1.8%	\$800,000
Communications/Publishing	14	1.5%	\$150,000
Agriculture, Forestry, Fishing and Hunting	13	1.4%	\$450,000

### 8.3 סוגי ההונאות

במסגרת הסקר נערך ניתוח של סוג ההונאה בארגון. ניתוח סוגי ההונאות מציייר תמונה טובה יותר של האופן בו עובדים מועלים בכספי החברה. ניתן לראות, כי ב-7% מהמקרים, ההונאה נגרמה כתוצאה משחיתות. הונאות בתחום הבילינג (חיוב) היוו 24% מהמקרים. הונאות שכר היו רק בפחות מ-10% מהמקרים, למרות שתשלום משכורות קיים בכל חברה.

- רו"ח עופר אלקלעי
- המדריך השלם לביקורת חקירתית

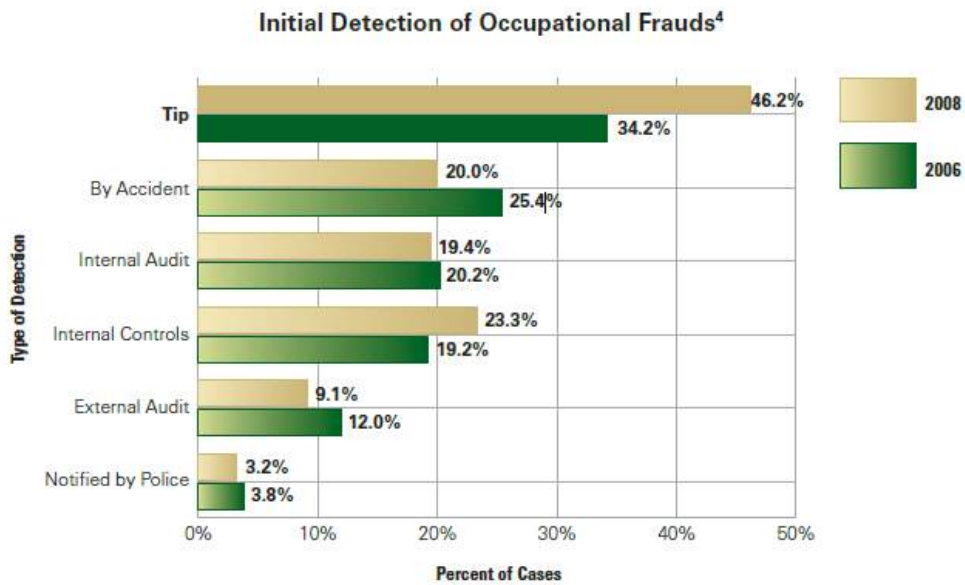
**Breakdown of All Occupational Fraud Schemes — Frequency<sup>3</sup>**



## 8.4 גילוי העבירה

אחת השאלות המעניינות ביותר הינה, כיצד התגלו העבירות. מניתוח הנתונים עולה, כי השיטה הנפוצה ביותר לגילוי העבירות - כ-46% מהמקרים, בהפרש גדול מיתר השיטות - הינה באמצעות מידע שהתקבל מגורמים שונים: עובדים, לקוחות וספקים. בנושא זה, היה גידול חד לעומת הסקר הקודם במסגרתו רק 34% מהמקרים התגלו כתוצאה ממידע. ממצאי הסקר תומכים בדרישות סעיף 301 של ה-Sarbanes-Oxley Act ("SOX") בדבר הצורך בהקמת מערך דיווח אנונימי (קו חם) של תלונות עובדים בדבר אי-סדרים בארגון. חשוב לציין, כי קבלת מידע הינה גם הדרך הזולה ביותר לגילוי עבירות, לאור העלות הנמוכה של הקמת קו חם בארגון. מעבר לכך, ב-20% מהמקרים התגלו העבירות במקרה וב-19.4% מהמקרים הגילוי היה תוצאה של הביקורת הפנימית.

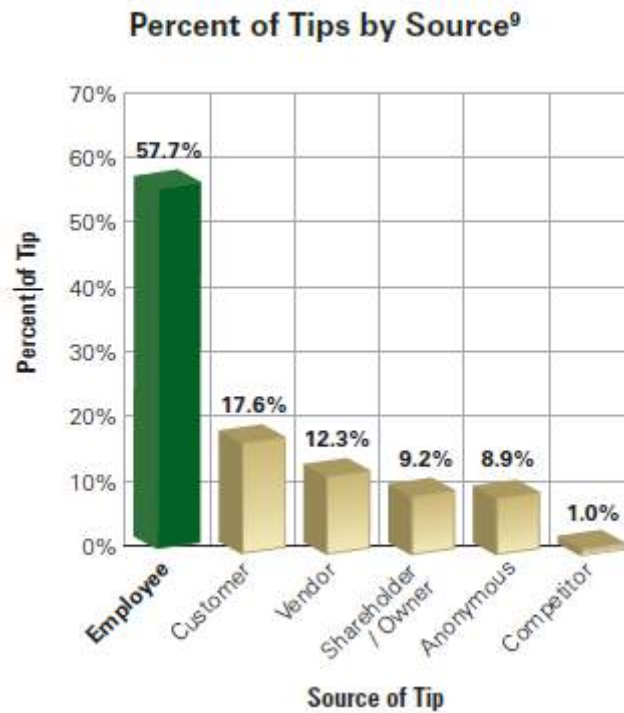
■ פרק 8: הונאות ומעילות - נתונים סטטיסטיים ■



### 8.5 מקור המידע

המידע אשר מביא לגילוי העבירות מגיע ממקורות שונים בהם: עובדים, ספקים, לקוחות ועוד. מהתרשים המפורט להלן ניתן לראות, כי מרבית המידע מגיע מעובדים (כ-58%).

- רז"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■



## 8.6 אפקטיביות הבקרה המונעת

במסגרת הסקר נבחנה ההשפעה של קיום מגוון בקרות שונות על היקף המעילה בארגון. מהשוואה בין הארגונים אשר נקטו בבקרות מונעות ובין אלה שלא עשו כן, ניתן להיווכח באפקטיביות הבקרות המבוצעות. כמו כן ניתן ללמוד, אלו מן הבקרות אשר ננקטו היא האפקטיבית ביותר, אשר הפחיתה את היקף ההונאות והתרמיות אשר התבצעו בארגון.

המחקר מלמד, כי הבקרה אשר מקטינה בצורה הבולטת ביותר את היקף המעילה הממוצע בארגון הינה עריכת ביקורת פתע. בקרה כזו מקטינה את הנזק הממוצע ב-66%.

בקרות אחרות אשר חצו את ה-60% בשיעור הפחתת היקף ההונאות, הינן רוטציה, חופשות יזומות ו-"קו חם", אשר הייתה לאחת הבקרות הפשוטות והיעילות ביותר על פי המחקר.

■ פרק 8: הונאות ומעילות - נתונים סטטיסטיים ■

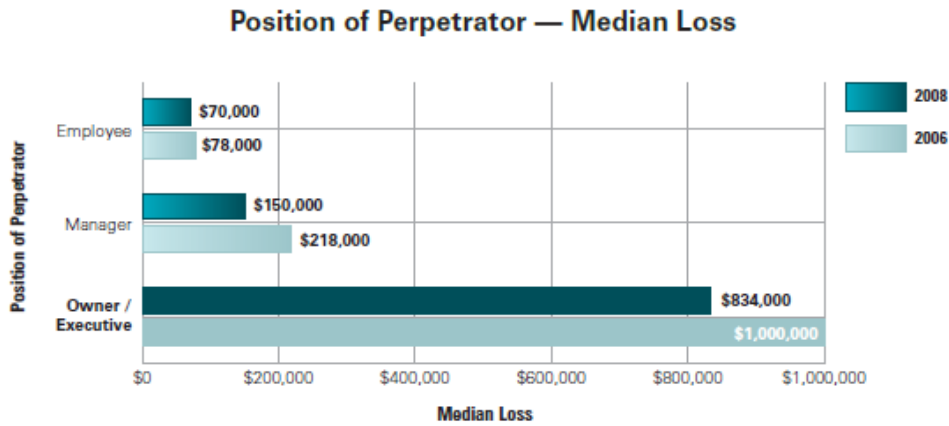
<b>Median Loss Based on Presence of Anti-Fraud Controls</b>				
Control	% Of Cases Implemented	Yes	No	% Reduction
Surprise Audits	25.5%	\$70,000	\$207,000	66.2%
Job Rotation/Mandatory Vacation	12.3%	\$64,000	\$164,000	61.0%
Hotline	43.5%	\$100,000	\$250,000	60.0%
Employee Support Programs	52.9%	\$110,000	\$250,000	56.0%
Fraud Training for Managers/Executives	41.3%	\$100,000	\$227,000	55.9%
Internal Audit/FE Department	55.8%	\$118,000	\$250,000	52.8%
Fraud Training Employees	38.6%	\$100,000	\$208,000	51.9%
Anti-Fraud Policy	36.2%	\$100,000	\$197,000	49.2%
External Audit ICOFR	53.6%	\$121,000	\$232,000	47.8%
Code of Conduct	61.5%	\$126,000	\$200,000	45.7%
Management Review of IC	41.4%	\$110,000	\$200,000	45.0%
External Audit Committee	69.6%	\$150,000	\$250,000	40.0%
Independent Audit Committee	49.9%	\$137,000	\$200,000	31.5%
Management Certification of F/S	51.6%	\$141,000	\$200,000	29.5%
Rewards for Whistleblowers	5.4%	\$107,000	\$150,000	28.7%

## 8.7 מבצע העבירה

### 8.7.1 תפקיד מבצע העבירה

האלמנט אשר משפיע באופן הבולט ביותר על היקף הנזק לארגון נובע, על פי הסקר, מתפקידו של מבצע העבירה בתוך הארגון. ניתן לראות, כי הנזק שנגרם לארגון מעבירה של מנהל או של בעל מניות הינו רב פי 12 מהנזק שגורמת עבירה של עובד בארגון (70 אלף דולר לעובד מול 834 אלף דולר למנהל או לבעל מניות).

- ר"ח עופר אלקלעי
- המדריך השלם לביקורת חקירתית



## 8.7.2 השיוך המחלקתי של מבצע המעילה

המחקר בדק את תפקידם של העובדים במחלקות השונות בהן בוצעו ההונאות והתרמיות ומצא, כי למרות שרק שמונה מהמקרים בוצעו על ידי אנשי המחלקה המשפטית, היקף הנזק הממוצע היה הגבוה ביותר מכל המחלקות ועמד על 1.1 מיליון דולר. עוד עולה, כי הדרג הניהולי הבכיר של הארגונים היה אחראי על 142 מהמקרים במחקר אשר הגיעו לנזק בהיקף ממוצע של 853 אלף דולר. דרג ניהולי זה אף הגיע אל המקום השני בתדירות ביצוע הונאות ותרמיות, כאשר את המקום הראשון כובשים אנשי מחלקות הכספים והנהלת החשבונות עם 231 מהמקרים, בהיקף כספי ממוצע של 200 אלף דולר.

### Number of Cases Based on Perpetrator's Department

Department	# of Cases	Pct. of Cases	Median Loss
Accounting	231	28.9%	\$200,000
Executive/ Upper Management	142	17.8%	\$853,000
Operations	129	16.1%	\$80,000
Sales	93	11.6%	\$106,000
Customer Service	49	6.1%	\$45,000
Finance	31	3.9%	\$252,000
Warehousing/ Inventory	24	3.0%	\$100,000

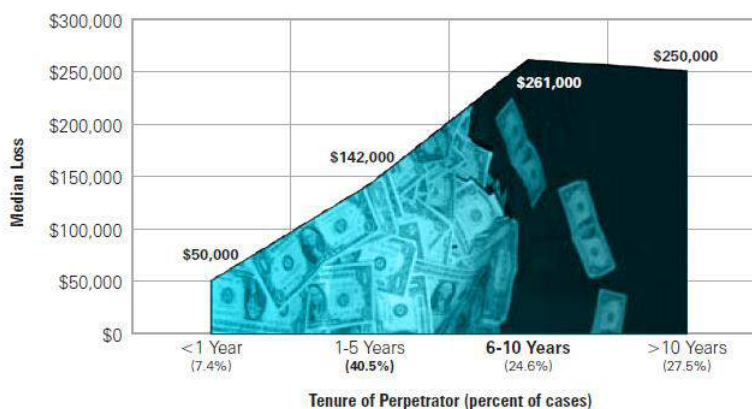
■ פרק 8: הונאות ומעילות - נתונים סטטיסטיים ■

Department	# of Cases	Pct. of Cases	Median Loss
Purchasing	22	2.8%	\$600,000
Manufacturing and Production	19	2.4%	\$100,000
Information Technology	16	2.0%	\$93,000
Marketing/ Public Relations	8	1.0%	\$80,000
Legal	8	1.0%	\$1,100,000
Board of Directors	8	1.0%	\$93,000
Human Resources	7	0.9%	\$325,000
Research and Development	7	0.9%	\$562,000
Internal Audit	6	0.8%	\$93,000

### 8.7.3 הוותק של העבריין במקום העבודה

הסקר מצא קשר ישיר בין הוותק של העבריין בעבודה ובין היקף הנזק אשר נגרם לארגון. ככל שתקופת עבודתו של העובד בארגון ארוכה יותר, כך הנזק עולה. עובד שמועסק מעל 10 שנים בארגון גורם לנזק ממוצע של 250 אלף דולר לעומת נזק ממוצע של 50 אלף דולר לעובד שנמצא בארגון פחות משנה. לדעת עורכי הדין, הדבר נובע משתי סיבות. הראשונה היא, שככל שהעובד נמצא יותר זמן בארגון, הוא מתקדם בסולם הדרגות והדבר מאפשר לו ביצוע עבירות בהיקפים גדולים יותר. הסיבה השנייה היא, שהאמון בעובד הולך וגדל עם התמשכות עבודתו. אמון הינו מרכיב מרכזי בביצוע עבירות.

Tenure of Perpetrator — Frequency and Median Loss

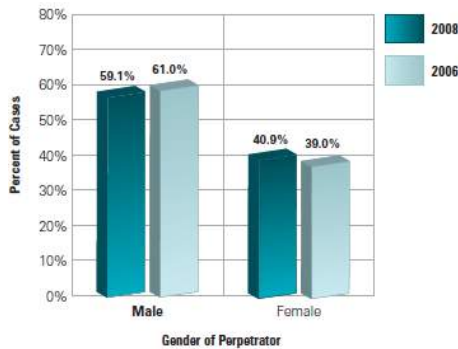


- ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית

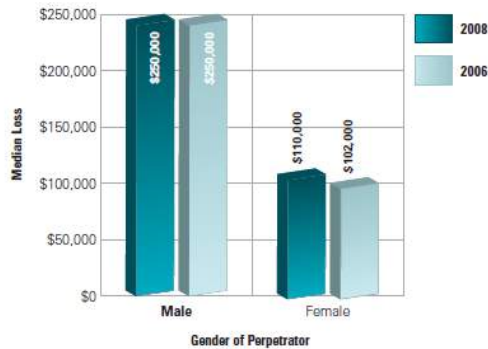
### 8.7.4 מין העבריין והיקף הנזק

הסקר מצא, כי קיים יתרון קל באחוז העבירות אשר מבוצעות על ידי גברים לעומת העבירות המבוצעות על ידי נשים: 59% גברים לעומת 41% נשים. נתון זה הינו מסקרן לאור העובדה, שגברים נתפסים כהרפתקנים יותר ומעורבים יותר בהימורים, בהלוואות בשוק האפור וכד', כאשר הנשים נתפסות כשמרניות יותר. עם זאת נמצא בסקר, כי קיים פער גדול בין היקף הנזק שנגרם על ידי גברים לעומת נשים: 250 אלף דולר נזק ממוצע של גברים לעומת אלף 110 אלף דולר נזק ממוצע לנשים. ההסבר שנתנו לכך לעורכי הסקר הינו, שגברים מאכלסים יותר תפקידים בכירים - דבר אשר משפיע על היקף המעילות אשר הם מסוגלים לבצע.

Gender of Perpetrator — Frequency



Gender of Perpetrator — Median Loss



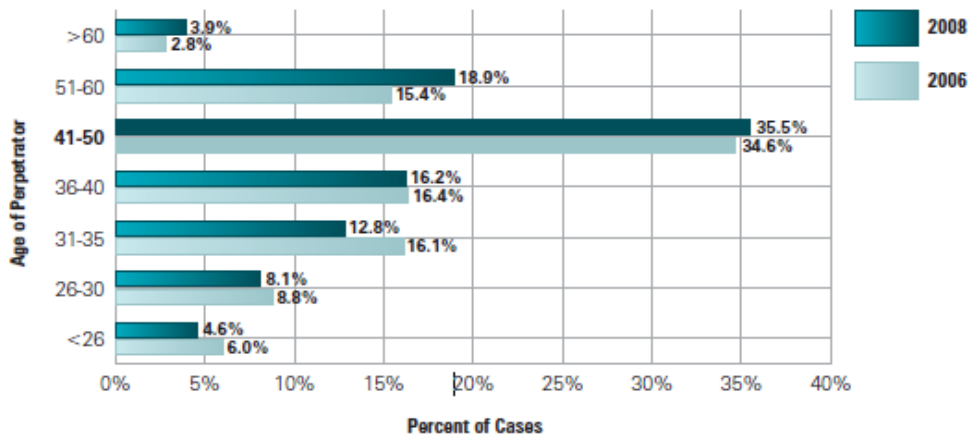
### 8.7.5 גיל העבריין

במסגרת הסקר נבחן הקשר בין גיל העבריין לבין היקף העבירה. הסקר מצא, כי מרבית העבירות מבוצעות על ידי עובדים בגילאים שבין 41 ל-50 (35%) ורק מיעוט מהעבירות מבוצע על ידי עובדים בני יותר מ-60 (42%) או על ידי עובדים מתחת לגיל 26 (5%). בסקר נמצא קשר ישיר בין הגיל להיקף הנזק: ככל שהגיל עולה, כך היקף הנזק גדל. על פי ממצאי הסקר, הנזק שנגרם על ידי עובדים שגילם בין 41 ל-50 (500 אלף דולר) גדול פי 20 מהנזק שנגרם על ידי עובדים מתחת לגיל 26 (25 אלף דולר).

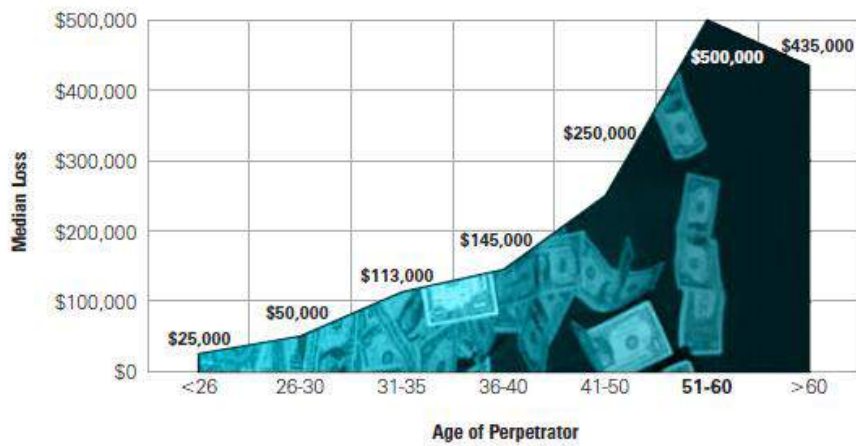


■ פרק 8: הונאות ומעילות - נתונים סטטיסטיים ■

Age of Perpetrator — Frequency



Age of Perpetrator — Median Loss

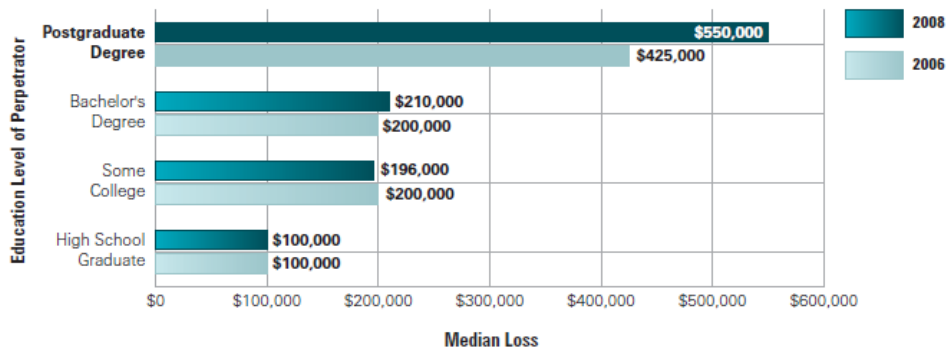


- ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית

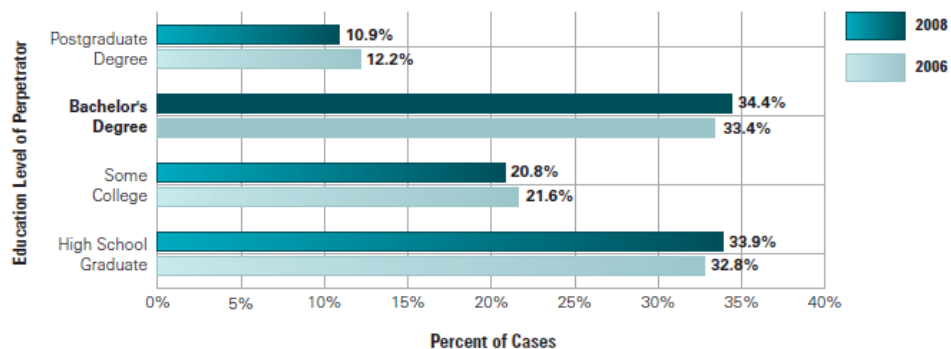
## 8.7.6 השכלה

במסגרת הסקר נבדק הקשר בין רמת ההשכלה של מבצע העבירה לבין היקף הנזק שנגרם לארגון ונמצא, כי יש קשר ישיר בין שני אלו: ככל שההשכלה עולה, כך גם היקף הנזק גדל. למרות ש-34% מהעבירות מבוצעות על ידי עובדים ללא השכלה אקדמית, הנזק הממוצע שנגרם על ידי בעלי השכלה גבוהה (550 אלף דולר) הינו פי 5.5 מהנזק הממוצע של עובדים חסרי השכלה אקדמית (100 אלף דולר). יש לציין, כי גם ההשכלה הינה אחד המרכיבים של עמדת מבצע העבירה. ככל שהשכלה גבוהה יותר, כך סביר כי העובד יהיה בעמדה בכירה יותר ולכן תגדל האפשרות לביצוע עבירה.

Education of Perpetrator — Median Loss



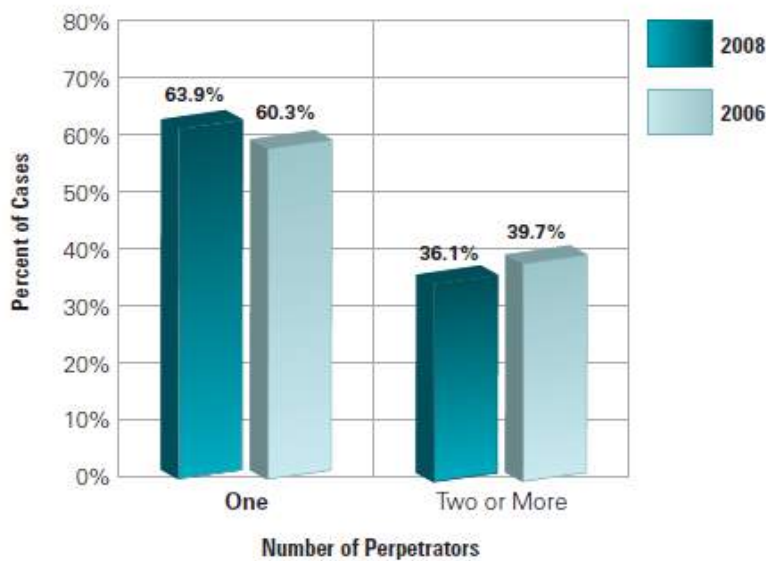
Education of Perpetrator — Frequency



### 8.7.7 שיתוף פעולה בין מבצעי העבירה

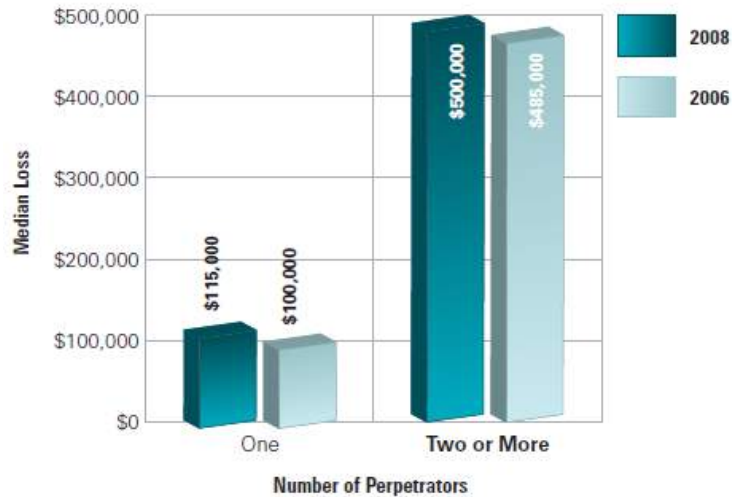
במסגרת הסקר נבדק, כמה מקרים בוצעו על ידי אדם אחד וכמה מקרים בוצעו על ידי מספר גורמים. מסקנת הסקר היא, כי מרבית המקרים מבוצעים על ידי גורם אחד בארגון (64%). עם זאת, הנזק שנגרם לארגון במקרה של שיתוף פעולה בין מספר גורמים הוא פי ארבעה (115 אלף דולר בממוצע לעבירה של עובד בודד מול 500 אלף דולר לשיתוף פעולה). לדברי עורכי הסקר, ממצא זה הגיוני לאור העובדה, כי שיתוף פעולה בין גורמים בארגון מביא לניטרול הבקורות אשר מסוגלות לאתר עבירות, כגון הפרדת תפקידים.

Number of Perpetrators — Frequency



- רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית

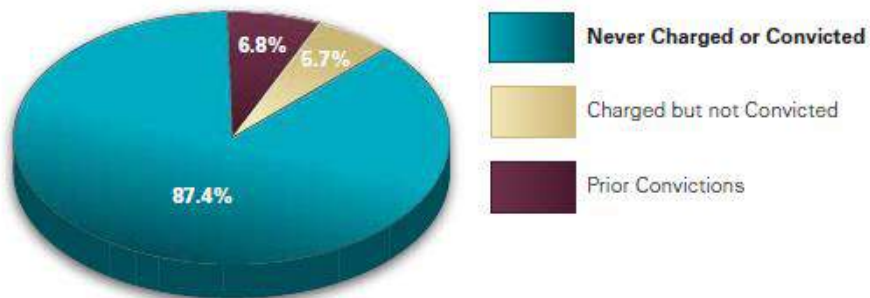
**Number of Perpetrators — Median Loss**



**8.7.8 עבר פלילי**

במסגרת הסקר נבדק היקף המקרים בהם למבצע העבירה היה עבר קודם בביצוע עבירות. מהממצאים עולה, כי במרבית המקרים (87%) לא היה למבצע העבירה עבר קודם של עבירות. ב-7% מהמקרים היתה למבצע העבירה הרשעה פלילית ואילו ב-6% מהמקרים הוגשה נגד מבצע העבירה תלונה אולם הוא לא הורשע.

**Perpetrator's Criminal History**



■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

## פרק 9

# מניעת מעילות

## פרק 9

# מניעת מעילות

### 9.1 אמצעים למניעת מעילות

מניעת מעילות בארגון מתחילה, בראש ובראשונה, בשינוי תפיסה בכל הנוגע למלחמה במעילות. במקום טיפול לאחר מעשה, יש לבנות תוכנית מקיפה לכל הארגון, שמטרתה היא צמצום אקטיבי של הסיכון שתתבצע מעילה. תוכנית למניעת מעילות מורכבת ממספר שלבים אשר יפחיתו את הסיכון הכללי למעילות ויספקו כלים לאיתור מוקדם של דגלים אשר יכולים להצביע על מעילה. להלן תפורט תוכנית כוללת למניעת מעילות אשר מבוססת, בין היתר, על מודלים כגון COSO וכן על הפרקטיקה שנצברה על ידי בחקירה ובייעוץ בנושא מניעת מעילות.

#### 9.1.1 מיון עובדים

אחת הדרכים לצמצום מעילות הינה תהליך מיון קפדני אשר יאתר עובדים אשר היו מעורבים בעבר במעילות. אין כל ודאות, כי עובד שמעל בעבר ימעל שוב, אך במקרה כזה, הסבירות שהעובד ימעל גבוהה יותר מאשר במקרה של עובד שעברו נקי. בנוסף, כאשר מדובר בתפקידים רגישים הדורשים רמת אמינות ויושר, אין חולק כי עובד שמעל, כשל בעבר בדרישות ההכרחיות של התפקיד. נשאלת השאלה, מה הן הדרכים לאתר עובדים כאמור. הדרך הקלה ביותר הינה לבקש מכל מועמד לתפקיד רגיש להציג במסגרת הליך המיון תעודת יושר. עם זאת, החוק בישראל אוסר לדרוש מכל גורם שהוא להציג מסמך כאמור. גם אם מותר היה לבקש אישור כאמור, הרי שלא בהכרח היה בכך לסייע, מכיוון שמקרים רבים של מעילה מסתיימים ללא הגשת תלונה במשטרה ואין לגביהם כל רישום פלילי. עם זאת, גם אם אין לעובד רישום פלילי, ניתן לבדוק את מעורבותו במעילות בדרכים חלופיות. אחת הדרכים הינה באמצעות שיחות טלפון עם מעסיקים קודמים. ארגונים רבים מתבססים על התרשמות מהמועמד ופוסחים על שיחות כאמור. חשוב לציין, כי יש לפנות למנהלי משאבי אנוש בארגון, לעמיתים ולמנהלים ולא לרשימת הממליצים של המועמד. דרך נוספת לבדיקת מעורבות במעילות הינה באמצעות בדיקת פוליגרף. בבדיקה זו נשאל המועמד על מעורבותו במעילות קודמות, שימוש בסמים, בעיות הימורים,

## ■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

חובות כספיים וכד'. לעניין זה יש לציין, כי קיים רצון לצמצם את השימוש בבדיקת פוליגרף ככלי למיון עובדים. בשנת 2003 הונחה הצעת חוק לתיקון חוק שוויון ההזדמנויות בעבודה (תיקון - איסור בדיקת פוליגרף), התשס"ג-2003, אשר נדחתה. ההצעה היתה, כי מעביד לא ידרוש ממועמד לעבודה או מעובד לעבור בדיקת פוליגרף ולא יעשה שימוש במידע שהושג באמצעות הפוליגרף, בכל הנוגע לקבלה לעבודה, תנאי עבודה, קידום, הכשרה, פיטורים ותשלומים בגין פרישה מהעבודה.

דרך אחת הינה בדיקת אמינות קורות החיים של המועמד; לאחר קבלתו, מבקשים מהמועמד להציג אישורים המאמתים את תוכן קורות החיים. יש לציין, כי חלק מהעובדים מציגים נתונים כוזבים בקורות החיים שלהם, כגון: דרגה צבאית, השכלה, תקופת עבודה ארוכה יותר, השמטת מקומות עבודה מהם פוטר העובד ועוד. דרך נוספת הינה ראיונות עבודה שנערכים על ידי פסיכולוגים או על ידי אנשי ביטחון וכן על ידי מכונים מקצועיים שמעריכים את רמת האמינות של המועמד על סמך שאלונים שבודקים פרמטרים שונים באישיותו.

### 9.1.2 קביעת נורמות התנהגות

אחד האלמנטים החשובים ביותר למניעת מעילות הינו הגדרת נורמת ההתנהגות הנדרשת מהעובדים. מרבית העובדים פועלים לפי הנורמות הנהוגות בארגון. למשל, כאשר דיווח מנופח של שעות עבודה הוא נורמה בארגון, הרי שמרבית העובדים ינהגו בדרך זו ויצדיקו את דיווחיהם בכך שזו הדרך המקובלת. ככל שיש בארגון נורמות התנהגות של יושר, הרי שהסיכון לביצוע מעילה יורד. אחת הבעיות הקיימות בארגונים רבים הינה הפער העצום בין נורמות ההתנהגות להן מצפה ההנהלה מהעובדים לבין מה שהעובדים מבינים. לצורך פתרון הפער נהוג היום בארץ ובעולם לכתוב קוד אתי, שמכתיב בצורה ברורה את המותר והאסור בארגון ומגדיר את המצופה מהעובדים בכל הקשור לאופן התנהגותם. יצוין, כי כל החברות הנסחרות בבורסה לניירות ערך בישראל מחויבות להציג קוד אתי לפי דרישות ה-ISOX, שעל פיו נדרשים העובדים לפעול. הצגת הדרישות מהעובדים מצמצמת את חוסר ההבנה בנושאים רגישים.

קיימות שתי גישות נפוצות לכתיבת קוד אתי. הראשונה הינה כללית ומגדירה באופן עקרוני את המצופה מהעובד. לדוגמה: על העובד להימנע מכל מצב של ניגוד עניינים, על העובד לדווח בכל מקרה שמתעורר חשש לניגוד עניינים, העובד לא ינצל את משאבי הארגון לתועלתו האישית, העובד

## ■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

לא יקבל מתנות מגורמים חיצוניים, לעובד אסור לקחת ציוד של הארגון ללא אישור בכתב וכד'. הגישה השנייה הינה כתיבת קוד המגדיר באופן ברור את המותר והאסור ברמה פרטנית לכל תפקיד בחברה. לדוגמה, בתחום הקניינות: קיים איסור לאכול ארוחות עם ספקים, חל איסור על קבלת מתנות מספקים, קיימת חובת דיווח על כל קשר אישי, חברי או משפחתי עם ספק וכד'.

כתיבת הקוד האתי בדרך זו או אחרת הינה השלב הקל. החלק הקשה הינו הטמעת הנורמות בארגון. לשם כך, נהוג לערוך הדרכות במועד קליטת העובדים, להחתים אותם על הקוד לאחר שלמדו אותו וכן לערוך הדרכות לאורך תקופת העסקת העובדים בארגון. בנוסף, מקובל להפיץ לעובדים באופן שוטף מידע בדבר חריגות וסטיות מהקוד האתי שנתגלו בארגון.

### 9.1.3 ערוץ מידע עם העובדים

בסקרים בנושא מעילות שנערכו לאורך השנים על ידי ארגון בוחני המעילות (Association of Certified Fraud Examiners) נמצא, שהדרך הזולה והטובה ביותר למניעת מעילות הינה קו חם. הקו החם הינו שכלול של תיבת התלונות הישנה, שהוחלפה במייל או בקו טלפון המאפשר לעובדים למסור מידע ללא צורך להזדהות. לאור העובדה שמרבית המעילות מתגלות באמצעות מידע מעובדים, הרי ששימוש בכלי זה הינו אפקטיבי מאוד. בנוסף עולה מהסקר, כי ארגון אשר יישם את שיטת הקו החם לצורך קבלת מידע מעובדים, הפחית את היקף המעילות בארגון ב-50%. בשנת 1979 הופעל במשרדי החשב הכללי (GAO - The U.S. General Accounting Office) בארה"ב "קו חם", שהוגדר כהצלחה מרשימה. במהלך שנות השימוש בקו טלפון ללא תשלום, התקבלו למעלה מ-100,000 שיחות, יותר מ-10,000 תלונות הופנו לחקירה וכ-1,100 מתוכן אומתו. ה-GAO העריך, כי באמצעות הקו החם נתגלו מעילות בשווי של כ-20 מיליון דולר ונמנעו מעילות עתידיות בשווי של כ-24 מיליון דולר.

### 9.1.4 שיפור ההרתעה

נדבך נוסף בתוכנית למניעת מעילות הינו יצירת הרתעה אצל העובדים. הנחת העבודה הינה, שככל שהעובדים יהיו מודעים יותר לפעילות ההנהלה בכל הקשור למניעת מעילות, הרי שנכונותם להסתכן ולבצע מעילה בארגון, תרד. כך לדוגמה, בעקבות המעילה בבנק למסחר הוגבר מאוד הפיקוח על חשבונות בנקים של עובדי הבנקים. חשבונות אלו נמצאים תחת



## ■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

זכוכית מגדלת וכל חריגה מנותחת ונבדקת. כאשר העובד בבנק יודע, כי קיימת בקרה על פעילותו, הרי שקיימת הרתעה חזקה מפני ביצוע מעילה. הרתעה בארגון מורכבת מיצירת מודעות לכך שהארגון יטפל ביד קשה בכל מקרה של חשד למעילה, ובכלל זה הגשת תלונה במשטרה ותביעה אזרחית. בנוסף חשוב לעדכן את העובדים לגבי כל הפעולות למניעת מעילות שמתקיימות בארגון, כגון: ביקורות, בדיקות פתע, הקמת קו חם, מינוי אחראי וכד'. המרכיב האחרון של ההרתעה הינו מתן פומביות לאי-סדרים שהתגלו בארגון והפעולות שננקטו לאחר מכן.

### 9.1.5 סקר סיכוני מעילות

אחד הכלים החשובים בתוכנית למניעת מעילות הינו ביצוע סקר סיכוני מעילות, שנועד לאתר את החשיפות של הארגון לסוגים שונים של מעילות ולדרג אותן לפי סדר, מהגבוהה לנמוכה. במסגרת הסקר ממפים את תהליכי העבודה של הארגון ובוחנים את האפשרות להתרחשות של מעילה בתהליך. בכל תרחיש נבחנים מספר פרמטרים שבהם: טיב הבקורות למניעת המעילה, נאותות תהליכי העבודה והנזק המקסימלי שיכול להיגרם לארגון כתוצאה מהמעילה. שקלול הפרמטרים הנ"ל ומתן ניקוד לכל תרחיש מאפשרים לארגון לזהות את נקודות התורפה בהן הסיכון למעילה ולנזק משמעותי גדול יותר ולהיערך לביצוע תוכנית עבודה רב-שנתית לצמצום החשיפות שהתגלו. סקר הסיכונים הינו כלי עבודה רב-חשיבות לצורך התמקדות בנקודות החולשה של הארגון. בפרק 9.2 להלן מצורף שאלון 'בחן את עצמך' אשר מהווה תחליף בסיסי לסקר מעילות בארגון.

### 9.1.6 חיזוק הבקורות

פועל יוצא של סקר הסיכונים הינו זיהוי תהליכי עבודה בהם לא קיימות בקורות אשר מסייעות באיתור ו/או במניעת מעילות. בכל אותם תהליכים בהם הבקורות אינן מספיקות, יש לשלב בקורות אשר תפקידן מניעת מעילות טרם התרחשותן, כגון: שמירת ההמחאות בכספת, ספירת מלאי של המחאות ריקות, הגבלת סחירות על ההמחאות, הוספת הולוגרמה למניעת סריקה וכד'. בנוסף לבקורות למניעת המעילה, יש להוסיף בקורות אשר יאתרו את המעילה בשלב מוקדם ככל האפשר או ממש לפני השלמתה, כגון: התראה מהבנק על כל המחאה מעל סכום מסוים, בדיקת פודה ההמחאה, ביצוע התאמות בנקים ברמה יומית וכד'.

### 9.1.7 הפרדת תפקידים

מכל סוגי הבקורות הקיימות, הפרדת תפקידים הינה הבקרה היעילה ביותר במניעת מעילות. כחלק מהתוכנית למניעת מעילות יש לנתח את תהליכי העבודה בארגון ולזהות, באלו מהם לא קיימת הפרדת תפקידים נאותה. חשוב לציין, כי לעיתים לבקרה זו משמעות כספית, לאור הצורך בהגדלת כוח האדם בארגון. עם זאת, הפרדת תפקידים הכרוכים בביצוע תהליכים רגישים, כגון: הפקת המחאות, גבייה, תשלומים, תשלומים לספקים ועוד, יכולה להקטין את האפשרות לביצוע מעילות. אחת הסיבות לכך שבארגונים קטנים מתרחשות יותר מעילות, ובאחוזים גבוהים בהרבה ביחס למחזור הכספי, נעוצה, בין היתר, בהעדר הפרדת תפקידים נאותה. במסגרת שיפור הפרדת התפקידים, יש למנוע מצבים שבהם גורם אחד אחראי על הרישום החשבונאי מחד ועל ביצוע פעולות גבייה מאידך וכד'. להלן מספר דוגמאות להפרדת תפקידים לקויה אשר יכולה להקל על מעילה:

- עובד מקבל המחאות ורושם אותן בספרים;
- עובד עורך התאמות בנק ומפיק המחאות;
- עובד מכין תשלומים לספקים ורושם אותם בספרים;
- עובד מכין תשלומי שכר ואחראי על קליטת חשבונות הבנק של העובדים;
- עובד מבצע השמדות מלאי ומנפק סחורה.

### 9.1.8 רוטציה בתפקידי מפתח

בקרה מרכזת נוספת, אשר יכולה להביא למניעת מעילות, הינה רוטציה של עובדים בתפקידי מפתח כגון: קניינים, מנהלי כספים, חשבים, מנהלי חשבונות וכד'. תחלופה של עובדים בתפקידים אלו מונעת, לדוגמה, יצירת קשר אישי בין קניין לבין ספק. כמו כן, העובדה שעובד יודע כי הוא יוחלף בתפקיד ומישהו אחר יבדוק את נאותות פעילותו, יוצרת הרתעה.

### 9.1.9 איתור דגלים אדומים

אחת הדרכים למניעת מעילות הינה באמצעות זיהוי דגלים אדומים אשר קשורים למעילות וטיפול בהן בזמן אמת. דגלים אדומים הקשורים

## ■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

לעובדים הינם יחסית קלים לזיהוי, אולם במרבית המקרים, גורמים בארגון שמים לב אליהם רק לאחר גילוי המעילה. בין הדגלים האדומים ניתן למנות: רמת חיים שאינה סבירה לאור שכרו של העובד, חובות כספיים, הימורים, התמכרויות, הלוואות בשוק האפור, אי-יציאה לחופש, עבודה בשעות לא סבירות ועוד. במסגרת התוכנית למניעת מעילות יש לדאוג לאיסוף של המידע הנ"ל והעברתו לגורמים העוסקים במניעת מעילות. את המידע ניתן להשיג באמצעות מילוי משוב על פעילות העובד, אשר יכלול, בין היתר, דגלים אדומים, שיחות עם עובדים, ריכוז מידע על בקשת הלוואות ופניות למשאבי אנוש ועוד.

### 9.1.10 ביקורות פתע

לעריכת ביקורת פתע בארגון יש אפקט פסיכולוגי רב-משמעות. בדיקות פתע בתיקים של עובדים ביציאה מהארגון, ספירות קופה, ספירות מלאי - אלו הן פעולות בעלות אפקט לזמן ארוך. יעילות ביקורות אלו נעוצה בכך שהעובדים מודעים לאפשרות שבכל רגע נתון עשויה להיערך ביקורת כזו, אליה אין באפשרותם להתכונן.

### 9.1.11 מינוי ממונה למניעת מעילות

מרבית הארגונים בארץ טרם הפנימו, כי ההתמודדות עם סיכונים מעילות מחייבת מינוי גורם אחד אשר יהיה אחראי על יישום תוכנית מקיפה למניעה. במצב הקיים בארץ, הטיפול במניעת מעילות מחולק בין גורמים שונים בארגון, ובמרבית הארגונים אינו מטופל כלל. המפקח על הביטוח, אשר הוטרד מסיכונים המעילות, פירסם הנחיה המחייבת את כל חברות הביטוח למנות ממונה אשר תפקידו לטפל בסיכונים המעילות. לדעתי, טוב היה ליישם תפיסה זו בכל הארגונים הגדולים במשק.

## 9.2 בחן את עצמך

במהלך השנים האחרונות חל שינוי בכל הקשור להתמודדות ארגונים עם מעילות. בעקבות שורה של מעילות אשר התרחשו בעשור האחרון, ביניהן המעילות בבנק למסחר, בהראל ועוד, ארגונים רבים הבינו, כי מעילה עלולה לפגוע בארגון ואף למוטט אותו. בעקבות זאת יצאו המפקחים על הבנקים והממונה על שוק ההון בהנחיות לעריכת סקר מעילות בבנקים ובגופים

## ■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

המוסדיים. בנוסף לגופים אלו, גם גופים רבים אחרים בחרו לבצע סקר סיכונים לצורך איתור חשיפות אשר עלולות להביא לביצוע מעילות בארגון.

סקר מעילות הינו, למעשה, בחינה של כלל תהליכי העבודה בארגון וזיהוי אותן נקודות בהן תהליכי העבודה לקויים והבקורות אינם טובות מספיק כדי למנוע מעילות. הסקר מבוסס על שני רבדים. הרובד הראשון הינו בחינה של סביבת הבקרה בארגון אשר משפיעה ברמה רוחבית על ההסתברות להתרחשות מעילה בארגון. במסגרת סביבת הבקרה נבחנים פרמטרים שונים כגון: "קו חם" לדיווח על מעילות, יציאה רציפה לחופשה ועוד. הרובד השני הינו בחינה נקודתית של תרחישים פוטנציאליים למעילות בתהליכים השונים בארגון כגון: שכר, תשלומים לספקים, אמצעי תשלום, גבייה, מלאי ועוד. במסגרת קביעת רמת הסיכון נבחנים שני פרמטרים: האחד הינו טיב הבקרה הקיימת למניעת מעילות בארגון והשני הוא מהותיות המעילה, קרי היקף הנזק שייגרם לארגון כתוצאה מביצוע מעילה על ידי עובד ברמה שנתית. שני הפרמטרים המפורטים לעיל מקבלים ניקוד שנע בין 1 ל-5 והמכפלה של שניהם מקבלת ניקוד שנע בין 1 ל-25. ציון 25 הינו רמת הסיכון הגבוהה ביותר.

במהלך השנים האחרונות ביצעתי עשרות רבות של סקרי מעילות במגוון רחב של ארגונים. עריכת סקר מעילות מחייבת בדיקה וניתוח של חומר מגוון, כגון: דוחות כספיים, דוחות ביקורת וכל דוח רלוונטי אחר, וכן ניהול שיחות, ניתוח תהליכי העבודה והבקורות הקיימות ובחינת יעילותן ובעיקר - איתור הבקורות החסרות.

במסגרת זו ביקשתי להציג מודל קצר של 'בחן את עצמך' אשר יכול לסייע לארגונים להעריך את רמת הסיכון שלהם למעילות ללא צורך בעריכת סקר מלא. מובן, כי מודל זה אינו יכול להוות תחליף לסקר מעילות מעמיק אולם הוא יכול בהחלט לשרטט תמונה ראשונית של רמת החשיפה של הארגון. לאור העובדה, כי קיימים ארגונים שונים עם תהליכים שונים, בחרתי להתמקד בתהליכים המרכזיים, המשפיעים והרלוונטיים לקיום מעילות בארגון, בהם: אמצעי תשלום, תשלומים לספקים, גבייה ושכר.

### 9.2.1 שאלון

להלן רשימה של שאלות וניקוד לכל תשובה שניתנת. סקאלת הציונים נעה בין 0 ל-100, וככל שהציון המתקבל גבוה יותר - רמת החשיפה למעילה נמוכה יותר והבקורות הקיימות טובות יותר. לצד כל שאלה, ניתן

■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

ניקוד מלא לתשובה. עם זאת, יש מקרים בהם התשובה יכולה להיות חלקית ולכן יש לתת ציון שנע בין 0 לבין הציון המקסימלי. בנוסף, במקרים בהם השאלה אינה רלוונטית, יש לתת ניקוד מלא. לדוגמה: במידה שלחברה יש צ'קים המודפסים על נייר לבן, יש לתת ציון מלא לשאלה "האם יש אבטחה מלאה על הצ'קים?".

**סביבת הבקרה**

1. האם נערכות בדיקות אמינות לפני קליטת עובדים לתפקידים רגישים (פוליגרף, מכונים, גרפולוגיה וכד')? כן 5 נק'
2. האם קיים בארגון מבקר פנימי? כן 3 נק'
3. האם נערכות בארגון ביקורות פתע בנושאים רגישים? כן 3 נק'
4. האם קיים בארגון קו חם לדיווח על מעילות עובדים? כן 2 נק'
5. האם כל עובדי הארגון יוצאים לחופשה רציפה של 7 ימים? כן 2 נק'
6. האם נערכות שיחות עם מעסיקים קודמים? כן 2 נק'
7. האם קיימת רוטציה בתפקידי מפתח בחברה? כן 2 נק'
8. האם קיימת הפרדת תפקידים בתהליכים רגישים? כן 2 נק'
9. האם קיים בארגון קוד אתי? כן 2 נק'
10. האם נערכות בדיקות פוליגרף לעובדים קיימים בתפקידים רגישים כגון רכש? כן 2 נק'
11. האם קיימת בקרה על פעילות "משתמשי על" בארגון? כן 2 נק'
12. האם קיים בארגון גורם האחראי על מניעת מעילות? כן 2 נק'
13. האם קיימים נהלי עבודה בתהליכי המפתח? כן 1 נק'

### אמצעי תשלום

1. האם מבוצעת התאמת בנק ברמה יומיומית? כן 3 נק'
2. האם מורשי החתימה בארגון בודקים את רציפות מספרי ההמחאות עליהם הם חותמים? כן 3 נק'
3. האם יש בארגון המחאות המודפסות על נייר ריק? כן 3 נק'
4. האם קיימת הפרדה בין הגורם שמפיק המחאות לבין הגורם שרושם פקודת יומן? כן 3 נק'
5. האם נדרשים שני גורמים לצורך קליטה ושינוי של פרטי חשבון הבנק של ספק? כן 2 נק'
6. האם העברות שבוצעו סומנו בצורה שמונעת שימוש חוזר בהן? כן 2 נק'
7. האם הבנק מודיע על כל העברה בנקאית בסכומים מהותיים לחברה? כן 2 נק'
8. האם המחאות יוצאות במספר מועדים קבועים? כן 1 נק'
9. האם כל הצ'קים משורטטים עם קרוס? כן 1 נק'
10. האם ההמחאות מוגנות באמצעים כנגד זיוף וסריקה? כן 1 נק'
11. האם נבדקת התאמה בין שם המוטב לבין הגורם שפדה את ההמחאה? כן 1 נק'
12. האם קיימת בקרה אחרי שינוי פרטי חשבון בנק של ספק באמצעות קובץ לוג? כן 1 נק'
13. האם ההמחאות מאוחסנות בכספת ונשמרות בצורה נאותה עד לחתימת המורשים? כן 1 נק'
14. האם קיימת סגירה באמצעות סימון XXX ליד שם המוטב למניעת שינוי שם המוטב? כן 1 נק'

■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

**שכר**

1. האם קיימת בקרת שכר ממוחשבת המשווה בין מרכיבי השכר מחודש לחודש?  
 כן 3 נק'
2. האם קיימת בקרה על שינוי פרטי חשבון של עובדים (כגון: דרגה, שעות, ותק, חשבון בנק, מספר קרנות וקופות וכד')?  
 כן 2 נק'
3. האם גמר חשבון של עובד נבדק על ידי גורם נוסף מלבד חשב השכר?  
 כן 2 נק'
4. האם קיימת הפרדה בין הגורם שעורך את חישוב השכר לבין הגורם שקולט את הנתונים האיכותיים של העובד (דרגה, ותק, חשבון)?  
 כן 2 נק'
5. האם נדרשים 2 עובדים לצורך שינוי מרכיבי שכר של עובד?  
 כן 2 נק'
6. האם קיימת מערכת איסוף שעות ממוחשבת?  
 כן 1 נק'
7. האם קיימת חסימה של עובדים שסיימו את עבודתם?  
 כן 1 נק'
8. האם נבדקים עובדים בעלי חשבונות בנק זהים?  
 כן 1 נק'
9. האם קיימת בקרה צולבת בין מחלקת שכר לבין מחלקת משאבי אנוש?  
 כן 1 נק'

**גבייה**

1. האם נדרשים שני גורמים לצורך זיכוי לקוח בסכומים מהותיים?  
 כן 3 נק'
2. האם קיימת בקרה אחר מגמות חריגות של זיכויים ומתן הנחות ללקוחות?  
 כן 3 נק'
3. האם קיימת הפרדה בין הגורם שמקבל המחאות לבין הגורם הרושם את קבלת המחאות?  
 כן 3 נק'
4. האם נעשה שימוש בלקוח סמוי או בטכניקות אחרות, כגון: משלוח המחאות ללא שם מוטב, המחאות הניתנות להסבה, לצורך בדיקת שלמות גבייה?  
 כן 2 נק'

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

5. האם נערכת התאמת כרטיסים עם לקוחות? כן 2 נק'  
 6. האם מותקנות מצלמות במוקדי קבלת כספים? כן 2 נק'

**תשלומים לספקים**

1. האם קיימת בקרה על רישום ספקים חדשים במערכת? כן 2 נק'  
 2. האם קיימת הפרדת תפקידים בין הגורם שפותח כרטיס ספק לגורם שמאשר תשלומים? כן 2 נק'  
 3. האם נערכת שיחה עם ספקים שביקשו לשנות את פרטי חשבון הבנק שלהם לצורך אימות, כי הם עומדים מאחורי הדרישה או לחילופין מבקשים צ'ק מבוטל או טופס קיום/ניהול חשבון? כן 2 נק'  
 4. האם קיימת בקרה המתריעה על תשלום כפול של חשבונית? כן 1 נק'  
 5. האם לכל תשלום קיימת הזמנת רכש? כן 2 נק'  
 6. האם מבוצעת הצלבה בין מספרי חשבונות של עובדים וספקים? כן 1 נק'  
 7. האם מבוצעת בדיקה של מספרי חשבון בנק זהים לספקים שונים? כן 1 נק'  
 8. האם מבוצעת בדיקה של ספקים שכתובתם רחוקה ממקום העסק? כן 1 נק'  
 9. האם מבוצעת בדיקה של חשבוניות עם מספרים סידוריים רציפים או מספרים סידוריים נמוכים? כן 1 נק'  
 10. האם כל חשבונית נבדקת בעין לפני תשלום? כן 1 נק'  
 11. האם כל חשבונית מאושרת על ידי גורם שקיבל את השרות/המוצר? כן 1 נק'



■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

פרק 10

# תהליך חקירת מעילות

## פרק 10

# תהליך חקירת מעילות

### 10.1 איסוף מידע

השלב הראשון בכל חקירה חשבונאית הוא איסוף מידע רב ככל האפשר על האדם או על הארגון נשוא הבדיקה. לעיתים, בלתי אפשרי להתחיל בחקירה ללא קבלת מידע מדויק על פעילות הארגון, הסביבה העסקית בה הוא פועל, אנשי מפתח, ארגונים קשורים ומידע רלוונטי אחר. מידע ממוקד מאפשר להרחיב את החקירה לכיוונים שונים, ובמקרים רבים אף מהווה "קצה חוט" להשלמתה.

מניסיוני, ככל שהמידע הנאסף רב יותר וממוקד יותר, כך קל יותר לתשאל חשודים, לאמת נתונים שנאספו ולנהל חקירה יסודית ומקיפה.

להלן מגוון מקורות לאיסוף מידע.

#### רשם החברות

כל ארגון הרשום בישראל, פרטי או ציבורי, מחויב למסור מידע לרשם החברות. מאגר מידע זה נמצא במשרד המשפטים ופתוח לעיונו של כל המעוניין בכך תמורת תשלום אגרה. כמו כן, רשם החברות מאפשר לצלם את תיק הקבע של כל ארגון, שבו מצויים מסמכים שונים, בהם תזכיר, תקנון, מסמכי שיעבוד, דיווח שנתי על בעלי המניות והמנהלים, וכן הודעות שונות הקשורות לארגון. בישראל פועלים גורמים רבים המספקים שירותי צילום של תיקי הקבע. נוסף על תיק הקבע, ניתן לקבל גם מידע תמציתי המוכר כ"פלט רשם החברות". פלט זה מספק מידע בסיסי על תחום עיסוקו של הארגון, כתובתו, תאריך ייסודו, בעלי המניות ומנהליו הנוכחיים, שעבודים, שמות קודמים ועוד. ניתן לקבל את הפלט תמורת תשלום באמצעות בזק, תוכנות מחשב ייעודיות, ובאחרונה אף באמצעות האינטרנט.

ההבדל העיקרי בין פלט רשם החברות ובין תיק הקבע הוא בכך, שתיק הקבע של הארגון מכיל גם את ההיסטוריה של הארגון, ובכלל זה את רשימת כל בעלי מניותיו ומנהליו מיום הקמתו.

### קטעי עיתונות

העיתונות היא אחד ממקורות המידע החשובים ביותר. ממקור זה ניתן ללמוד על עסקאות שונות שבוצעו בישראל ובעולם, מגמות בענף, תוכניות עתידיות של הארגון, מינוי מנהלים ובעלי תפקידים, גיוס עובדים, חשדות והרשעות של בעלי תפקידים וכדומה. במקרים רבים, בעלי תפקידים בארגונים השונים מתראיינים בעיתונות הכתובה ומספקים מידע רב. מרבית העיתונים בארץ ובעולם מעמידים לרשות הציבור ארכיונים ממוחשבים המאפשרים חיפוש באמצעות שימוש במילות מפתח.

### תשקיפים, דוחות כספיים ודיווחים לרשות ניירות ערך

כל ארגון המעוניין להנפיק את מניותיו לציבור, מחויב בהגשת תשקיף הפתוח לעיון הכלל. ממועד ההנפקה, מחויב הארגון לפרסם דוח כספי מדי רבעון וכן לדווח לבורסה על כל אירוע מהותי שיש בו כדי להשפיע על רווחיותו, רכוש או התחייבויותיו. מקורות אלה מהווים מקור עיקרי למחפשי מידע על פעילות הארגון, בעלי התפקידים, בעלי המניות, נתונים פיננסיים, נכסים, לקוחות, ספקים וכדומה.

לנוכח המבנה הריכוזי של המשק בישראל, ניתן לקבל מידע גם על ארגונים פרטיים המאוחדים במסגרת הדוח הכספי של החברה-האם הבורסאית.

### אינטרנט

האינטרנט הוא גן עדן למחפשי מידע. במסגרת חקירות שערכת, איתרתי במקרים רבים מידע על חשודים פוטנציאליים, ובכלל זה מעילות והונאות שביצעו בעבר. בנוסף ניתן למצוא ברשת אתרים במגוון נושאים, בהם אתרים המתמחים באיסוף מידע, אתרים כלכליים ואתרים של הארגונים עליהם מעוניינים לאסוף מידע. ואולם הבעיה בה נתקלים מחפשי המידע ברשת היא עודף המידע הנמצא בה. קושי זה הביא להתפתחות מקצוע חדש - מידען, המתמחה באיתור, סינון ומיון של המידע הרב הקיים במאגרים השונים ובראשם האינטרנט. בשנים האחרונות אנו עדים להתפתחות של הרשתות החברתיות, כגון פייסבוק, אשר משמשות כמקור מידע מעולה לאיתור מידע על גורמים שונים.

- רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

### מאגרי מידע מקוונים

מאגרי מידע מקוונים, כמו **LEXIS-NEXIS**, **PROFOUND** ורבים אחרים, פותרים את בעיית עודף המידע בה נתקלים מחפשי המידע ברשת. מאגרים אלה מכילים מידע מהעיתונות הכלכלית והמקצועית, חדשות, סקרי שוק, דוחות של אנליסטים, מחקרים וכדומה.

### מאגרי מידע משפטיים

אחד מכלי העבודה הבסיסיים של כל עורך דין הוא המאגר המשפטי, דוגמת "תקדין", "דינים ועוד" ו"פדאור", המכילים מידע רב על הליכים משפטיים. מאגרים אלו הם חיוניים גם לאוספי מידע. חיפוש ממוחשב במאגרים אלה עשוי לספק מידע על הליכים משפטיים בהם היו מעורבים ארגונים ואנשים פרטיים, ועם קצת מזל מסייע בהכרת פעילות הארגון, עסקאות שביצע, לקוחותיו, ארגונים קשורים ועוד.

### רשמים

בישראל פועלים כמה רשמים המאפשרים לקהל לקבל מידע הרלוונטי לתחום אחריותם. בין הרשמים ניתן למנות את רשם המקרקעין, באמצעותו ניתן לבדוק עסקות שבוצעו בנכסי מקרקעין; רשם הפטנטים, המאפשר לבדוק קיומם של פטנטים רשומים במגוון תחומים; רשם המשכונות והשעבודים, המרכז מידע על שעבודים ומשכונות שונים, וכן את רשם האגודות השיתופיות.

### ארגונים כלכליים

בישראל פועלים כמה ארגונים לאיסוף מידע כלכלי, בהם **BDI**, דן אנד ברדסטריט ואחרים. ארגונים אלה אוספים מידע מהמקורות שפורטו, וכן ממקורות נוספים, כגון בנק ישראל ומרכזי סליקת צ'קים. מארגונים אלה ניתן לקבל דוחות המכילים מידע רב על פעילותו העסקית של הארגון, קשרי בעלות בין חברות, מצב כספי, בעלי תפקידים ועוד.

### מודיעין שטח

מגוון פעולות שטח עשויות לסייע באיסוף מידע בעל חשיבות רבה. חוקרים פרטיים מרבים להשתמש בטכניקות אלה. בין הפעולות ניתן למנות:

■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

- שיחות עם עובדים בהווה ובעבר, מנקים, שומרים וכדומה;
- שיחות עם ספקים ולקוחות;
- תצפיות;
- ביקור בנקודות מכירה, בתערוכות ובמקומות הפתוחים לקהל;
- איסוף מסמכים שנזרקו לפחים;
- ריכוז, ניתוח ובדיקה של שמועות.

## 10.2 שימוש בכלי ביקורת ממוחשבים לאיתור מעילות\*

כיום, בעידן בו הולך וגובר השימוש במערכות מידע מורכבות, המקושרות אחת לשנייה, גדל במקביל גם הסיכון לביצוע מעילות באמצעות שימוש לא מורשה במערכות המידע.

עם זאת, פיתוח של כלי בקרה ממוחשבים לביצוע ביקורת בכלל ולאיתור מעילות בפרט, מהווה פתרון מתקדם ויעיל מאוד לאיתור חריגים ולבדיקה חכמה של מערך כל הנתונים של החברה.

שימוש בטכנולוגיות ממוחשבות למטרות הביקורת - CAAT's (Computer Assisted Audit Techniques) ע"י תוכנות ייעודיות לניתוח ותחקור נתונים, כגון: תוכנת ACL, מסייע למבקר למקד את משאביו באיזורים בעלי סיכון גבוה יותר. השימוש בתוכנה כזו נותן למבקר את הכלים למפות טרנזקציות בסיכון נמוך ולהתמקד בטרנזקציות בעלות סיכון גבוה אשר עלולות להצביע על קיום הונאה או מעילה.

בנוסף להתפתחויות הטכנולוגיות, לשכת רואי-החשבון, בהתייחסותה לגילוי תרמית בתקן ביקורת 92 - "אחריות במבקר לשקול קיומה של תרמית במסגרת ביקורת של דוחות כספיים", מציגה מספר טכניקות לביצוע ביקורת באמצעות מחשב על מנת לבסס את ראיות הביקורת ולקבל תמונה מדוייקת ומלאה יותר על המבוקר.

---

\* נכתב בשיתוף עם רו"ח אייל מיכאלוביץ.

- ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

## 10.2.1 יתרונות שימוש בתוכנה ייעודית לניתוח ותחקור נתונים ולאיתור הונאות ומעילות

### א. דגימה של 100% מהנתונים

בביצוע הביקורת עלינו לבחור את המדגם אותו נבדוק ולא תמיד ניתן לדעת, היכן למקד את הדגימה, מה גם שבדרך כלל, כמות הדגימה נמוכה מאוד בהשוואה לסך הנתונים הנבדקים. שימוש בכלי ביקורת ממוחשבים, כגון: תוכנה לניתוח ותחקור נתונים, יאפשר לנו לבצע בדיקות על כל הנתונים, לדוגמה - פקודות יומן עבור שנה שלמה, ולבצע ניתוח מהיר אשר באופן ראשוני יציף חריגים ברמות שונות וימקד אותנו בפקודות אשר עלולות להעיד על קיום הונאה או מעילה. העובדה שקיימת האפשרות להחיל חוקים לשליפת חריגים על 100% מהנתונים ממקדת את עבודת הביקורת ומיעלת אותה באופן משמעותי.

### ב. הקטנת התלות במבוקר

כאשר אנו מבקשים מידע מהמבוקר, בדרך כלל אנו מקבלים מידע שעבר עיבוד מסוים, כגון: דוחות אשר עברו פילוחים שונים של תקופות חתך ונעשו בהם חישובים שונים כמו, למשל, סיכום ללקוח עבור תקופה. דוחות אלה הם דוחות מעובדים אשר לא מאפשרים לנו לחקור את הנתונים הגולמיים שעליהם הם מבוססים. כאשר ברצוננו להיכנס לעומק הנתונים, אנו עלולים למצוא את עצמנו מול משתמשים אשר לא יכולים או לא רוצים לשתף פעולה.

שימוש בתוכנה לניתוח ותחקור נתונים מאפשר לבקש פעם אחת את הנתונים הגולמיים, לנתח אותם, להפיק חריגים ולהיכנס לעומקם עד מציאת הפרט האחרון אשר ישלים את כל התמונה. כך, שימוש בכלי ביקורת ממוחשבים מפחית משמעותית את תלות המבקר במבוקר.

### ג. ביקורת חכמה, יעילה ואפקטיבית על בסיס מתמשך, יוצרת חיסכון בעלויות לטווח הארוך

לאחרונה, חברות רבות מאמצות תפיסה חדשה הנקראת בקרה פנימית מתמשכת (Continued Control Monitoring - CCM). על פי תפיסה זו, מתנהלות בקרה וביקורת שוטפות על תנועות הנתונים בחברה, אם

## ■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

בצורה חיה או על ידי עיבוד לילי קבוע. תפיסה זו מיושמת ע"י תוכנות לניתוח ותחקור נתונים כמו ACL, אשר מציפות חריגים על פי חוקים אשר הוגדרו מראש בזמן אמת. החיסכון לטווח הארוך מתבטא בצבירת הידע המתמשכת על נתוני החברה הגולמיים, צבירת חוקים שונים אשר פועלים באופן שוטף למציאת חריגים, חיסכון בזמן ביקורות חוזרות וחיסכון בעלויות, אשר כולל גם איתור הונאות ומעילות בזמן אמת ולעיתים גם מניעתן.

### ד. הצלבות נתונים ממערכות שונות

אחד מיתרונותיה הבולטים של תוכנה לניתוח ותחקור נתונים הוא האפשרות לנתח את כל הנתונים בפלטפורמה אחת. ניתן לייבא לתוכנה קבצים שונים בפורמטים רבים אשר מגיעים ממערכות מידע שונות ולבצע הצלבות שלא ניתן היה לבצע בדרך אחרת. דוגמה קלאסית ליתרון זה היא אימות דיווחי נוכחות של עובדים: ניתן לקבל את נתוני דיווחי הנוכחות של העובדים מצד אחד ולהשוותם לנתוני הכניסה והיציאה של העובדים אשר יכולים להתקבל ממערכות אחרות כגון "קרוסלה", כרטיס כניסה למשרד או לוג כניסה למחשב האישי.

### ה. יכולת כימות הנתונים

במידה שאכן נמצא כי קיימת מעילה, השימוש בתוכנות ניתוח ותחקור נתונים יאפשר זיהוי של כל הפעולות שנעשו ע"י הגורם אשר ביצע את המעילה וניתן יהיה לכמת את הסכומים הכספיים בהם מדובר.

### ו. קלות השימוש למבקרים אשר אינם אנשי מחשוב

תוכנות ניתוח ותחקור נתונים מותאמות לצורכי הביקורת. תוכנות אלו נותנות מענה למבקרים אשר אינם אנשי מחשוב אבל עדיין צריכים להתמודד עם כמויות גדולות של נתונים ותהליכים המנוהלים במערכות המידע על מנת לבצע את הביקורת בצורה יעילה. כאשר מדובר באיתור הונאות ומעילות, הצורך בשימוש בתוכנות אלה מקבל תוקף גבוה יותר - על המבקר לאתר תנועות ממוחשבות חריגות, אשר סביר להניח שבוצעו ע"י משתמש אשר מכיר את מערכות החברה בתהליך בו הוא מעורב ויודע היטב ביצד להסתיר את התנועות האלו. בתוכנות אלו יש פונקציות גנריות הנותנות מענה מהיר ופשוט

- ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

לאיתור חריגים והן בנויות להפעלה פשוטה אשר אינה מצריכה ידע בשפות תכנות.

## 10.2.2 שלבי החקירה באמצעות כלים ממוחשבים

ראשית, יש להגדיר את התחומים אשר ברצוננו לחקור. לאחר מכן יש לכתוב את תוכנית הביקורת ולהתאים אותה לכלים בהם נשתמש. יש להגדיר ולוודא, שכל הנתונים אותם ברצוננו לנתח קיימים במערכות המידע של החברה. השלב הבא יהיה בקשת הקבצים הרלוונטיים ממחלקת מערכות המידע של החברה.

לאחר קבלת הקבצים, יש לקלוט אותם לתוכנה ולבצע בדיקות לפי שלושה שלבים עיקריים:

**א. הבנת הנתונים ובדיקות השלמות - השלב הראשון של החקירה הינו שלב בדיקת השלמות.** שלב זה מתבצע מיד לאחר קליטת הקבצים. מטרת בדיקות השלמות היא לוודא שנמצאים בידינו כל הנתונים, שהנתונים שקיבלנו תקינים ושהם נקלטו לתוכנה באופן תקין. לשלב זה יש חשיבות גבוהה מאוד שכן, בדיקות השלמות יוכלו להצביע כבר בתחילת הדרך על נתונים חסרים או לא תקינים, וכך נחסוך עבודה כפולה בעתיד. בשלב זה נוכל גם לוודא, שאנו אכן מנתחים את הנתונים הנכונים; לדוגמה, בביקורת פקודות יומן, אחת מבדיקות השלמות היא לוודא שחתך התאריכים של פקודות היומן שקיבלנו מתאים לתקופה אותה אנו מבקרים ע"י ביצוע פקודת סטטיסטיקה על שדה תאריך המאזן.

סוגי פקודות התוכנה אשר שלב זה יכלול יהיו:

- בדיקת תקינות ואיכות נתוני השדות;
- ספירת רשומות;
- סכימה וסכימת ביניים של רשומות;
- סטטיסטיקות של ערכי מינימום ומקסימום או טווח תאריכים;
- סיווג נתונים;
- בדיקת פערים ברשומות;



■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

- בדיקת כפילות ברשומות;
- מיון רשומות.

**ב. ניתוח הנתונים ובניית שדות מחושבים** - שלב ניתוח הנתונים הוא השלב בו נעשה שימוש בפקודות מורכבות יותר, אשר תוצאותיהן תאפשרנה לנו לנתח לעומק את הנתונים ו/או לייצא ממצאים אמיתיים בהתאם לתוכנית הביקורת. שלב זה כולל פקודות, כגון: סינונים, סיכומי ביניים ובניית שדות מחושבים. בשלב זה משולבות גם הפקודות אשר פורטו כחלק מהבנת הנתונים ובדיקות השלמות.

סוגי פקודות התוכנה אשר שלב זה יכלול יהיו:

- **ניתוח לפי חוק בנפורד** - על פי החוק, ספרות שערכן נמוך נוטות להופיע כספרה הראשונה במספר, יותר מאשר ספרות גבוהות. לדוגמה, ההסתברות שבמספר כלשהו הספרה השמאלית ביותר תהיה "1" גבוהה יותר מההסתברות שהספרה תהיה "9". החוק אינו תקף לגבי מספרים שהוגרלו אקראית (מספרי לוטו, למשל) או לגבי אוכלוסיות שמצטמצמות מראש סביב תחום מצומצם על סקאלת המספרים (למשל, גבהים של בני אדם). ככל שמספר הדגימה גבוה יותר, כך תעלה רמת הדיוק של הבדיקה.
- סיכומי ביניים;
- גיול;
- פילטרים פשוטים ופילטרים בשימוש פונקציות שונות;
- בניית שדות מחושבים.

**ג. הצלבת נתונים ובניית קשרים** - לעיתים קרובות, ניתוח הנתונים מתבצע עבור מספר קבצים/טבלאות אשר מתקבלים במקביל ממערכות מידע שונות. כל קובץ מכיל נתונים אשר נחוצים לביקורת, ועלינו לבצע איחוד, צירוף או קישור בין הקבצים. הפונקציות הנפוצות לשימושים אלו הן:

- הצלבת נתונים למציאת נתונים הנמצאים בשני הקבצים;
- הצלבת נתונים למציאת נתונים החסרים בין שני הקבצים;

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- צירוף מספר קבצים לקובץ אחד מלא. לדוגמה, קבצים ממספר רבעונים לקובץ שנתי אחד;
- בניית מערכת קשרים ראשונית בין הקבצים.

### 10.2.3 איתור חריגים שעלולים להצביע על מעילה

#### א. שכר ומשאבי אנוש

ניתוח הנתונים במערכות המידע של השכר ומשאבי האנוש יכול להביא לממצאים אשר עלולים להעיד על הונאה או על מעילה המתבצעת בחברה. ניתוח הנתונים המופקים יתמקד בעיקר במציאת עובדים פיקטיביים וסכומים חריגים אשר שולמו לעובדים.

בדיקות נפוצות אשר יבוצעו בתחום זה יהיו:

- מציאת מספרי תעודות זהות פיקטיביים של עובדים ע"י בדיקת ספרת הביקורת במספרי תעודת הזהות;
- מציאת פרטי עובד כפולים על פי קריטריונים שונים, כגון: פרטי בנק, מספר תעודת זהות, כתובות, מספרי טלפון וכל פרט אשר אמור להיות ייחודי לעובד;
- עובדים המקבלים שכר ולא נמצאים בנתוני מערכת משאבי אנוש;
- עובדים אשר מקבלים הטבות שונות, כגון: מענקים לילדים, אך לא זכאים להם;
- קפיצות מהותיות בשכר הבסיס או בתשלומים שונים אשר מגיעים לעובד;
- שינויים מהירים בפרטי חשבונות הבנק של עובדים - שינוי ושינוי חזרה בטווח קצר בלוג השינויים של פרטי העובד.

#### ב. פקודות יומן

פקודות יומן הן הנתונים הגולמיים ביותר אשר מערכות המידע הפיננסיות של החברה מייצרות. חלק מהתנועות מבוצעות באופן אוטומטי וחלקן באופן ידני. פקודות יומן הן הראי של פעילות החברה

■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

מהיבטה של המערכת הפיננסית, ומעצם העובדה שלא ניתן למחוק את פקודות היומן מתבקשת המסקנה, שניתוח חכם שלהן יכול להביא לממצאים מעניינים אשר עלולים להעיד על הונאה או מעילה בחברה.

בדיקות נפוצות אשר יבוצעו על פקודות היומן יהיו:

- איתור פקודות בסכומים עגולים ו/או גבוהים באופן יחסי לפקודות אחרות מאותו סוג;
- איתור פקודות יומן אשר נרשמו בשבת או ביום חג;
- איתור פקודות יומן בכרטיסים לא פעילים;
- איתור פקודות יומן של לקוחות מול לקוחות, המעידות על Lapping (העברת חובות בין לקוחות);
- איתור פקודות יומן של ספקים מול ספקים;
- איתור פקודות יומן של זיכוי הבנק למול חיוב של כרטיסים שלא נבדקים בצורה יסודית; לדוגמה, כרטיסי הכנסות או כרטיסי פח זבל (כרטיסי הפרשים), כגון: הפרשי שער, עמלות בנקים וכד';
- בדיקת תנועות רבות של הפרשי ריבית/שער בסכומים חריגים - כרטיסים להם ניתן לשייך פעולות לאיזון חשבונות מבלי שייבדקו;
- ביצוע סטטיסטיקת פקודות לפי משתמש ומציאת משתמשים אשר מבצעים פקודות שאינם מורשים לבצע או שאינם בתחומם;
- איתור פקודות יומן ידניות.

ג. רכש וספקים

נושא הרכש והספקים הוא רגיש, מכיוון שמדובר בכסף אשר יוצא מהחברה. קיימות דרכים רבות להוצאות כספים מהחברה, כגון: יצירת ספקים פיקטיביים, זיוף חשבוניות ספק ופיצול הזמנות/חשבוניות רכש.

הבדיקות אשר ייעשו למציאת חריגים מסוג זה יהיו:

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- מציאת ספקים פיקטיביים ע"י בדיקת מספרי עוסק מורשה או ח"פ לא תקינים;
- מציאת פרטי ספק כפולים על פי קריטריונים שונים, כגון: פרטי בנק, מספרי תעודות זהות, כתובות, מספרי טלפון וכל פרט אשר אמור להיות ייחודי לספק.
- הצלבת פרטי בנק של ספקים ועובדים;
- בדיקת הזמנות רכש מפוצלות - לאיתור מקרים שבהם סכום ההזמנה שניתן לאשר הוא מוגבל, ומבצע המעילה עוקף זאת ע"י פיצול הזמנה גדולה למספר הזמנות בסכומים קטנים;
- בדיקת סטטיסטיקת עלויות למוצר - איתור הפרשים מהותיים בעלויות מוצר אשר נרכש ממספר ספקים מקבילים;
- איתור הזמנות/חשבוניות כפולות;
- איתור אי-רציפות או כפילות במספרי המחאות לתשלום לספקים;
- מיקום רחוק של ספקים ממקום העסק.

### 10.3 כתיבת דוח חקירה

התוצר הסופי של עבודת חוקר המעילות הוא דוח החקירה. מידת התרשמותו של מזמין העבודה נקבעת בראש ובראשונה מממצאי הבדיקה אולם גם מאיכות כתיבת הדוח, סגנונו ואופן הצגת הממצאים שנאספו. למרות החשיבות המיוחסת לכתיבת הדוח, לרוב לא מוקדשת לעניין זה תשומת לב מספקת. בפרק זה יוצגו נקודות מהותיות, וכן המלצות על אופן כתיבת הדוח או חוות הדעת המסכמים את ממצאי החקירה.

#### 10.3.1 קהל היעד של הדוח

הנתון הראשון אותו יש להביא בחשבון לפני הכתיבה הוא למי מיועד דוח החקירה. לכל קהל יעד צרכים משלו, ולפיכך מומלץ לכתוב את הדוח כך שיענה לצרכיו של קהל היעד אליו הוא מופנה. לדוגמה: מנהלים שהזמינו דוח בנושא מניעת הונאות מעוניינים לקבל את ההמלצות לשיפור הבקורות, ולא את כל הבדיקות שבוצעו בעת העבודה. היקף החומר העצום

## ■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

העובר על שולחן המנהל והזמן המועט המוקדש לכל מסמך, מחייבים כתיבת דוח תמציתי המתמקד בעיקרי הממצאים. מאחר שרק במקרים נדירים יקדיש המנהל זמן לקריאת הדוח המלא, מומלץ לצרף תמצית מנהלים שלא תעלה על שלושה עמודים.

במקרים אחרים מוגש דוח החקירה כחוות דעת מומחה לבית המשפט או לעורכי-הדין. במקרים אלה, הדוח צריך להיות כתוב בסגנון משפטי, מדויק עד הפרט האחרון, וכן להציג הסברים ותימוכין מלאים לממצאי החקירה. דוח חקירה המיועד לגופי אכיפה חייב לפרט את תהליך העבודה וכן את אופן הבדיקות וסוגן, כדי שגופים אלה יוכלו להתבסס על עבודת המבקר החקירתי להמשך החקירה.

### 10.3.2 דגשים בכתיבת דוח החקירה

על הדוח לשקף בצורה הטובה ביותר את הפעולות שבוצעו, הממצאים שנאספו והמסקנות אליהן הגיע החוקר. דוח החקירה צריך להיות ערוך בסדר הגיוני, בהתאם לאופי הבדיקה, וכתוב בשפה פשוטה, הברורה גם לגורמים שאינם אנשי מקצוע. במקרים מסוימים, מבנה הדוח יותאם לסדר חשיבות הממצאים שנאספו, כך שהממצא הראשון שיופיע בו יהיה גם החשוב ביותר. במקרים אחרים, הדוח ייבנה בהתאם לתרשים הזרימה של הנושא הנבדק. דוח החקירה צריך להיות מדויק ולא לכלול השערות או מסקנות שאינן מבוססות על נתונים בדוקים. שימוש מדויק ועקבי במונחים ובשמות לכל אורך הדוח הוא חיוני בדוחות מקצועיים.

לסגנון ולצורת הדוח יש חשיבות רבה. מומלץ להקדיש מחשבה לצד האסתטי, ובמידת הצורך אף לצרף לדוח החקירה תרשימי זרימה, טבלאות ושרטוטים. שימוש בכותרת ובכותרות משנה ברורות, וכן צירוף תבליטים, מקילים מאוד על התמצאות הקורא. אורכו של המשפט הוא מרכיב חשוב בנוחות הקריאה והבנת החומר. אחת הטעויות הנפוצות בכתיבת דוחות חקירה היא ניסוח משפטים ארוכים מדי. גורמים מקצועיים ממליצים לא להשתמש במשפטים הכוללים יותר מ-20 מילים.

### 10.3.3 מבנה דוח החקירה

אף שכל דוח ייחודי ומותאם לסוג הבדיקה, לאופיה ולקהל היעד אליו הוא מיועד, לרוב יכלול הדוח את הפרקים הבאים:

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

**א. מבוא**

בפרק זה יופיעו הנקודות הבאות:

- מזמין העבודה ותפקידו;
- מועד עריכת החקירה;
- שם הגוף שבו נערכה החקירה;
- הנושאים אותם התבקש המבקר החקירתי לבדוק;
- הפעולות בהן נקט המבקר החקירתי והמסמכים אותם בדק;
- הסתייגויות החוקר לגבי הממצאים, היקף הבדיקה וכדומה.

**ב. רקע כללי**

פרק זה יכלול:

- תיאור תמציתי של פעילות הגוף שבו נערכה החקירה;
- תיאור תמציתי של השתלשלות האירועים;
- תיאור התהליך או הנושא הנבדק (מומלץ לצרף תרשים זרימה);
- תיאור בעלי תפקידים רלוונטיים.

**ג. ממצאים**

פרק זה מהווה את לב הדוח ובו יפורטו הממצאים שנאספו. בכלל זה:

- תיאור הבדיקות שבוצעו;
- אופן ביצוע הבדיקות;
- היקף המדגם עליו בוצעו הבדיקות;
- כימות הממצאים;
- תגובות לממצאים שנתקבלו מההנהלה, מהאחראי או מהחשוד.

■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

**ד. סיכום**

פרק זה, המהווה "תמצית מנהלים" של ממצאי החקירה בתוספת מסקנות הבדיקה, יכלול:

- ריכוז עיקרי הממצאים וכימות הנזק שנגרם;
- הצגת דעתו של המבקר החקירתי לגבי הנושא שהתבקש לחקור;
- ציון סעיפי החוק הרלוונטיים לעבירות שהתגלו;
- ביאור אחריותם של הגורמים הרלוונטיים לממצאים שהתגלו.

**ה. המלצות**

בפרק המלצות נהוג לכלול:

- המלצות שונות כגון: העברה לטיפול משטרת, הגשת תביעה אזרחית, שימוש בחוקרים פרטיים, העמקת הבדיקות, פנייה למומחים ייעודיים וכדומה;
- המלצות לגבי שיפור הבקורות ותהליכי העבודה בארגון.

**ו. נספחים**

נהוג לצרף לדוח חומר רלוונטי שנאסף בעת החקירה. בפרק זה ירוכזו כל המסמכים, החישובים והטבלאות, שהכללתם בגוף הדוח עצמו אינה הכרחית להצגת הממצאים ובהירותם. אדגיש, כי לפרק זה חשיבות רבה במקרה שהדוח משמש בסיס להגשת תביעה או תלונה במשטרה.

בנספחים ניתן למצוא:

- צילום מסמכים התומכים בממצאי החקירה;
- פסקי דין רלוונטיים או סעיפי החוק;
- חישובים וטבלאות עם נתונים;
- תמונות של הנושא הנבדק;
- סטטיסטיקה;
- תמלילי שיחות.

- רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

#### 10.3.4 טיפים לכותבי הדוח

- הקדישו זמן לעריכת "שלד" הדוח (ראשי פרקים ועיקרי הממצאים). פעולה זו תחסוך תיקונים רבים בהמשך;
- קראו את דוח החקירה הראשוני פעם נוספת כמה ימים לאחר כתיבתו;
- מסרו את הדוח לקריאה לגורם שלא היה מעורב בחקירה;
- השתמשו במשפטים קצרים וברורים;
- בתום הכתיבה יש לחזור ולוודא, כי כל הנתונים, החישובים והממצאים נכונים;
- שמרו את כל הטיוטות עד לדוח הסופי.

#### 10.4 הופעה כעד מומחה

בחלק מהמקרים, עבודת המבקר החקירתי מסתיימת בהופעה בבית משפט כ"עד מומחה". בשלב זה נדרש המומחה לעמוד על הדוכן ולהיחקר על העבודה שביצע, ואשר מפורטת בחוות הדעת שהגיש לבית המשפט. חשוב לציין, כי לעיתים בית המשפט נוטה לתת חשיבות רבה יותר להופעתו של המומחה ולתוכן דבריו על דוכן העדים מאשר לכתוב בחוות הדעת. לאור המשקל הרב של ההופעה, עורך-הדין שמנהל את חקירת המומחה ינסה למצוא בדוח פרצות, אי-דיוקים, סתירות פנימיות ונקודות שלא נבדקו לעומקן, במטרה לערער ככל האפשר את ממצאי החקירה ואת אמינותו של העד המומחה. בנוסף מנסים לא אחת למצוא פגמים באופי, במוניטין ובמקצועיות של המומחה מתוך כוונה לפסול את ממצאיו משיקולים אלו. מצד שני, המומחה מנסה להגן על ממצאי בדיקתו ולשלול טענות ורמיזות כי חוות הדעת אינה נכונה ואינה מקצועית דיה.

מחקרים פסיכולוגיים שבדקו תפקוד במצבי לחץ מצאו, כי במצבים כאלו קיימת ירידה מובהקת בתפקוד המערכת הקוגניטיבית, בכלל זה פגיעה בזיכרון, ביכולת ההקשבה, בעיבוד הנתונים, בשיפוט ובקבלת החלטות. כמו כן, מצבי לחץ גורמים לכמה תגובות פיזיולוגיות, בהן הזעה, דופק מואץ ויובש בגרון. מאחר שהשופט הוא אדם ככל אדם, גם הוא מושפע מהופעת המומחה ומאופן תפקודו במצב זה. לא פעם דחה בית המשפט חוות דעת עקב הופעה לקויה של העד המומחה. הופעה מוצלחת בבית משפט, תחת



## ■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

"אור הזרקורים", הינה תוצאה של ניסיון שנצבר ושל הכנה מוקדמת הכוללת היבטים שונים. בפרק זה רוכזו המלצות שונות שיכולות לסייע להופעה מוצלחת בבית המשפט.

### 10.4.1 הכנת העד

להכנה המוקדמת לעדות נודעת חשיבות רבה בהצלחת עדותו של המומחה. אחת הדרכים הטובות בהן יכול מומחה להתכונן הינה באמצעות צפייה בעדותו של מומחה אחר בבית המשפט. במסגרת הצפייה חשוב לבחון ולרשום את אופן תפקודו של המומחה שמעיד, באלו נקודות היה טוב ובאלו נקודות היה חלש. לימוד מטעויות של אחרים הינו דרך מצוינת להשתפר. בנוסף, לפני ההופעה מומלץ לערוך כמה חזרות בסביבה הדומה ככל האפשר לבית המשפט ולבקש, כי ישאלו שאלות קשות ונוקבות תוך ניסיון לקעקע את חוות הדעת. מומלץ כי ההכנה תהיה ארוכה ככל האפשר ואף תכלול מספר אנשים אשר ינסו לתקוף את המומחה. "קשה באימון קל בקרב". לפני העדות חשוב להקדיש זמן לשינון החומר הנמצא בתיק ולהכין תשובות טובות לנושאים בעייתיים בחוות הדעת. על המומחה לחשוב, אלו שאלות הוא היה שואל את עצמו. הנחת היסוד של מומחה צריכה להיות, כי עורך-הדין ימקד את החקירה באותן נקודות שבהן הדוח אינו מלא או שלם, ופחות בנקודות החזקות של הדוח. בנוסף, חשוב לחזור ולשנון, היכן ממוקמים בתיק המסמכים הרלוונטיים. בעת העדות בלתי אפשרי כמעט לאתר מסמכים שלא סומנו ולא תויקו בצורה קלה ונוחה לשליפה. במקרים בהם נדרש המומחה להציג מסמכים אשר אינו יודע היכן הם נמצאים, עדיף שיבקש לבדוק את הדבר ולחזור עם תשובות מאוחר יותר, ולא יתחיל לחפש מסמכים במשך דקות ארוכות.

### 10.4.2 דיוק בפרטי הניסיון המקצועי

לניסיון המקצועי, להשכלה ולרקע ממנו הגיע העד המומחה נודעת חשיבות רבה בעת מתן העדות בבית המשפט. עקב כך נוטים מומחים רבים להגזים בקורות חייהם ולציין ניסיון, תארים אקדמאים או דרגות צבאיות שאינם מדויקים. במקרים רבים מניחים העדים המומחים, כי איש לא יטרח לאמת פרטים מעברם. מיותר לציין, כי הדרך הקלה ביותר לקעקע חוות דעת של עד מומחה היא למצוא את כל אותם אי-דיוקים. מקרים בהם יימצאו סתירות ואי-דיוקים עלולים להביא למצב בו המומחה ייאלץ להתנצל ולהסביר, והתוצאה היא פגיעה באמינותו של העד המומחה, ולעיתים אף ערעור על המסקנות בחוות הדעת שמסר.

### 10.4.3 הופעה חיצונית

עוד לפני שהמומחה אמר ולו מילה אחת, מתרשם בית המשפט מהופעתו החיצונית. חשוב להופיע לדיון בלבוש נקי ומסודר. לגברים מומלץ ללבוש חולצה לבנה ועניבה סולידית, ואילו לנשים מומלץ ללבוש מכנסיים בצבע שחור וחולצה לבנה. בכל מקרה, חשוב לשני המינים להקפיד על התאמת צבעיהם של פרטי הלבוש זה לזה, וכן לגוון עור הפנים. לבעלי גוון עור פנים בהיר מומלץ לא ללבוש חולצות בהירות הגורמות להם להיראות חיוורים. בנוסף, מומלץ להימנע מהופעה מטופחת מדי, למשל בחליפת שלושה חלקים. עגילים גדולים, תכשיטים בולטים וכן בגדים עם מחשוף עמוק. כמו כן מומלץ להימנע ממשיכת השיער בשמן או בג'ל לשיער, מאחר שלטענת מומחים להתנהגות, חזות זו עלולה ליצור רושם של אדם לא אמין.

### 10.4.4 דיבור

לתוכן הדברים, כמו גם לאופן שבו הם נאמרים, משקל רב ברושם שיוצר העד המומחה. דיבור בקול חלש ומהוסס יוצר רושם שהעד אינו בטוח בתוכן דבריו. אף שכל מומחה מתרגש בעת מתן העדות, חשוב לדבר בקול רם ובטוח ובקצב קבוע, שאינו מהיר או איטי מדי. תשובות שאינן נשמעות ספונטניות וניתנות לאחר המתנה של כמה שניות, עלולות להתפרש כלא אמיתיות. מומלץ להימנע משימוש בביטויים, כגון: "להגיד את האמת" או "אם אני לא טועה", אשר יוצרים את הרושם ההפוך - שהמומחה נזקק לחיזוקים. כמו כן חשוב ליצור קשר עין עם השופט בעת מתן העדות, שכן פנייה ישירה לשופט מקרינה אמינות וכנות. יש להימנע מהפניית מבטים לקהל, או לעורך-הדין שהזמין את חוות הדעת, מחשש שהדבר יתפרש כחיפוש חיזוקים לתוכן הדברים ויעיד על חוסר ביטחון בעדות. בנוסף, מאחר שהשופטים בוחנים גם את תגובת המומחה לחקירה, חשוב להגיב באיפוק להתקפות מצד עורך-הדין שמנהל את החקירה. במקרים רבים מנסה עורך-הדין להוציא את העד המומחה משיווי משקל על ידי העלאת נושאים אישיים, שאינם קשורים לבדיקה של המומחה. איפוק הוא שם המשחק, ובשום מקרה אסור למומחה להיגרר לעימות אישי עם עורך-הדין.

#### 10.4.5 תוכן הדברים

לאופן ההצגה של הממצאים חשיבות רבה. עם זאת, החשיבות העיקרית הינה לתוכן הדברים שנאמרים על ידי המומחה. על המומחה למצוא את האיזון בין תשובות ארוכות מדי לתשובות קצרות מדי. ככלל, מי שמוסר אינפורמציה רבה יותר עלול לספק לצד השני מידע שעלול לשמש כנגדו. אחת מהטכניקות של חקירה נגדית הינה למצוא סתירות פנימיות במידע שמסר המומחה. ככל שהמומחה מדבר יותר, כך הוא עלול למסור מידע שייטכן שיוצג כחוסר דיוק או כסתירה לדברים שנאמרו בשלב מוקדם יותר. לאור האמור, מומלץ לענות רק על מה שנשאלים ולא להרחיב את התשובה לנושאים אחרים הקשורים בעקיפין לשאלה. מצד שני, על המומחה לתת תשובות המעידות על ידע ובקיאות בנושא שנשאל ולא לענות תשובות לאקוניות של כן ולא, אלא להסביר את ההיגיון שעומד מאחורי החישוב, לדוגמה, או מדוע הפעולה שבוצעה הייתה הנכונה ביותר בנסיבות העניין.

בנוסף, במסגרת דבריו של המומחה מומלץ מאוד לשלב, במינון נכון, משפטים על ניסיונו. אומנם הניסיון של המומחה מפורט בחוות הדעת אך איזכור הניסיון במסגרת העדות, כביכול כדרך אגב, מוסיף אמינות ומשקל לתוכן דבריו של העד לדוגמה: "שיטת הפעולה דומה מאוד לעשרות מקרים שטופלו על ידי במהלך עשר שנות עבודתי" או "נדרשתי לסוגיה דומה במסגרת עבודתי כמומחה".

לסיכום, אין ספק כי לניסיון משקל רב בהצלחת העדות. עם זאת, הכנה מוקדמת ולימוד של ההיבטים השונים הקשורים להופעה בבית המשפט עשויים לתרום רבות להצלחת העדות של המומחה. תפקידו של העד המומחה כפול: לשכנע את השופט בתקפות חוות דעתו באמצעות הופעה נאותה ועל ידי מסירת ממצאיו בצורה בהירה ומשכנעת לצד הגנה על חוות הדעת מפני התקפותיו של עורך-הדין, תוך הפגנת יכולת עמידה בלחץ ההתקפה. הצלחת ההופעה מבוססת על הניסיון שצבר העד המומחה, וכן על ההכנה המוקדמת שעשה לפני מתן העדות. חשוב לציין, כי ההגדרה של מצבי לחץ היא סובייקטיבית. היכולת להתייחס להצגת חוות הדעת כאתגר ולא כאל מצב המאיים על מעמדו של העד, עשויה לשפר את הופעת העד המומחה ולסייע לו במתן עדות משכנעת.

## 10.5 ביצוע בדיקות פוליגרף

גופי חקירה במדינת ישראל ובעולם גילו לפני זמן רב את היתרונות הרבים הגלומים בשימוש בכלי זה. גופי חקירה ומבקרים חקירתיים שונים עושים שימוש נרחב בפוליגרף במהלך החקירות המנוהלות על ידם. בנוסף נעשה שימוש בפוליגרף כחלק ממניעת מעילות, גניבות וריגול תעשייתי ובמסגרת בדיקות שונות הקשורות לחשדות לאי-סדרים אשר התגלו בארגון. הפוליגרף, או בשפת העם "מכונת אמת", יכול לשמש בכל אותם מקרים בהם יש מספר רב של חשודים והמבקר החקירתי מעוניין לצמצם את הרשימה ולהתמקד בחשוד אחד. בנוסף, הפוליגרף יכול לספק אינדיקציה נוספת לגבי נכונות גירסה שמסר חשוד או עד. בעקבות ממצאי הפוליגרף יכול המבקר החקירתי להעריך בצורה טובה יותר את גירסת החשוד, את הממצאים שנאספו ולעיתים אף לפנות לכיווני חקירה נוספים.

גם חברות הביטוח זיהו את הפוטנציאל הגלום בבדיקות הפוליגרף. במקרים בהם גירסת המבוטח לא נראית אמינה, או שקיימים סימנים המצביעים על חשד להונאת חברת הביטוח, נעזרים לא אחת בפוליגרף לצורך בדיקת גירסת המבוטח. העובדה שעלולות בדיקה זו היא זולה מאוד יחסית לביצוע חקירות אחרות, הגדילה מאוד את הפופולריות של כלי זה.

למרבה ההפתעה, גם בתי משפט הדנים בנושאים אזרחיים, בית דין לעבודה, בתי דין רבניים ובוררים, נעזרים אף הם בתוצאות בדיקות הפוליגרף, וזאת כמובן כאשר שני הצדדים מסכימים להסתמך על תוצאות הבדיקה.

### 10.5.1 מכשיר הפוליגרף וביצוע הבדיקה

למרות השימוש הנפוץ בבדיקות פוליגרף, רבים רואים במכשיר זה קופסה שחורה. פעילות הפוליגרף נסמכת על הנחת בסיס, כי אמירת שקר גורמת למרבית האנשים לשינויים פיזיולוגיים בלתי רצוניים, כגון: הסמקה, הזעה, קשיי נשימה ועוד. מכשיר הפוליגרף בוחן באופן מדעי את השינויים, שבחלק מהמקרים ניתן לראותם גם בעין לא מזוינת. מכשיר הפוליגרף רושם את השינויים בפרמטרים הבאים: דופק, לחץ דם, זיעה (מוליכות חשמלית של העור) ונשימה. במהלך הבדיקה נרשמות באופן רציף (בעבר על סליל נייר, כיום על המחשב) התגובות של הנבדק לשאלות השונות. בסיום הבדיקה מנתח הבודק את התוצאות ומזהה, לאלו שאלות

## ■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

היו תגובות חריגות, לעומת שאלות אשר ברור לבודק כי הנבדק השיב להן אמת.

מרכיב עיקרי בהצלחת בדיקת הפוליגרף הינו הכנת השאלות לנבדק וניסוחן. לפני כל בדיקה מקבל הבודק רקע נרחב ככל האפשר על האירוע או על הנושא הנבדק ועל סמך מידע זה הוא עורך רשימה של שאלות אשר יוצגו לנבדק. השאלות חייבות להיות ברורות, מדויקות, נקודתיות ו"סגורות", כך שהנבדק יבין באופן ברור מה נשאל, לא יבלבל אירועים אחרים שאינם קשורים לבדיקה דנן ובסופו של דבר ישיב תשובה של 'כן' או 'לא'. שאלה כגון: "האם גנבת ממקום העבודה?" אינה טובה, מאחר שמרבית העובדים היו מעורבים בגניבות קטנות ממקום עבודתם, כמו למשל ציוד משרדי. לאור האמור, השאלה צריכה להיות מדויקת ולעסוק באירוע המדויק, כגון: "האם במסגרת עבודתך גנבת את התקבולים אשר התקבלו מלקוח פלוני?"

### 10.5.2 קבילות בדיקת הפוליגרף כראיה בבית משפט

אחת הסוגיות אשר נידונו רבות במהלך השנים הינה אמינות בדיקות הפוליגרף וקבילות ממצאי בדיקות הפוליגרף כראיה קבילה בבית המשפט, המוכרת בדיני הראיות. בשל חשיבותה העקרונית והמעשית של השאלה הנדונה, החליט שר המשפטים בשנת 1978 למנות ועדה לבדיקת הנושא בראשות השופט י' כהן (דין וחשבון הוועדה לעניין פוליגרף (תשמ"א), להלן - דו"ח ועדת כהן). הוועדה עיינה במחקרים מקצועיים, שמעה מומחים מהארץ ומהעולם אודות פעולתו של מכשיר הפוליגרף והשיטות השונות להפעלתו, תוך למידת יתרונות הבדיקות האלה - וחולשותיהן. הוועדה סקרה את הגישה הנוהגת בארצות השונות לגבי נושא זה, תוך תשומת לב מיוחדת לפסיקה האמריקנית בנדון, ובחנה בין היתר את ההשלכות האפשריות של התרת תוצאות בדיקות הפוליגרף כראיות קבילות בפני בתי המשפט.

בדו"ח הוועדה מפורטות הטענות בעד קבילותן של תוצאות הפוליגרף ולעומתן הטענות כנגד קבלתן כראיה, כמפורט להלן.

בעד הקבילות מציינת הוועדה בעיקר את הנקודות הבאות שהועלו לפניה:

א. מחקרים המעידים על דיוקן הרב של הבדיקות, העולה על 90%.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- ב. האמינות המיוחדת של הבדיקות הנערכות בשיטת הפח"מ (פריט חקירה מוכמן).
- ג. הניסיון החיובי הרב שהצטבר במשטרות של מדינות רבות במרוצת שנות הסתמכותן על ממצאי הפוליגרף.
- ד. ההזדמנות הניתנת לנאשמים להוכיח את חפותם מפשע באמצעות תוצאות הבדיקה, כאשר זו למעשה הדרך היחידה שבה יוכלו לנקות את שמם בצורה משכנעת מהחשדות שהוטחו נגדם.
- כנגד התרת תוצאות הבדיקה כראיות קבילות מונה הוועדה בעיקר את הטענות הבאות:
- א. העדר מחקר מדעי בלתי תלוי, שעליו ניתן לבסס את הדעה שבבדיקת הפוליגרף ניתן להבחין בין אמת לשקר על יסוד מדידת תגובותיו הפיזיולוגיות של הנבדק.
- ב. החשש, שהתרשמותו הסובייקטיבית של מפעיל הפוליגרף תהווה חלק בלתי נפרד מתוצאות הבדיקה. עקב כך, קבלת התוצאות כראיה עלולה, בעקיפין, להעביר את שיקול הדעת השיפוטי לידי המפעיל.
- ג. העדר תשובה ברורה לשאלה, מה הם סוגי האנשים שאינם ניתנים לבדיקה יעילה על ידי הפוליגרף.
- ד. החשש לשיבוש התוצאות עקב ליקויים טכניים במכשיר, שאינם ניתנים לאיתור, וכן בשל תנאים חיצוניים שבהם נערכת הבדיקה (כמו חום או קור או ישיבה בלתי נוחה של הנבדק).
- ה. הסכנה, שעם התרחבות השימוש במכשיר הפוליגרף יתוודע הציבור הרחב לטכניקות הבדיקה - ולדרכים לגבור על המכונה. במילים אחרות: קיומה של האפשרות "להכות את המכונה" ולגרום במכוון לתוצאות מסולפות.
- ו. החשש שתיפגענה זכויות אזרח בסיסיות, כגון: הזכות לפרטיות והזכות להימנע מהפללה עצמית.

הוועדה ייחסה משקל ניכר לטענות הנ"ל, שהושמעו כנגד השימוש בבדיקות הפוליגרף כראיה בבתי המשפט, ולעובדה שבמדינות כה רבות אין מתירים את קבילותן של תוצאות אותן בדיקות. בסופו של דבר חיוותה הוועדה את דעתה, כי בשלב זה אין עדיין מקום להרשות את הבאת תוצאות הפוליגרף כראיה במשפטים פליליים, וזאת אף כאשר הנאשם והתביעה הכללית

■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

הסכימו לכך בצוותא. עם זאת סברה הוועדה, כי ניתן להשתמש בתוצאות בדיקת הפוליגרף כראיה בהליכי ביניים פליליים, כגון הדיון בשחרורו של עציר בערבות או בבקשה לעצרו עד תום ההליכים, וכן בפני טריבונלים, אשר הפרוצדורה הנוהגת בהם אינה כפופה לדיני הראיות המקובלים.

עם זאת, למרות הסתייגותה של הוועדה מהשימוש בבדיקות הפוליגרף במשפטים פליליים, הרי שלגבי משפטים אזרחיים המליצה הוועדה לאמור: "נראה לנו שבמשפטים אזרחיים יש להרשות הבאת תוצאות בדיקות הפוליגרף כראיה לפני בית המשפט, בהסכמת הצדדים ויש גם להרשות, אם הצדדים מסכימים לכך, שתוצאות הבדיקה יחייבו אותם ובית המשפט יפסוק לפיהן. כדי לא לסבך הליכים משפטיים יש להתנות, שבכל מקרה תיערך הבדיקה על-ידי בודק שעליו הסכימו הצדדים או על-ידי בודק שיתמנה על-ידי בית המשפט ושפרט לזכות לחקור את הבודק לא תורשה הבאת ראיות אחרות בנוגע לתוצאות הבדיקה אלא אם בית המשפט שוכנע שהבאת ראיות דרושה להשגת הצדק (מבלי לפגוע בהוראות הדין המאפשרות ביטול פסק-דין בגלל מרמה)".

בית המשפט בארץ נדרש לא אחת לסוגיה, האם בדיקות פוליגרף יכולות לשמש כראיה קבילה במסגרת הליך פלילי או אזרחי. בהסתמך בין היתר על פסיקה בעולם וכן על החלטות ועדת כהן, כמפורט לעיל, נקבעה בארץ הלכה פסוקה, כי **תוצאת בדיקת פוליגרף איננה ראיה קבילה בבית המשפט**. לאור האמור, גם במקרים בהם תוצאות הבדיקה מצביעות על כך שעובד אינו דובר אמת בקשר למעורבות במעילה, הונאה וכד', הרי שלא ניתן להרשיעו על סמך ממצאים אלו. יותר מכך, בית המשפט מתעלם מממצאי הבדיקה ואינו נותן להם כל משקל ראיתי במסגרת החלטתו. כך לדוגמה בפסק דין ע"ב 913655/99 גונדבי מנחם נ' אליאנס חברה לצמיגים (טרם פורסם) נידון מקרה בו התגלתה חבלה חמורה במכונה של חברת אליאנס. החברה פעלה לאיתור העובד שגרם לחבלה ובמסגרת החקירה שנערכה, נשלחו 26 עובדים לבדיקות פוליגרף לצורך בירור מעורבותם בחבלה שנתגלתה. 25 עובדים נמצאו דוברי אמת בעוד עובד אחד נמצא דובר שקר בעניין המעורבות בחבלה בשלוש בדיקות שונות. על בסיס בדיקות הפוליגרף בלבד, פוטר העובד ונשללו ממנו פיצויי הפיטורין. העובד הגיש לבית הדין לעבודה תביעה לתשלום פיצויי הפיטורין שלו בטענות שונות בהן: העובדה שבדיקות פוליגרף אינן מדויקות היא בגדר ידיעה שיפוטית וכך נקבע גם בדו"ח ועדת כהן; בנוסף, התובע לא נתן הסכמתו לכך שבדיקות הפוליגרף ישמשו ראיה כנגדו, וכן שהנתבעת לא עשתה ניסיון כן

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

להגיע לחקר האמת ולא ביצעה כל חקירה ודרישה בדרכים אחרות לרבות חקירת התובע.

בית המשפט קבע בפסק דינו, כי -

“אין חולק כי בדיקות פוליגרף אינן קבילות בבתי המשפט, ולפיכך לא היה מקום לקבוע חד-משמעית את אחריותו של התובע לחבלה, על יסוד בדיקות הפוליגרף כשלעצמן”.

כאמור, בית המשפט קבע לא אחת, כי בדיקות הפוליגרף אינן קבילות. עם זאת, נקבע, כי תוצאות בדיקות פוליגרף תוכלנה להוות ראיה קבילה בהליך אזרחי (בתי משפט אזרחיים, בתי דין רבניים, בתי משפט למשפחה), אם הסכים הנבדק מראש לשני תנאים: האחד, להיבדק במכשיר הפוליגרף מרצונו החופשי. התנאי השני הינו, כי העובד הסכים שתוצאות בדיקות הפוליגרף ישמשו כראיה קבילה בבית המשפט. שתי ההסכמות הללו מצד העובד חייבות להיות התחייבויות מצטברות ומפורשות כך, שאפילו אם העובד נתן את הסכמתו לבדיקה בפוליגרף, תוצאותיה לא יחייבו אותו כל עוד הוא לא חתם מראש גם על הסכמה מפורשת נוספת לכך שתוצאות הבדיקה ישמשו באופן ספציפי כראיה כשרה במשפט. ואולם, גם במקרה כזה של הסכמה כפולה מצד הנבדק, עדיין נתון לבית המשפט שיקול דעת באם לקבל את תוצאות בדיקות הפוליגרף כראיה מחייבת, אם לאו. וכך כתב השופט בך בפסק דין ע"א 61/84 ביאזי נ' לוי, פד"י מב(1) 446:

“כאמור, רשאים הצדדים, ככלל, להתנות על דיני הראיות ועל נהלים פרוצדוראליים. כלל זה מועיל וצודק הוא, שכן לרוב מוסף הוא ליעילות הדיון, ובאשר המדובר בדרך הנקטת על דעת שני הצדדים, לא תגרום היא, מן הסתם, לעיוות הדין. אולם אין הסכמת הצדדים מהווה נוסחת קסם, אשר בעטיה מחויב בית המשפט לתת את ידו ואת אישורו לכל פרוצדורה המוצעת על-ידי הצדדים, אפילו אם סבור הוא שזו נוגדת את תקנת הציבור, או את דרישות הצדק או אינה לכבודו של בית המשפט. כך, אם למשל יציעו הצדדים שתוצאת המשפט תיקבע באמצעות זריקת מטבע (שזהו למעשה הימור פסול כשלעצמו), או על-ידי פנייה למגדת עתידות, אשר תסיק מסקנותיה מתוך עיון בקלפים או בשאריות קפה או בעזרת ממצאיו של אסטרולוג - האם רשאי בית המשפט לתת את אישורו לפרוצדורה שכזאת ולהתחייב מראש לתת את פסק-דינו על-פי התוצאות של אותם “הליכים”? וחמור עוד יותר: האם מותר



## ■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

לבית המשפט להתחייב, שיכבד תוצאותיהן של "בדיקות" כאלה, אפילו הן נוגדות את התרשמותו מחומר הראיות המצוי כבר לפניו? אין ספק בלבי, כי התשובה על שאלות אלה חייבת להיות בשלילה."

באותו פסק דין נכתב עוד:

"בעוד שתוצאות הפוליגרף טרם הוכחו כאמינות די הצורך כדי לשמש כראיות במשפטים פליליים (להבדיל מהליכי ביניים שבהם נדונה שאלת המשך מעצרו של חשוד או נאשם, או בקשתו להשתחרר בערובה), אין מניעה להתיר קבילותן של אותן תוצאות בהליכים אזרחיים. זאת בתנאי ששני הצדדים הביעו הסכמתם לעריכת הבדיקה ולהגשת תוצאותיה כראיה, וכן בכפוף לשיקול-דעתו של בית המשפט."

ביה"ד לעבודה קבע במקרה כזה, כי "אין די בהסכמה מסויגת לצורכי משא ומתן בין הצדדים או כתנאי לחיובו של היריב", אלא ההסכמה חייבת להיות ברורה ומפורשת (ד"מ 2256/01 בדוסה חנן נ' מצפה תת ימי ים סוף בע"מ (טרם פורסם), וכן ע"א 678/86 חניפס נ' סהר, פ"ד מג(4) 177). בנוסף, בית המשפט יתערב בהסכמת הצדדים במידה שיוכח בפניו, כי ההסכמה אינה מפורשת, או כי הושגה באמצעים לא כשרים ותוך ניצול כוחו של צד אחד על השני.

### 10.5.3 המצב בעולם

להלן ניתוח מרתק של השופט בך במסגרת ע"א 61/84 ביאזי נ' לוי, פד"י מב(1) 446, על המצב בעולם בכל הקשור לשימוש בפוליגרף:

7. ברוב הארצות אין נוהגים להשתמש במכשיר הפוליגרף כלל, או שלפחות אין מקבלים את תוצאות הבדיקות הנערכות באמצעותו כראיה בבתי המשפט. גישה זו בולטת במיוחד בארצות מערב אירופה. כך, למשל, בצרפת נחשבת עריכת הבדיקות בפוליגרף כעבירה פלילית, ובגרמניה נקבע, כי השימוש במכשיר זה נוגד את הקונסטיטוציה הגרמנית. באנגליה טרם ניתן כנראה פסק-דין מנחה בנדון, אך כפי שצוין ב-R. Cross, *On Evidence* 962 5891 6TH ed., London, אין בדיקות כאלה מתקבלות שם בהתלהבות.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

המחבר המלומד מזכיר, כי השימוש ב"גלאי השקר" נדחה על-ידי בית המשפט העליון בקנדה, במשפט של *The Queen V. Phillion* 8791 [62] וכן בבית-משפט בניו-זילנד ([52]) *McKay V. R.*, 7691. בין היתר בהנמקה Because it would distort the process of trial and because it was unreliable וניכר כי לדעתו טוב יעשו בתי המשפט באנגליה אם יאמצו דעה זו. מאידך גיסא, מתקבלות תוצאות הבדיקות בפוליגרף כראיה קבילה בבתי המשפט ביפן.

8. ארצות-הברית, מולדת הפוליגרף, היא המדינה שבה נעשה במכשיר השימוש הנרחב ביותר, ועקב כך מרובה גם התייחסותם של בתי המשפט האמריקניים לסוגיה זו.

בפסק הדין המנחה הראשון, שניתן בבית המשפט הפדראלי לערעורים, *United States V. Frye* 3291 [51], נפסלו תוצאות בדיקת הפוליגרף כראיה קבילה. נקבע באותו פסק-דין המבחן הבא, בעמ' 1014 :

'While courts will go a long way in admitting expert testimony deduced from a well-recognized scientific principle or discovery, the thing from which the deduction is made must be sufficiently established to have gained general acceptance in particular field in which it belongs.'

ומאחר שמכשיר הפוליגרף טרם זכה בהכרה המדעית הכללית כאמור, אין תוצאות הבדיקות ראויות להתקבל בבתי המשפט.

התפתחותו המדעית של הפוליגרף בשישים וחמש השנים שחלפו מאז ניתן פסק הדין בעניין *Frye* [51], הביאה להגמשה מסוימת בהלכה הנוקשה שנקבעה אז, והולידה במדינות השונות של ארצות-הברית חקוקים והלכות מגוונים בנושא זה.

מתחילת שנות השבעים התגבשו שם שלושה זרמים מרכזיים :

■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

(א) מדינות רבות דבקות עדיין בהלכת [51] Frye. אולם בחלק מאותן מדינות סויגה ההלכה במידה מסוימת ונקבע בהן, שהיא לא תחול אלא על הליכים שבהם פוסק בית המשפט סופית בנושא המשפט לגופו.

כך נפסק למשל, בשנת 1977, במשפט של **People V. Barbara** 181-186, AT 61, כי רשאי בית המשפט להתחשב בתוצאות בדיקת הפוליגרף, כאשר בא הוא לדון בבקשה לקיום משפט חוזר. באותו פסק-דין נחלקו הדעות בין השופטים, ודעת הרוב הייתה, שבמקרה כזה, כאשר המשפט עצמו כבר נגמר והשאלה העומדת להכרעה היא רק אם יש לדון בעניין מחדש, אזי מותר לשופט להיזקק גם לראיות שאינן קבילות בהליכים רגילים, ולתוצאות הפוליגרף בכלל זה.

(ב) במדינות אחדות, ובראשן מדינת ניו-מקסיקו, שוכנעו, כי מכשיר הפוליגרף זכה כבר בינתיים באותה "הכרה מדעית כללית", ועל-כן אין נוהגים בהן עוד לפי הלכת [51] Frye ומתירים בהן קבלת תוצאות בדיקת הפוליגרף כדבר שבשגרה, בהליכים אזרחיים ופליליים כאחד, ואף בהעדר הסכמתם של שני הצדדים במשפט. אולם קבלת תוצאות הבדיקה כראיה מותנית שם, בכל זאת, במילויין של דרישות מצטברות מסוימות, כדלהלן: (1) שכישורי בודק הפוליגרף ייבחנו ויימצאו משביעי רצון; (2) ששיטת הבדיקה, שעל-פיה הושגו התוצאות, תיבחן ותימצא אמינה; (3) שבנסיבות המקרה הספציפי ייבדק המבחן שנערך ויימצא תקין, מבחינת כשירות העדים לעמוד בבדיקת המכשיר ומבחינת תנאי הבדיקה הכלליים, כגון נוחות הישיבה, החום בחדר, מצב בריאות הנבדק וכו' (ראה בעניין זה פסקי הדין המנחים: **State V. Dorsey** 81 7791, **State V. Bell** 71 5791).

(ג) הקבוצה השלישית של מדינות בארצות-הברית מתנה את כשרות תוצאות הבדיקה כראיה בהסכמת בעלי

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

הדין או בויתור הצד הנפגע מהצגת הראיה על זכותו להתנגד להצגת התוצאות לפני בית המשפט.

בחלק מהמדינות הדוגלות בגישה זו (וביניהן למשל מדינת קליפורניה) רואים צד שהסכים לעריכת בדיקת פוליגרף ולהגשת התוצאות כ"מנוע" או כ"מושק" מלהעלות כל השגה כנגד קבילות הראיה האמורה.

גם ברבות מהמדינות השייכות לקבוצה זו נקבעים תנאים מצטברים נוספים לקבלת תוצאות הבדיקה כראיה, היינו תנאים הבאים להבטיח את אמינותה של שיטת הבדיקה, את מומחיות הבודק, תקפות התוצאות בנסיבות המקרה הספציפיות וכו' ראו בעניין זה: *State V. Stanislawski* 02 2 4791, *State V. Valdez* 91, 691

התנית התנאים המיוחדים הנוספים, הנהוגת, כפי שראינו, במדינות משתי הקבוצות האחרונות, מובילה לתוצאה, שההכרעה הסופית בעניין קבילות הראיה נשאת בידי בית המשפט ואינה מסורה לחלוטין לצדדים (ניתוח מקיף ומפורט של הזרמים הללו, לרבות מראי המקומות הרלוואנטיים, מצוי בפסק הדין של השופט Liacos מבית המשפט העליון של מדינת מסצ'וסטס, בפסק הדין [12] *Com V. Vitello* 8791).

#### 10.5.4 חיוב עובד לעבור בדיקת פוליגרף

ככלל, מעביד החושד כי עובדו ביצע עבירת משמעת חמורה (כגון: גניבה, מעילה, שקר, חשיפת סודות המעביד וכיו"ב), ומעוניין לאשש או לשלול את חשדותיו, אינו רשאי לחייב את העובד לעבור בדיקת פוליגרף, כפי שאינו רשאי לחייב עובד לעבור בדיקה רפואית או גרפולוגית (בר"ע 615/02 פלוני נ' פלונית, תק-מח 2003(1), 858). דרישה כזו מהווה פגיעה בזכותו של העובד לפרטיות והינה מנוגדת לחוק יסוד: כבוד האדם וחירותו.

אכן, חובת הגילוי, הנאמנות ותום הלב המוטלות על עובד במסגרת יחסי העבודה שלו עם מעבידו היא חובה מוגברת ומיוחדת, אולם אין היא חובה מוחלטת, ויש לאזנה אל מול זכות העובד לפרטיות ולכבוד. לאור האמור

## ■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

לעיל, בדיקות הפוליגרף יכולות להיעשות רק בהסכמת העובד. בכל מקרה, לא ניתן לחייב עובד אשר נחשד בעבירה כלשהי או כחלק מקיום בקרות שוטפות של הארגון, להיבדק בפוליגרף בניגוד לרצונו החופשי. יש לציין, כי למרות שלא ניתן להכריח עובד לעמוד בבדיקת פוליגרף, הרי שעובדים רבים נוטים להסכים לבדיקה, מתוך חשש שייאבדו את מקום עבודתם אם לא יעשו כן.

גם לעניין בדיקות פוליגרף על ידי חברות הביטוח, ההלכה קובעת, כי זכותו של מבוטח לסרב לדרישת חברת הביטוח לבדיקה כאמור. בפסק דין ת"א 116/89 **וחידי נ' אליהו**, פ"מ נב (4) 221 קבע השופט נתן עמית, כי:

"חברת הביטוח, המבקשת להעמיד מבוטח בבדיקת פוליגרף, מן הראוי שלא תעשה זאת בהגנב על ידי שליחת חוקר לביתו. המבוטח צריך להיות מודע לכך שאין הוא חייב בכך, אלא אם כן הוא רוצה בכך מתוך מודעות וגמירות דעת. לכן, ראוי שלמבוטח תינתן אפשרות להתייעץ עם עורך דין בטרם שהוא חותם על הסכמה שכזו, ואולי אף ראוי שיהיה מיוצג על ידי עורך דין, או שעורך דין יאשר בכתב, שהסביר לו את ההסכם, משמעותו ותוצאותיו".

במספר פסקי דין ובהם ת"א 29367/91 **זהבי נ' אילון** (לא פורסם) נקבע, כי העובדה שאדם אינו מעוניין שתיערך לו בדיקת פוליגרף, אינה מעלה או מורידה מאמינותו או מיושרו.

### 10.5.5 סירוב להיבדק בפוליגרף כעילה לפיטורים

במקרים רבים בהם עובד מסרב לבדיקת פוליגרף, נוהגים המעבידים לפטר את העובד. נשאלת השאלה, האם סירוב זה מהווה עילה מוצדקת לפיטורי העובד. הפסיקה קבעה, כי סירוב להיבדק בפוליגרף אינו מהווה עילה עצמאית לפיטורים. עם זאת, מעביד רשאי לפטר עובד שסרב לעבור בבדיקת פוליגרף, ככל מעשה פיטורים רגיל, בתנאי שאין מניעה בחוק, בחוזה העבודה או בהסכם הקיבוצי, לפטר את העובד בכל עת בהודעה מוקדמת.

לפיטורי עובד המסרב להיבדק בגלאי שקר קיימת לכאורה עילה עניינית ומספקת - אבדן מידת האמון הנדרשת מעובד. כמובן שככל שהעובד בכיר יותר, כך גדלים עוצמתה ומשקלה של עילה זו, לאור יחסי האמון המיוחדים

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

הנדרשים ממנו. חשד אמיתי שעובד גנב או מסר סודות מסחריים תוך הפרה של חובות נאמנות וסודיות, הוא עילת פיטורים רגילה, עניינית ומספיקה בהחלט, גם אם אין למעביד הוכחה חותכת לעצם הפרת האמונים או הגניבה.

המסקנה העולה מכך היא איפוא, כי עובד רשאי לסרב לבקשת מעבידו להיבדק בבדיקת פוליגרף, וסירובו הוא לגיטימי. עם זאת, סירוב שכזה מבסס למעביד עילה מספקת לפיטורים רגילים מטעמים של אובדן האמון בו וכי"ב.

במקרים בהם מגיעה לבית המשפט סוגיה של פיטורי עובד שסירב לעבור בדיקה, הרי שבית המשפט בוחן את נסיבות העניין ובודק, האם הדרישה לבדיקת הפוליגרף הגיעה בעקבות חשד לאירוע או כחלק מדרישה גורפת ללא כל הצדקה וכן, האם הדרישה היא כללית ומכוונת לכל קבוצות העובדים הרלוונטיות (למשל, כל העובדים שהיו קשורים לאירוע) או רק לעובד מסוים. בהתאם לאמור, אם המעביד מוכיח כי הבדיקה היא עניינית, סבירה, נעשית בתום לב, ואינה נגועה באפליה או בהתנכלות אישית, ייטה בית המשפט לקבל את הליך הפיטורין.

### 10.5.6 שלילת פיצויים מעובד בעקבות סירוב להיבדק בפוליגרף

לא אחת, בעקבות סירוב עובד לבצע בדיקת פוליגרף או לחילופין במצבים בהם עובד נבדק אולם יצא דובר שקר, מפטר המעביד את העובד ולא משלם את פיצויי הפיטורים שלו. כאמור, מעביד רשאי לפטר את העובד בפיטורים רגילים כאשר הנ"ל סירב לעבור בדיקה בפוליגרף או כאשר הנ"ל יצא דובר שקר, וזאת עקב אובדן האמון בעובד. עם זאת, הפסיקה קבעה כי לא תהא למעביד זכות לשלול מהעובד את פיצויי הפיטורים ודמי ההודעה המוקדמת. זכויות אלה הן זכויות קוגנטיות ומוגנות של המפטר, שאין אפשרות לשלול אותן אלא בנסיבות חד-משמעיות.

וכך אמר בית הדין לעבודה על פיטורים בנסיבות כאלה:

"מחומר הראיות עולה כי פרט לבדיקות פוליגרף לא הייתה כל ראייה אחרת לקביעת אשמתו של התובע, כאשר זה האחרון חזר וכפר באשמתו. אין חולק כי בדיקות פוליגרף אינן קבילות בבתי המשפט, ולפיכך לא היה מקום לקבוע חד-משמעית את אחריותו

■ פרק 10: תהליך חקירת מעילות ■

של התובע לחבלה, על יסוד בדיקות הפוליגרף כשלעצמן. לפיכך, לא הייתה הודעה רשאית לשלול מהתובע שכר עבודה בגין תקופת השעייתו, פיצויי פיטורין ותמורת הודעה מוקדמת". (ע"ב 913655/99 גונדבי מנחם נ' אליאנס חברה לצמיגים (טרם פורסם)).

למרות שבית המשפט קובע במקרים המפורטים לעיל, כי אין לשלול את פיצויי הפיטורין של העובד בעקבות בדיקת פוליגרף המצביעה על כך שהעובד לא דיבר אמת, הרי שבית המשפט אינו נוטה לאשר הלנת שכר בעקבות אי-תשלום פיצויים אלו, לאור העובדה כי לרוב קיימת מחלוקת אמיתית וכן מתוך רצון שלא להעניש את המעביד בפיצויים של מאות אחוזים בשנה כקבוע בחוק.

"בנסיבות אלה, אין מקום לזכות התובע בפיצויי הלנת פיצויי פיטורין כפי שתבע בתביעתו. ככל שהוכח הרקע לפיטוריו ולשלילת פיצויי הפיטורין היו בשל תוצאות הבדיקה אשר ממנה עולה כי התובע אינו דובר אמת. בנסיבות אלה, הוכחה לדעתינו, כי מדובר בטעות כנה ו/או מחלוקת בדבר עצם הזכאות לפיצויי פיטורין במועד פיטורי התובע וטענת הגנת הנתבעת הוכחה ועולה מהראיות שנשמעו בפנינו במהלך הדיון לרבות האמור בסיכום טענותיה. בית הדין שקל ועיין בטענות התובע שפורטו באריכות גם בעניין זה אולם לא מצא כל עילה לחייב פיצויי הלנת פיצויי פיטורין אלא אם לא ישולמו תוך 15 יום מיום המצאת פסק דין זה". (ד"מ 2256/01 בדוסה חנן נ' מצפה תת ימי ים סוף בע"מ (טרם פורסם)).

לסיכום, העובדה שעובד סירב לעבור בדיקת פוליגרף לא מהווה עילה לשלילת פיצויי פיטורין. גם כאשר העובד נבדק ונמצא דובר שקר לגבי מעורבותו במעילה, לדוגמה, אין עילה לשלילת הפיצויים, וזאת לאור העובדה שבדיקת הפוליגרף אינה קבילה. יותר מזה - גם במקרים בהם הודה עובד במעורבותו במעילה, בית המשפט אינו ממחר לשלול את הפיצויים שצבר במהלך שנות עבודתו. ראו הרחבה בפרק הדין בשלילת פיצויים מעובד שמעל.

## 10.5.7 הצעות חוק בעניין פוליגרף

לאור השימוש הגובר והולך בכלי הפוליגרף, החל גם המחוקק להתערב בסוגיית הפעלת הפוליגרף במקום העבודה. בעניין זה הוגשו בשנת 2003 שתי הצעות חוק, ששתיהן נדחו, אשר נועדו למנוע כפייה של בדיקת פוליגרף על עובדים ופגיעה בעובדים המסרבים להיבדק בפוליגרף.

ההצעה הראשונה הינה הצעת חוק איסור כפיית פוליגרף, תשס"ג-2003, שהונחה על שולחן הכנסת במאי 2003. הצעה זו אוסרת על המעביד לגרום לעובדו לעבור בדיקת פוליגרף. זאת, אלא אם בדיקת הפוליגרף נועדה לבידור אחריות פלילית של העובד, הנוגעת למעשה שעשה בעבודתו, והעובד נתן בכתב, את הסכמתו המלאה והחופשית לביצוע הבדיקה. גם בנסיבות כאלה, הסכמת העובד לעבור את בדיקת הפוליגרף תהיה תקפה למשך 14 יום בלבד, והעובד יהיה רשאי לבחור את הבודק והמכון, שבו יעבור את הבדיקה. לפי הצעת החוק, מעביד לא יהיה רשאי לפטר עובד או להרע את תנאי עבודתו בשל סירובו לעבור בדיקת פוליגרף. מעביד שיכפה על עובדו לעבור בדיקת פוליגרף בניגוד לחוק - יואשם בעבירה פלילית, ויהיה צפוי לעונשים חמורים - מאסר שנה וקנס של 20,000 ש"ח.

ההצעה השנייה היא הצעה לתיקון חוק שוויון ההזדמנויות בעבודה (תיקון - איסור בדיקת פוליגרף), תשס"ג-2003, גם היא ממאי 2003. על פי ההצעה, מעביד לא ידרוש ממועמד לקבלה לעבודה או מעובד לעבור בדיקת פוליגרף ולא יעשה שימוש במידע שהושג באמצעות הפוליגרף, בכל הנוגע לקבלה לעבודה, תנאי עבודה, קידום, הכשרה, פיטורים ותשלומים בגין פרישה מהעבודה. הצעת החוק אף קובעת, כי גם אם המעביד הפר את החוק ודרש מעובד/מועמד לעבור בדיקת פוליגרף, הסירוב לעבור בדיקה כזו או כל בדיקה רפואית אחרת - לא יהווה עילה לפגיעה במועמד, או בעובד, בכל הנוגע לעניינים שפורטו לעיל. הפרת החוק תהיה בגדר עבירה פלילית, שעונשה קנס כספי.

כאמור, שתי ההצעות נדחו אולם הן מלמדות על הלך המחשבות בכל הקשור לשימוש בפוליגרף.



■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

## פרק 11

# תשאול

## פרק 11 תשאל

### 11.1 סוגי מתשאלים

השלב הראשון בכל תהליך תשאל הינו איפיון המתשאל. קיימים סוגים שונים של מתשאלים, אשר לכל אחד מהם מאפיינים שונים וסיבות שונות למסור גירסה לא נכונה. לאור האמור, יש להתאים לכל מתשאל את דרך החקירה המתאימה ביותר.

להלן סוגי המתשאלים הנפוצים והמאפיינים הבולטים שלהם.

#### 11.1.1 עד

עד שנכח באירוע מגיב לרוב בהתרגשות. בחלק מהמקרים, החוויה של השתתפות באירוע משפיעה מאוד על העד ועל תפיסת המציאות בה היה נוכח. במסגרת תהליך התשאל של העד, יש לנסות לבדד את מרכיב ההתרגשות מחד ואת הפרשנות של העד לאירוע. עדים רבים מוסרים במסגרת עדותם גם את פרשנותם ואת הסיבות לאירוע למרות שלא נשאלו על כך. על החוקר לדאוג להפריד את הדעה האישית של העד מפרטי האירוע ולוודא, כי המידע שנמסר הינו הגיוני ומתאים לנסיבות. אחת הבעיות הקשות בתשאל עדים הינה החשש של העד ממסירת העדות. עדים רבים חוששים לאבד זמן יקר לצורך מסירת העדות לחוקר או במסגרת עדות בבית המשפט. בעיה נוספת של עדים הינה חשש מהאדם לגביו נמסרת העדות או הזדהות עם מבצע העבירה - דבר שמונע, בסופו של דבר, קבלת עדות מהעד. חשש מהסתבכות ומהפלה עצמית יכולים אף הם להוות סיבה לחוסר רצון למסור עדות. עדים אינם יודעים תמיד את זכיותיהם וחובותיהם ולכן העלולים לחשוש מפני אפשרות שייחשדו כשותפים לעבירה. נקודה נוספת שקשורה לעדים הינה אישיות אנטי-ממסדית. כך לדוגמה, במספר מדינות בעולם לא רואים בעין יפה את הסיוע לשלטונות; עולים ממדינות אלה ימשיכו להחזיק בתפיסה זו גם בארץ ויעדיפו שלא למסור עדות.

## 11.1.2 מתלונן

בדומה לעד, גם המתלונן מוסר גרסה שנובעת מנקודת מבט אישית. לאור האמור, מתלוננים נוטים להפריז ולהגזים במידע שהם מוסרים. בנוסף, הם נוטים להחסיר פרטים אשר עלולים לפגוע בגירסה שהם מוסרים. במסגרת חקירה של מתלוננים יש לנסות להגיע למידע שהמתלונן לא מסר כדי לקבל תמונה מלאה ומדויקת יותר של האירוע ולקדק בפרטים שנמסרו תוך ניסיון להגיע למידע מדויק יותר.

## 11.1.3 מודיע

בגופי אכיפה נהוג להסתייע במודיעים אשר מוסרים מידע בדבר עבירות שבוצעו או שעומדות להתבצע, מעורבים בעבירות, מיקום של רכוש גנוב או כלי נשק ועוד. למרות החשיבות העצומה של המידע שנאסף על ידי רכזי המודיעין, יש לזכור כי המניע של המודיע עלול להיות שונה מהמניע של מקבל המידע. בחלק מהמקרים, המודיע אכן מונע מאזרחות טובה אך במרבית המקרים, מעשיו של המודיע נובעים מציפייה לרווח אישי שיזכה בו בשל מסירת המידע או מהרצון לנקום בגורם כלשהו. לאור האמור, נוטים גם מודיעים להגזים בחשיבות המידע שהם מוסרים וכן בפרטים של המידע שנמסר. מאחר שהמודיע מפיק הנאה אישית ממסירת המידע, הרי שהוא מנסה להציג את מרכולתו בצורה הטובה ביותר.

## 11.1.4 חשוד

חשודים מתחלקים לשני סוגים: דוברי אמת ודוברי שקר. באופן כללי, דובר אמת ימסור את המידע בצורה מלאה ללא הסתייגויות. חקירת חשוד דובר אמת תאופיין על ידי זרימת מידע טובה. לעומת זאת, חקירה של דובר שקר תאופיין בזרימת מידע לקויה הנובעת מחשש של החשוד להפליל את עצמו ובחוסר רצון לסייע לחוקר להגיע לחקר האמת.

## 11.2 המתשאול

הגורם העיקרי אשר משפיע על אופן זרימת המידע והצלחת התשאול הינו המתשאול. אחת השאלות המרכזיות הינה, מה הופך אדם למתשאול טוב. לאלמנט הניסיון חשיבות רבה אך קיימים גם מרכיבי אישיות אשר תורמים

## ■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

להפיכת אדם למתשאל טוב. שלוש תכונות עיקריות מאפשרות לאדם להיות מתשאל טוב ולגרום לזרימת מידע שוטפת, כמפורט להלן.

### הקשבה

מתשאל טוב הינו אדם אשר יודע להקשיב. היכולת להקשיב אינה פשוטה כלל וכלל. על המתשאל לגלות עניין בדברי המתשאל מבלי לשפוט אותו, תוך יצירת אווירה נוחה שתקל על המתשאל למסור את דבריו. על המתשאל להימנע מהפסקת שטף הדיבור של המתשאל ולעודד אותו למסור מידע תוך הנהון בראש או הבעת מילות הבנה לגירסה שנמסרת. בנוסף, חשוב לא לבטל את דברי המתשאל ולא לקבוע דעה עוד לפני שהמתשאל גמר למסור את כל המידע שברשותו. מתשאלים רבים נוטים לקטוע את דברי המתשאל, לזרז אותו או לכוון אותו לנקודות שמעניינות אותם. ברם, כאשר נותנים למתשאל את הזמן לו הוא זקוק ומגלים קשב לדבריו, מסייעים להשגת מידע טוב יותר.

### אמינות

המרכיב השני בהצלחת התשאל הינו אמינות. חשוב מאד שהמתשאל ישדר אמינות כך שהמתשאל יחוש כי הוא יכול לסמוך עליו. לכן, אסור לשקר למתשאל בנקודות שלגביהן הוא עלול לגלות שהמתשאל אינו דובר אמת. כאשר המתשאל אינו יודע דבר מה, עדיף להודות בכך מאשר להסתבך בחוסר אמינות. במצבים בהם המתשאל תופס את המתשאל כבלתי אמין, הוא יימנע ממסירת המידע שברשותו ובכך ישבש את התשאל.

### סמכותיות

המרכיב האחרון בהצלחת התשאל הינו יצירת סמכותיות של המתשאל. סמכותיות זו נובעת מהכוונת השיחה המתנהלת, יצירת קצב ודינמיקה של השיחה, שליטה עצמית, הצגת מקצועיות, ידע וניסיון וכן שליטה במצב.

בנוסף לשלושת המרכיבים הנ"ל חשוב לזכור, כי יש גורמים משתנים ובלתי משתנים אצל המתשאל אשר משפיעים על הצלחת התשאל. במסגרת הגורמים הבלתי משתנים ניתן למנות את מין המתשאל, גילו, השכלתו, מוצא אתני, מראהו החיצוני וסגנון דיבורו. הצלחת התשאל במקרים רבים נעוצה בהתאמה של מאפיינים אלו למאפיינים של המתשאל. כך לדוגמה, מתשאל מחבר העמים יצליח לרוב להוציא מידע טוב יותר ממתשאל

## ■ פרק 11: תשאול ■

ממוצא זה. חוקרת מתאימה יותר לחקור ולתשאול בחורה מאשר בחור וחוקר צעיר יתקשה להתחבר לנחקר מבוגר.

לסיכום, ניתן למנות את התכונות ההכרחיות של מתשאול טוב:

- **ניסיון** - השתתפות בתשאולים רבים עם סוגי שונים של מתושאלים;
- **סקרנות** - תכונת אופי אשר מסייעת למתשאול לגלות עניין בנושא התשאול;
- **הקשבה** - מתן אוזן קשבת למתושאל;
- **סמכותיות** - שליטה בתהליך התשאול וקבלת הערכה מצד המתושאל;
- **אמינות** - יצירת תחושה של יושר וכיבוד התחייבות;
- **ביטחון עצמי** - שליטה עצמית וביטחון בהצגת השאלות ובקבלת התשובות;
- **יכולת משחק** - יכולת להיכנס לדמות המתאימה ביותר לתשאול;
- **ספקנות** - בדיקה של גרסת המתושאל תוך כדי השיחה וספקנות לגבי המידע שנמסר;
- **יסודיות** - הכנת התשאול מראש ומחשבה על כל ההיבטים של התשאול;
- **תקיפות** - ניהול התשאול באווירה עניינית אולם תקיפה ומלאת ביטחון.

### 11.3 תהליך התשאול

תהליך התשאול מתחיל זמן רב לפני שהמתושאל מתייצב לחקירה. תשאול מוצלח מבוסס על שלבים מוקדמים של הכנה לחקירה, זימון הנחקר, בדיקת תרחישים שונים לתשאול ועוד. במסגרת תהליך זה ניתן למנות מספר שלבים אשר בכל אחד מהם יש לבצע מספר פעולות ולבדוק אפשרויות שונות לצורך מציאת הפתרון המתאים ביותר למתושאל. להלן שלבי התשאול:

## הכנות מקדימות

הצלחת התשאול תלויה במקרים רבים בעומק וביסודיות ההכנות המקדימות שבוצעו על ידי המתשאול, ובכלל זה קבלת רקע נרחב ככל האפשר על המתושאל. המתשאול עורך רשימה הכוללת את הפרטים הבאים: גיל, מין, תפקיד, מקום מגורים, השכלה, מוצא, מראה חיצוני, אופי, סגנון דיבור, משפחה ועוד. לפרטים אלו חשיבות רבה לצורך התאמת המתשאול המתאים ביותר לרקע ממנו מגיע המתושאל וכן לצורך יצירת תחושה אצל המתושאל, כי נערכה לגביו בדיקה מקיפה, הכל ידוע ולכן עדיף שיחסוך בזמן של כולם וימסור את הגרסה האמיתית.

## בחירת מקום התשאול

אין משפט המתאים יותר למקום התשאול מאשר "ביתי הוא מבצרי". לקביעת מקום התשאול חשיבות רבה בהצלחת התשאול. ביצוע תשאול במשרדי העובד יקשה על החוקר למצות את החקירה, מכיוון שבמצב כזה נוצר יתרון לנחקר אשר מרגיש בטוח יותר ויכול לנווט את החקירה בקלות. לאור האמור, מומלץ תמיד שלא לחקור חשודים במשרדם.

## זימון המתושאל

שלב קריטי בתהליך התשאול הינו זימון המתושאל. במידת האפשר, מומלץ שלא לפרט בפני המתושאל את הסיבה לזימון ממספר סיבות. ראשית, למנוע מהמתושאל להכין גרסה ולהתכונן לשאלות שיישאלו. המתשאול מעוניין לקבל תשובות ספונטניות ולא דקלום גרסה שהוכנה מראש. בנוסף, קיים חשש, כי הודעה מוקדמת על הסיבה לזימון תגרום לשיבוש ראיות, להשפעה על עדים וכן להכנת אליבי.

## הכרת המתושאל

לאחר זימון המתושאל מגיע שלב הכרת המתושאל. שלב זה הינו חיוני ונועד למספר מטרות. ראשית, העברת מסרים למתושאל, בהם: המתשאול הוא הגורם ששואל את השאלות והמתושאל עונה עליהן, יצירת סמכותיות של המתשאול והצגת האמינות והיסודיות של המתשאול. בנוסף, החוקר לומד את שפת המתושאל, מנסה לאתר את נקודות התורפה שלו ובעיקר מזהה את ההתנהגות הבלתי מילולית של הנחקר, בשעה שאינו לחוץ ואינו נשאל שאלות אשר עלולות לסבך אותו. בשלב מאוחר יותר, כאשר הנחקר

## ■ פרק 11: תשאול ■

נשאל שאלות קשות, משווה החוקר את התנהגותו לעומת התנהגותו בשלב ההיכרות.

### הצגת הנושא

לאחר שלב ההיכרות עם המתושאל, על החוקר לעבור להצגת הנושא. שלב ההצגה צריך להיות מהיר וחד, כך שיעביר מסר ברור למתושאל כי נגמר השלב הכללי ועכשיו עוברים לדבר על הנושא שלשמו הוזמן המתושאל. על החוקר להסביר למתושאל מדוע זומן לחקירה, מה הקשר שלו לחקירה ומה נדרש ממנו.

### תשאול וקבלת גירסה

השלב העיקרי של התשאול הינו קבלת גירסתו של המתושאל. על החוקר לבחור באחת מטכניקות החקירה או בשילוב של מספר טכניקות אשר יתאימו ביותר לנסיבות העניין. לאחר קביעת טכניקת התשאול, על החוקר להציג את השאלות באופן מדויק וברור, כך שלא יובנו באופן דו-משמעי. מומלץ להשתמש עד כמה שאפשר בשפת המתושאל לצורך יצירת קשר טוב יותר. במידה שהתשובות המתקבלות הינן כלליות, על החוקר לחדד את השאלות עד השגת תשובות מלאות ומדויקות. מומלץ לעשות שימוש בשאלות מסוג: איפה, מתי, כמה, כיצד, מדוע, מתי, מי וכד'. במסגרת התשאול, חשוב שלא להפריע למתושאל על ידי הפסקת שטף הדיבור שלו או על ידי הבעת דעה אישית על הגירסה שנמסרה. על החוקר לעודד את המתושאל לדבר באופן חופשי, תוך הקשבה וגילוי עניין בתוכן הדברים. חשוב שלא לכתוב במסגרת התשאול, שכן הדבר עלול לגרום לחשש אצל המתושאל שייעשה שימוש בתוכן הדברים שמסר. במהלך התשאול יש לבחון את גירסת המתושאל ולבדוק, האם היא עקבית וללא סתירות והאם היא תואמת את המידע שנאסף במהלך החקירה. במידה שקיימות סתירות, יש לקבל את התייחסות המתושאל לכך.

בנוסף, קיימת חשיבות לזיהוי "ניצני הודאה" במסגרת התשאול. שאלות כגון: מה העונש על עבירה כזו? מה אתה היית עושה במקומי? כיצד לדעתך יגיבו על החשדות נגדי? - אלו מסמנות את תחילת תהליך ההודאה של החשוד. חשוב שלא להחמיץ נקודות אלו. במידה שמופיעים סימנים אלו, יש לנסות לזהות את האלמנטים אשר מקשים על הנחקר להודות, כגון: בושה, פחד וכד'.

## 11.4 טכניקות תשאול

### החוקר הטוב והחוקר הרע

טכניקה זו היא אולי הנפוצה ביותר בחדרי החקירות. טכניקה בסיסית זו מבוססת על תשאול של שני חוקרים, כאשר האחד מגלם את האיש הרע בעוד השני מגלם את האיש הטוב. הניגוד בין שתי הדמויות גורם למתושאל לחפש את קירבתו של האיש הטוב לעומת הרצון להימנע מתשאול על ידי החוקר הרע. לאחר יצירת לחץ מצד החוקר הרע וקבלת אמפטיה ואוזן קשבת מהחוקר הטוב, נעלם החוקר הרע ומשאיר את המתושאל עם האיש הטוב שמעוניין לסייע לו. במידה שהתשאול אינו מתקדם כראוי, מופיע החוקר הרע שוב כדי לעודד את המתושאל לחזור ולשתף פעולה עם החוקר הטוב.

### החוקר התמים

זוהי אחת מטכניקות התשאול היעילות ביותר, והיא מתאימה מאוד לתשאול שלא מעמדת כוח. בטכניקה זו החוקר משחק את "התמים" ובכך מוריד את רמת הערנות והחשש של המתושאל. החוקר יוצר תחושה של חוסר עניין בתהליך התשאול, חוסר הבנה וידע ומשדר באופן כללי, כי מדובר בהליך פורמלי שצריך לבצע ולא יותר. חוסר העניין של החוקר יוצר תחושה של ביטחון אצל המתושאל, אשר אינו חושש שלא לדייק בפרטים ולענות תשובות חיוביות לשאלות שמציג החוקר - הכל מתוך כוונה מוצהרת של החוקר, כי צריך לסיים את תהליך התשאול במהירות, מה גם שהנושא אינו חשוב כלל. במצב זה, מתושאלים שאינם מיומנים נוהגים לענות תשובות שאינן נכונות. לאחר קבלת גירסה מהמתושאל אשר כוללת תשובות עם מידע לא נכון, הופך לפתע המתשאול "מתמים" ל"אסרטיבי" וכך הוא גורם למתושאל לאבד את הביטחון מחד וכן להתחיל לתת הסברים לגירסה שניתנה במהירות וללא מחשבה רבה מאידך. סיטואציה זו טורפת את הקלפים של המתושאל ומביאה לרוב לשבירתו.

### הפרד ומשול

השימוש בטכניקה זו מיועד למקרים בהם יש שני מתושאלים אשר היו שותפים לאירוע מסוים. במסגרת החקירה מפרידים בין המתושאלים וחוקרים כל אחד מהם בנפרד. לאחר מכן, מספרים לכל אחד מהמתושאלים כי עמיתו חשף את כל הסיפור ואף הפיל את כל האשמה עליו. במצב זה,



## ■ פרק 11: תשאול ■

כאשר מוסרים למתושאלים מידע מתוך תיק החקירה, ואין להם כל דרך לאמת את המידע אשר נמסר להם לגבי עדותו של המתושאל השני, נוטים מתושאלים למסור מידע שלא היו מוסרים במידה שהיו מתושאלים יחדיו. העובדה שהמתושאל מאמין כי המתושאל השני הפליל אותו, עשויה בחלק מהמקרים להביא את המתושאל להפליל את חברו כנקמה.

### הכל ידוע

בטכניקה זו מתנהג החוקר כאילו הכל ידוע, כל הראיות נאספו, התיק סגור ויש רק לקבל את גירסת המתושאל מבחינה טכנית. החוקר מציג למתושאל קלסרים עבי קרס (הכוללים בכלל חומר מתיק אחר), מספר כי נערכו מעקבים מספר חודשים אחרי פעילותו ועוד. בנוסף החוקר מוסר לנחקר מידע רב ומדויק, שלעיתים אינו רלוונטי כלל לחקירה אולם מראה על הכנה וידע על הנחקר. לצורך חיזוק הרושם, כי אכן אין למעשה צורך אמיתי במידע הנמצא אצל המתושאל והתשאול נעשה לצרכים פורמליים בלבד. כאשר המתושאל מאמין, כי אכן הכל ידוע, קל לו יותר להודות באשמתו או למסור מידע על אחרים, שכן כל המידע כבר מצוי בידי חוקר.

### "הפגישה המקרית"

טכניקה זו מבוססת על יצירת סיטואציה מבוימת בה נפגשים שני חשודים כביכול באופן מקרי, ללא נוכחות של החוקרים. מיותר לציין, כי המפגש מצולם ומוקלט על ידי החוקרים. המפגש המבוים מאפשר להם לתאם גירסאות, להעלים ראיות ולשמוע, מה הגירסה שנמסרה על ידי כל אחד מהצדדים. יצירת הסיטואציה כך שלא תעורר חשד על ידי המתושאלים דורשת יצירתיות רבה, כגון: ביום של תאוונות, פגישה מקרית בתא השירותים, הירדמות של השומר ועוד. חשוב לציין, כי טכניקה זו אינה ניתנת לביצוע אצל גורמים שאינם גופי אכיפה, שכן הקלטת המתושאלים ללא רשותם מהווה האזנת סתר שאסורה על פי חוק.

### שימוש בעבירה חמורה

אחת הדרכים לגרום לאדם להודות בעבירה הינה באמצעות האשמתו במספר רב של עבירות או בעבירות חמורות יותר מאלו שביצע בפועל. במצב בו המתושאל נאלץ להתמודד עם האשמות חמורות, הוא מוכן לעיתים להודות בעבירות הקטנות מתוך כוונה 'להוריד' ממנו את העבירות הכבדות.

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

### המעטה בערך העבירה

בדומה לטכניקה הקודמת, גם המעטה בערך העבירה או המעשה שבוצע יכולים לסייע מאוד למתושאל למסור הודאה או עדות על פעולה שביצע. הצגת העבירה באופן קל מורידה את החשש של המתושאל להודות במעשיו. תפקידו של החוקר הינו להציג את העבירה כעניין שולי, אשר אין לו כל משמעות אמיתית והעונש עליו הינו זניח, אם בכלל.

### לחץ על נקודות תורפה

זיהוי נקודות התורפה של המתושאל מהווה מנוף לקבלת הודאה או גירסה ממתושאל. בשלב ההכנה ובשלב ההיכרות נעשים מאמצים לזהות את נקודות התורפה לצורך הפעלת לחץ על המתושאל. לעיתים, לחץ על מתושאל תוך שימוש בנקודת התורפה שלו, יכול להביאו לשיתוף פעולה עם החוקר. לדוגמה: חוסר רצון שההורים ובני משפחה ידעו על המעשה, חשש מאיבוד מקום עבודה, חשש מרישום פלילי וכד'. במסגרת התשאול חשוב ללחוץ על נקודות התורפה באופן מרומז, ללא יצירת עוינות אצל המתושאל.

## 11.5 טקטיקות של נחקרים

מרבית הנחקרים מגיעים לחקירה עם אסטרטגיה מודעת או לא מודעת של התנהגות. יש הנוקטים בטקטיקה של רחמים ואמפטיה ויש המשתמשים בטקטיקה של התשה. מתשאל טוב מזהה בשלב מוקדם את הטקטיקה של המתושאל ופועל בדרך שתמנע מהנחקר להשיג את היעדים שלו. חשוב לציין, כי מרבית הטקטיקות הינן "משחק" של הנחקר ונועדו ליצור יתרון של הנחקר על החוקר. קיימות טקטיקות רבות ומגוונות בהן משתמשים נחקרים. להלן יוצגו חלק מהטקטיקות הנפוצות לפי חלוקה לסוגי נחקרים.

### הפטפון

נחקר הנוקט בטקטיקה זו מדבר ללא הפסק, משיב בהרחבה על שאלות שנשאל אולם נוהג שלא לענות בצורה עניינית על השאלות אלא בעקיפין בלבד. היתרון של טקטיקה זו הינו יצירת מצג שווה של שיתוף פעולה עם החוקר, השתלטות על קצב השיחה ותוכנה וכן העמסת מידע רב, שמרביתו אינו רלוונטי. שיטה זו פשוטה ומעייפת מאוד את החוקר הלא מיומן. כאשר

## ■ פרק 11: תשאול ■

החוקר מזהה דפוס התנהגות כזה, עליו לעצור את הנחקר ולכוון אותו לתת תשובות ענייניות. בנוסף יש לציין בפני הנחקר, כי הוא לא עונה לשאלות, ובכך לסכל את הטקטיקה הנ"ל.

### המסכן

זו היא אחת הטקטיקות הנפוצות ביותר, שמטרתה ליצור תחושה של רחמים ואמפטיה כלפי הנחקר. במקרים בהם לנחקר אין דרך להסביר את מעשיו, הוא פונה לצד האנושי של החוקר. טקטיקה זו נועדה ליצור תחושה כי הנחקר שבור, ועל כן אין להפעיל עליו לחץ בכדי שימסור מידע נוסף שנמצא ברשותו. משפטים נפוצים של נחקרים המשתמשים בטקטיקה זו הינם: "לא מגיע לי לחיות", "אני מתכוון להתאבד", "החיים שלי נגמרו" "אני אימא גרועה, מסכנים הילדים שלי" ועוד. בנוסף, נוטים נחקרים להפריז במחלות שיש להם לצורך קבלת סימפטיה מהחוקר.

### הטיפש

אף זו טקטיקה אשר נועדה לצמצם את הלחץ שמופעל על הנחקר: הנחקר מציג את עצמו כאדם טיפש, כבד תפיסה ושאינו מבין דבר. נקודה ההנחה של הנחקר היא, כי בדרך זו יתייחס החוקר מהר ויפטור את הנחקר. כאשר קיימים מספר חשודים, דרך זו הינה יעילה מאוד מאחר שקשה לחשווד שטיפש כזה הוא שביצע את העבירה. מי שמעוניין להיווכח, כיצד הטקטיקה עובדת, מוזמן לצפות בסרט "החשוד המיידל".

### המתיש

בטקטיקה זו נוהג הנחקר להתיש את החוקר על ידי דיבור איטי, ציון עובדות הקשורות לנושא הנשאל אולם ידועות היטב לחוקר ולא מקדמות זרימת מידע. כאשר מעירים לנחקר על אופן התנהגותו, הוא נוטה להתלונן כי נמנעת ממנו זכות הדיבור ואם החוקר רוצה - הוא יכול לשתוק. טקטיקה זו מאריכה מאוד את משך החקירה והופכת את החוקר לחסר סבלנות. הנחקר הופך להיות מוביל השיחה וכך הוא שולט בהליך התשאול. כך לדוגמה, נחקר שנשאל על תוכן של מסמך מסוים, יבקש ראשית לראות את המסמך; לאחר שקיבל את המסמך, יעיין בו ארוכות ואז יסביר מהיכן המסמך, מה כתוב בו, יציין מידע כללי, כגון: תאריך המסמך, מהיכן הוא הגיע ובסופו של דבר - לא ישיב על השאלה שנשאל.

## המתחכם

בטקטיקה זו יוצר הנחקר אווירה של שיתוף פעולה מלא אולם רק למראית עין. בכל שאלה שעלולה לסבך את הנחקר, הוא נוטה לערב גורמים מקצועיים כגון: עורך-דין, רופאים, פסיכולוגים וכד'. כך לדוגמה, לשאלה האם הוא מוכן להיבדק בפוליגרף ישיב מיד בחיוב, אולם יסייג זאת בקבלת אישור עורך-הדין שלו. לאחר התייעצות כמובן יטען, כי הוא דורש לבצע בדיקה אולם עורך-דינו מסר כי הפוליגרף אינו קביל והוא אינו מאשר זאת. לחילופין יטען, כי הוא חולה במחלות שונות והוא זקוק לאישור רפואי לצורך ביצוע הבדיקה. בסוגיות אחרות ישיב נחקר זה, כי הוא צריך לבדוק את ההיבטים השונים וידרוש זמן להתייעץ עם מומחים שונים. נחקר זה ירבה להשמיע סיסמאות ריקות בדבר שיתוף פעולה וגילוי מלא ושקוף של כל מידע וחומר אולם ימעט לעשות כן בפועל. בנוסף, למרבית השאלות יענה המתושאל, כי עליו לבדוק את הדברים וכי יחזור עם תשובות ומסמכים, שכמובן אינם מגיעים.

## 11.6 זכויות הנחקר\*

חקירת חשודים ועדים הוסדרה בחוק וניתנה לגופי אכיפה שונים, כגון: משטרת ישראל, השב"כ, מצ"ח ועוד. לעומת זאת, חקירה במסגרת הליך של ביקורת חקירתית (להלן: "חקירה פרטית") לא מוסדרת בחוק ומבוססת לרוב מכוח יחסי עבודה ונהלים פנימיים בחברה. למעשה, המבקר החקירתי מקבל סמכות מן המעסיק ומבצע את החקירה הפרטית בכובע של נציג המעסיק. העובד אשר נחקר יכול לסרב לשתף פעולה אולם לרוב הוא חושש שצעד זה יגרום לפיטוריו. לאור האמור נשאלת השאלה, האם במסגרת חקירה פרטית של חשוד במעילה, קיימות לו זכויות הדומות לזכויות של נחקר במשטרה. התשובה לכך הינה חד-משמעית. לנחקר בחקירה פרטית קיימות כל הזכויות של נחקר בסמכות אשר נגזרות ממספר חוקים, שבהם: חוק יסוד: כבוד האדם וחירותו, חוק הגנת הפרטיות, חוק האזנות סתר ועוד. חשוב לזכור, שלמרות שלמבקר החקירתי אין סמכות חוקית לערוך חקירות ולגבות עדויות, הרי שדברים שייאמרו במסגרת הליך חקירה כזה, יכולים לשמש כנגד הנחקר במסגרת הליכים פליליים ואזרחיים. על הנחקר לזכור, כי ייתכן שהוא מוקלט ובכל מקרה, המתשאל יכול

\* נכתב בשיתוף עם עו"ד ז'ק חן.

## ■ פרק 11: תשאול ■

להידרש למסור עדות על תוכן התשאול שנערך. עם זאת יש לציין, כי לאור העובדה שהתשאול אינו מבוצע על ידי גורם שהוסמך על ידי כך, הרי שמרווח התמרון של הנחקר רחב יותר ומצבו טוב יותר.

להלן פירוט זכויות הנחקר.

### 11.6.1 זכות השתיקה

זכות יסוד שלא לומר דבר, ולא להשיב לאף שאלה. הזכות הזו נתונה לחשוד בחקירה, ולנאשם בבית המשפט. גם לנחקר בחקירה פרטית קיימת, כמובן, זכות כזו וזאת לאור העובדה, שהחקירה לא נעשית מכוח סמכות כלשהי. קיים ויכוח מתמיד על הצידוק להענקת זכות השתיקה לחשוד. קיימות גם דעות רבות באשר לרציונלים שעומדים בבסיס הענקת זכות זו. בסופו של דבר, החוק והפסיקה מכירים בקיומה של הזכות ורוב הכותבים מצביעים על שלושה רציונלים שעומדים בבסיסה: האחד - חוסר רצון לשים אדם במקום המוסרי שבו הוא מפליל את עצמו; השני - הזכות שיש לאדם לא לשתף פעולה עם חקירה של רשויות החוק נגדו, ולהטיל הכל לפתחם; והשלישי - מניעת לחץ בלתי הוגן שיוביל להודאות שווא ולשימוש באמצעי חקירה פסולים.

על מנת להגן על האינטרסים של הנאשם ולאפשר לו לא למסור את גרסתו, צריך היה לאפשר לו לשתוק גם בהליכים אחרים, אשר עשויים להתנהל במקביל להליך הפלילי. בפועל, הפסיקה קבעה אחרת. ראשית, אם הנאשם מוזמן להעיד בהליך אחר, שאיננו משפטו שלו, הוא אינו רשאי לשמור על זכות השתיקה (בג"צ 6309/95 חכמי נ' שופטת ביהמ"ש השלום, פ"ד נא(3) 750, 754). הזכות היחידה העומדת לו היא החיסיון מפני הפללה עצמית לפי סעיף 47 לפקודת הראיות, וגם אז - לפי סעיף 47, בית המשפט רשאי לחייב אותו להשיב בתנאי שדבריו לא ישמשו אחר כך נגדו - אם כי הם יכולים להגיע לידיעת התביעה או כל גורם אחר ולשמש קצה חוט נגדו. שנית, מה קורה אם במקביל להליך הפלילי, מתנהל הליך אזרחי, שעולים בו אותם עניינים הנאשם יכול לבקש לעכב את ההליכים האזרחיים, ולפי הפסיקה הדבר נתון לשיקול דעת בית המשפט, שלא תמיד ייעתר לבקשה. אם ההליכים לא עוכבו, הנאשם מחוייב להשיב על שאלות בהליך האזרחי (כולל בשאלונים וכיו"ב) (רע"א 5381/91 חוגלה נ' אריאל, פ"ד מו(3) 381), כאשר הזכות היחידה העומדת לו היא הזכות להימנע מהפללה עצמית - ושוב, בכפוף לשיקול דעת בית המשפט.

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

**העיגון חקיקתי:** בכל מה שנוגע לזכות השתיקה, למרות שהיא נחשבת זכות יסודית, ולמרות הדיון היחסית רב בה, ובתכליות שלה, העיגון החקיקתי שלה דל יחסית. לפי פסיקת העליון, זכות השתיקה הינה למעשה ביטוי מובהק, על דרך ההרחבה, של החיסיון מפני הפללה עצמית (רע"א 5381/91 חוגלה נ' אריאל, פ"ד מו(3) 378, 381).

זכותו של נאשם לשתוק בבית המשפט אכן מעוגנת מפורשות בחוק. סעיף 161 לחוק סדר הדין הפלילי [נוסח משולב], תשמ"ב-1982 קובע מפורשות את זכותו של נאשם לבחור בין מתן עדות במסגרת פרשת ההגנה, לבין הימנעות ממתן עדות כאמור.

לעומת זאת, זכותו של חשוד לשתוק בחקירה במשטרה אינה מעוגנת בחקיקה הישראלית (למעט בחקירה צבאית - סעיף 267 לחוק השיפוט הצבאי קובע את נוסח האזהרה בחקירה, לרבות "אין אתה חייב לומר דבר אם אין רצונך בכך, ואולם כל מה שתאמר יירשם ויכול לשמש ראיה במשפט").

## 11.6.2 הזכות לאי-הפללה עצמית

לעיתים רבות נוטים לבלבל בין זכות השתיקה לבין הזכות לאי-הפללה עצמית. הזכות לאי-הפללה עצמית הינה הזכות שלא להשיב לאותן שאלות שהתשובה עליהן מפלילה את המשיב. כלומר, בעיקרון יש חובה לענות, למעט לשאלות מסוימות. הזכות הזו נתונה לעד בחקירה משטרתית (שאינו חשוד) ולכל עד (שאינו נאשם) בהליך בבית משפט - בין הליך אזרחי ובין הליך פלילי.

העיגון החקיקתי לכך מצוי בסעיפים 47 ו-52 לפקודת הראיות:

47". (א) אין אדם חייב למסור ראיה אם יש בה הודיה בעובדה שהיא יסוד מיסודותיה של עבירה שהוא מואשם בה או עשוי להיות מואשם בה.

(ב) ביקש אדם להימנע ממסירת ראיה מחמת שהיא עשויה להפלילו כאמור בסעיף קטן (א) ובית המשפט דחה את הבקשה והראיה נמסרה, לא תוגש הראיה נגד אותו אדם במשפט שבו הוא מואשם בשל

## ■ פרק 11: תשאול ■

העבירה שהעובדה המתגלית מן הראיה היא יסוד מיסודותיה, אלא אם הסכים לכך.

(ג) נאשם שבחר להעיד במשפטו כעד הסניגוריה, לא יחול עליו סעיף זה לגבי העבירה שהוא מואשם בה באותו משפט.

### ”תחולה

52. הוראות פרק זה יחולו הן על מסירת ראיות בפני בית משפט ובית דין והן על מסירתן בפני רשות, גוף או אדם המוסמכים על פי הדין לגבות ראיות; ובמקום שמדובר בפרק זה ב”בית משפט” - גם בית דין, גוף או אדם כאמור במשמע.

### 11.6.3 הזכות להיוועץ בעורך-דין

הזכות להיוועץ בעורך דין אינה זכות חוקית. עם זאת, היא מהווה חלק מכל הליך תקין ונאות המבוצע והינה חלק מזכות השתיקה שנקבעה בבית המשפט העליון, בע”פ 5121/98 טוראי (במיל) רפאל יששכרוב נ’ התובע הצבאי הראשי ואחרים, להלן: ”הלכת יששכרוב”. זכות ההיוועצות בעורך-דין הינה לעיתים רבות תנאי למימוש זכות השתיקה והחיסיון מפני הפללה עצמית. לאור האמור, לכל נחקר יש זכות להיוועץ בעורך-דין לפני תשאול או במהלכו. הנחקר זכאי לבקש, כי עורך-דין מטעמו יהיה נוכח בחקירה. בשונה לחקירה משטרתית, הרי שבחקירה פרטית רשאי עורך-הדין להפסיק את תהליך התשאול ואף להשתתף בו בצורה פעילה.

### 11.6.4 הזכות לקבל הסבר על מהות החקירה

בדומה לחקירה משטרתית, זכאי הנחקר להבין במה הוא נחשד ומהי מהות העבירה. בנוסף זכאי הנחקר, כי יזהירו אותו שאינו חייב לומר אך עם זאת, כל מה שיאמר עלול לשמש כנגדו.

### 11.6.5 הזכות לשמירה על כבוד הנחקר

מספר חוקים באו להגן על כבוד האדם, והחשוב שבהם הוא חוק יסוד: כבוד האדם וחירותו. הליך חקירה הינו אירוע לא נעים אשר מציב את הנחקר בסיטואציה לא נוחה. במסגרת החקירה זכאי הנחקר לכך שלא יפגעו

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

בו בצורה פיזית או נפשית, כגון: על ידי מניעת זכויות בסיסיות - אוכל, שתייה, הפסקה למנוחה או עישון, יציאה לשירותים, כליאה, מניעת קשר עם בני משפחה וכד', אמירות פוגעות על רקע דת, גזע או מין, וכן שלא יאיימו עליו במידה שלא ישתף פעולה. לעניין זה חשוב לציין, כי איום לפנות למשטרה נכנס לגדר סחיטה באיומים לפי סעיף 428 לחוק העונשין.

### 11.6.6 הזכות לשמירה על פרטיות הנחקר

הנחקר זכאי לכך שפרטיותו לא תיפגע במסגרת ההליך, למשל על ידי חיפוש בבגדיו, בתיקו הפרטי או במגירות נעולות, עיון במכתבים או בדואר אלקטרוני פרטי, האזנה לשיחות טלפון או מעקב אחריו במקומות שאינם נחלת הכלל וכד'. בנוסף, קיימת חובה שלא לפגוע בפרטיות של הנחקר במסגרת איסוף מידע עליו, אשר אינו קשור למעשה הנחקר. לעיתים, במהלך חקירה מנסים "לשבור" את הנחקר על ידי שימוש במידע אישי אשר אינו קשור לעבירה כלל. מעשים כאלו אסורים בחקירה משטרתית ועל כמה וכמה בחקירה פרטית אשר חושפת את מבצעה לתביעות אישיות ללא כל הגנה של החוק. לעניין עיון בדואר אלקטרוני, במסגרת ערעור משותף בפסקי הדין ע"ע 90/08 טלי איסקוב ענבר נ' מדינת ישראל - הממונה על חוק עבודת נשים ואח' וע"ע 312/08 אפיקי מים אגודה חקלאית שיתופית לאספקת מים בבקעת בית שאן בע"מ ואח' נ' רן פישר, דינים ארצי לעבודה 2011 (20) 341, נקבעו דרישות מחמירות לצורך עיון במייל של עובדים. מעסיק רשאי לקבוע מדיניות בנושא האמצעים הטכנולוגיים העומדים לרשות העובדים לצורכי העבודה ולהביאה לידיעתם בהסכם העבודה. המעקב יהווה מוצא אחרון למקרים חריגים, לאחר שמוצו כלל האפשרויות האחרות ויהיה בהסכמה מודעת ומפורשת של העובד. פעולת המעקב תהיה בדרך של שמירה מקסימלית על פרטיות העובד והשימוש במידע יהיה רק למטרה שלשמה נאסף.

**לסיכום**, נשאלת השאלה, האם במהלך תשאול שנערך על ידי מבקר חקירתי, יש להזהיר את הנחקר. ברור לכל, כי הזהרה מאי-הפללה עצמית או הזכות להיוועץ בעורך-דין יביאו למצב של חוסר שיתוף פעולה ומניעה של קבלת הודאה. לאור האמור, נזכיר, כי יש לבדוק את מטרת התשאול ולהבהיר, עד כמה חשובה ההודאה ונפקותה. אם הארגון מעוניין לחקור את נסיבות המקרה, לכמת את הנזק או לבקש צו עיקול במעמד צד אחד, הרי שמוטב שלא להזהיר את הנחקר ולקבל את ההודאה גם במחיר שבית המשפט יקבע בשלב מאוחר יותר שיש פגמים בהודאה ואין לקבלה במסגרת



■ פרק 11: תשאול ■

הליך פלילי. בכל מקרה, חשוב לציין כי ההחלטה, אם לקבל הודאה, ניתנת לבית המשפט שבוחן את מכלול הראיות בנושא. בישראל לא קיימת הלכת "פירות העץ המורעל". לאור האמור, גם אם נוצר יתרון לא הוגן כלפי הנחקר, כתוצאה מאי-מתן הזכויות שמגיעות לו, הרי ששיקול הדעת, אם לקבל הודאה בנסיבות העניין, נתון לבית המשפט.

לעניין זכויות הנחקר וקבלת הודאה יש לציין את פרשת תאונת הרכבת שהתרחשה בשנת 2005, בה נהרגו מספר אנשים (ראו רע"פ 851/09 שמש ואח' נ' מדינת ישראל (טרם פורסם)). במסגרת חקירת אותו מקרה ניגבו עדויות על ידי אנשי רכבת ישראל. במסגרת החקירה הפלילית פנתה המשטרה לבית המשפט לתעבורה וביקשה צו לפי סעיף 43 לפקודת סדר הדין הפלילי (מעצר וחיפוש) [נוסח חדש], שיורה להנהלת הרכבת להעביר את ההודעות שגבתה במסגרת החקירה הפנימית למשטרה. הנהלת הרכבת טענה, כי אינה מוכנה למסור את ההודאות, שכן העובדים לא היו מודעים לכך שהם עלולים להפליל את עצמם, וכן מאחר שהיה להם יסוד סביר להניח, כי מדובר בהליך פנימי שתוצאותיו לא יועברו לגורם חיצוני. בדיון בבית המשפט העליון טענה המדינה, כי "אין בהעברת הודעותיהם של העובדים למשטרה כדי להפר זכות כלשהי העומדת לעובדים על פי דין, שכן גם אם העובדים לא הוזהרו עובר למסירת הודעותיהם לוועדות החקירה הפנימיות באשר לזכותם שלא להפליל את עצמם ובאשר לזכותם להתייעץ עם עורך דין, הרי שאין לכך כל נפקות וזאת, בין השאר משום: ש"החיסיון מפני הפלילה עצמית לפי סעיף 2 (2) לפקודת הפרוצדורה הפלילית (עדות), הזכות להיוועץ בעורך דין לפי סעיף 34 לחוק סדר הדין הפלילי (סמכויות אכיפה - מעצרים), התשנ"ו-1996, כמו גם החובה להסביר לחשוד אודות זכויות אלה לפי סעיף 33 לחוק המעצרים, חלים רק משעה שחשוד נחקר על ידי רשות חקירה מוסמכת ומכאן שהזכויות האלה אינן עומדות לחשוד כאשר הוא נחקר על ידי ועדת חקירה פנימית".

השופט דנציגר, שכתב את דעת הרוב, דחה עמדה זו כאשר הוא נשען על מודל הפסלות הפסיקתית שבהלכת יששכרוב: "כזכור, הדגש במודל הפסלות הפסיקתית היא לאו דווקא על קיומה של זכות חוקית פוזיטיבית שהופרה, ולכן השאלה אינה אם לעובדי הרכבת עמדה זכות שבדין לחסיון בעת שמסרו את הודעותיהם, אלא האם מסירת ההודעות למשטרה היא הוגנת בהתחשב בנסיבות בהן נגבו ההודעות".

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

השופט דנציגר פסק, כי נפגעה זכותם של העובדים להליך הוגן משעה שהם מסרו את ההודעות שלהם ולא הוזהרו, כי דבריהם עלולים להביא להעמדתם לדין ולשמש כנגדם במשפטם, והם לא היו מיוצגים ולא הועמדו על זכותם להיוועץ בעורך דין. בנסיבות אלה, העברת ההודעות למשטרה היא בלתי הוגנת משום שיש בה כדי לפגוע בציפייתם הסבירה לסודיות ולחיסיון בנוגע להודעותיהם, באופן שעלול לחשוף אותם להעמדה לדין פלילי. מסירת ההודעות למשטרה נוגדת את חוש הצדק וההגינות הבסיסית, משום שיהיה בכך ניצול בלתי הוגן של תחושת הביטחון שנסכה הרכבת בעובדיה, שבעטייה הם מסרו את ההודעותיהם. כמו כן לא ניתן לומר, כי ההודעות מהוות ראיות חיוניות. לעומת זאת, העברת ההודעות למשטרה עלולה ליצור 'אפקט מצנן' שיפגע בשיתוף הפעולה העתידי של עובדי הרכבת עם ועדות חקירה פנימיות ובכך ייגרם נזק ממשי לאינטרס הציבורי. לפיכך, ובהתבסס על דוקטרינת הפסלות הפסיקתית שבהלכת **יששכרוב**, יש לבטל את הצו המורה לרכבת למסור את ההודעות. יש לציין כי לאור חשיבות הקביעות שנדונו בתיק זה, תלוי ועומד דיון נוסף בבית המשפט העליון.

## 11.7 זיהוי אמת ושקר

במסגרת תשאול חשודים מנסה החוקר להגיע למסקנה, האם האדם שיושב מולו דובר אמת או לא. במצבים בהם חשוד מוסר גירסה אשר אינה תואמת מידע אשר מצוי בידי החוקר, או כאשר מתגלות סתירות פנימיות בגירסה של הנחקר, הרי שקל לקבוע, כי החשוד או העד מוסרים גירסה שקרית. מן העבר השני, קיימים מצבים בהם החשוד מוכן להיבדק על ידי פוליגרף לצורך חיזוק הגירסה שמסר. עם זאת, קיימים מצבים בהם אין באפשרות החוקר להכריע לגבי אמיתות הגירסה על בסיס הפרמטרים שפורטו לעיל, ועליו להגיע למסקנה בדרכים אחרות.

הניסיון בתשאול חשודים שנצבר אצל גורמים העוסקים בחקירה, הביא לגיבוש סימנים הקשורים הן לצד המילולי של דברי המתושאל והן לצד הבלתי מילולי (שפת גוף). היכולת לזהות סימנים אלו במסגרת התשאול יכולה לסייע לחוקר להחליט, האם האדם שיושב מולו דובר אמת או לא. חשוב לציין, כי המסקנה לגבי אמיתות הגירסה מבוססת על ניסיון רב שנצבר במסגרת חקירות. כמו כן, לקביעה כי אדם דובר שקר אין כל משקל משפטי והיא נועדה לסייע לחוקר בקביעת כיווני חקירה בלבד. יש לציין, כי זיהוי סימן אחד אינו מספיק ויש לבחון את מכלול הסימנים ביחס

## ■ פרק 11: תשאול ■

להתנהגות הנחקר בשלב הראשוני של ההיכרות עמו, כפי שפורט בסעיפים הקודמים.

במסגרת הניתוח חולקו הסימנים השונים לשלוש קבוצות עיקריות:

### 11.7.1 סימנים מילוליים

**משיכת זמן** - מסירת מידע שקרי מצריכה אלתור רב, המצאת פרטים תוך כדי שיחה, וכן בחינה של הגיוניות הגירסה והתאמתה לממצאים ולפרטים שנמסרו בשלב מוקדם יותר של התשאול. מסירת גירסה שקרית מחייבת משיכת זמן, כדי לאפשר את הפעולות שפורטו לעיל. הדרכים הנפוצות להרוויח זמן הן: חזרה על שאלות החוקר, להרבות בשאלות כלליות כגון: "סליחה לא שמעת", "מה אמרת", או "למה אתה מתכוון". בנוסף, בכדי להרוויח זמן, נוטה המתושאל לענות באיטיות, להשתעל ולכחכח בגרונו.

**חנופה** - אחת הטכניקות של מתושאלים שאינם דוברי אמת, המבקשים ליצור אמפטיה אצל החוקר, הינה באמצעות חנופה וניסיון להתידד. הניסיון להתחבב על החוקר נעשה תוך שימוש בתארים רמים כגון: אדוני או כבודו, בשימוש בכללי נימוס מוגזמים וכן בתארי ידידות כמו "אחי", "ידידי" וכד'.

**שכנוע** - אדם הדובר אמת מוסר את גירסתו מבלי לעשות מאמץ לשכנע את החוקר בנכונות דבריו. דובר שקר, לעומת זאת, חושש כי לא גירסתו השקרית תידחה ולפיכך הוא נוטה לשכנע את המתשאל באמיתות דבריו. דוברי שקר מרבים בשימוש בביטויים כגון: "אני נשבע לך", "אני אומר לך רק את האמת", "בכל היקר לי", "תאמין לי" וכד'.

**מאפיינים קוליים** - אמירת שקר מתבטאת במתח, אשר גורם לעיתים לשיעול, כחכוח וגמגום, וכן לשינויים בקצב הדיבור ובעוצמת הקול.

**תשובה על ידי שאלה** - אחת הדרכים המקובלות להתחמק ממתן תשובה היא להשיב בשאלה, למשל: "למה שאעשה דבר כזה?", "אני נראה לך אדם שעושה דבר כזה?". כאשר המשיב דובר אמת, סביר להניח שישב לשאלות באופן ישיר.

**התייחסות להאשמות** - דובר אמת המואשם בדבר שלא עשה, יגיב בדרך כלל בכעס וברוגז אולם ימסור גירסה עקבית, שוטפת וספונטנית. לעומת

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

זאת, דובר שקר יכחיש את הדברים בקור רוח, תוך דקלום הגירסה שהוכנה לפני החקירה. התנהגותו תהיה למראית עין אדישה ולא לחוצה. במקרים רבים יעדיף הנחקר לא להתעמת עם החוקר אלא להציג את דעתו לגבי האחראי לביצוע העבירה, גם אם לא התבקש.

**הפסקת הראיון** - דובר שקר אינו מעוניין להיכשל בגירסאות סותרות או במסירת מידע שעלול להפליל אותו. לצורך כך הוא ינסה לקצר את החקירה ולסיימה מהר ככל האפשר ולכן הוא ישתמש במגוון תירוצים, כגון: יש לי התחייבויות אחרות, קבעתי פגישה חשובה, ועוד.

**להלן ריכוז נקודות הקשורות למרכיבי התקשורת המילולית:**

דובר אמת	דובר שקר
שוטף וספונטני	מדקלם
משיב במהירות	משהה תשובה
מתרגז	נמנע מחיכוך
חושש ומודאג	רגוע ואדיש למראית עין
עצבני ונרגע בהמשך	נשאר עצבני
לא סוטה מהנושא	סוטה מהנושא
עקבי בגירסה	אינו עקבי
בוטה	מתנצל
ישיר וספונטני	מתחמק ובלתי ישיר
לא מנסה להיות הגיוני	מנסה להיות הגיוני
שפה לא מהוקצעת	שפה מהוקצעת

**11.7.2 סימנים בלתי מילוליים**

בנוסף לסימנים המילוליים, ניתן לזהות אצל דוברי שקר גם סימנים פיזיולוגיים שונים וכן שינויים בשפת הגוף אשר מצביעים על מתח ועצבנות של המתושאל, בעיקר בשאלות עליהן הוא לא עונה אמת.

## ■ פרק 11: תשאול ■

להלן ניתוח הסימנים לפי חלקי הגוף השונים.

**ראש** - במצבים של מתח, ניתן לזהות סימנים פיזיולוגיים שונים כגון: הזעה, הסמקה, החוורה, וכן דופק ברקות. סימנים אלו מופיעים גם אצל דוברי אמת ויש לזהות, באלו מצבים ולאחר הצגת אלו שאלות, מתרחש השינוי.

**עיניים** - העיניים הן המפתח לנפש. סימן ידוע לאי-אמירת אמת הוא הימנעות מיצירת קשר עין ישיר עם החוקר בעת תשובה על שאלות בעייתיות למתושאל. סימן זה נפוץ מאוד אצל ילדים ומופיע גם כתגובה לא רצונית או לא מודעת. בנוסף, ניתן לזהות סימנים של מצמוץ מוגזם וכיסוי העיניים תוך כדי התשאול.

**פה** - גם בפה ניתן לזהות סימנים של לחץ, כגון: סגירה חזקה של הפה, נשיכת שפתיים, יובש בשפתיים אשר מביא לליקוקן, בליעת רוק מוגברת, תנועה מוגברת של הגרגרת, לעיסת חפצים ועוד.

**ידיים** - אחת הדרכים להורדת מתח הינה באמצעות משחק מרובה בידיים. אצל דוברי שקר ניתן לזהות נגיעות מרובות של הידיים בשיער, בפה, בציפורניים, באף או באוזניים. כמו כן ניתן לראות גירוד של חלקים שונים בגוף, וכן משחק בחפצים המונחים על השולחן כגון אטבים, כוס שתייה, עטים וכד'. אחת הטכניקות הנהוגות בחדרי החקירות היא להציב לפני החשוד "מלכודת" בדמות חפצים שונים, כגון אטב שולחן או עט, ולבדוק באלו שאלות הוא משחק בחפצים אלה. אלמנט נוסף הקשור לידיים הינו אופן הצגתם. הנחת הידיים על השולחן משדרת אמינות וביטחון. לעומת זאת, הסתרת הידיים מתחת לשולחן או הנחתם במשולב על החזה משדרת סגירות.

**רגליים** - סימן מובהק לחוסר נוחות של נחקר הינו סיכול רגליים בעקבות שאלות בעייתיות. רגליים המונחות על הרצפה מאותתות ש"אין לי מה להסתיר ואיני חושש". לעומת זאת, ישיבה בסיכול רגליים מלמדת על הסתגרות והתבצרות הנובעות מחוסר נוחות. כמו כן, שינוי תדיר של מצב הרגליים מצביע על חוסר נוחות.

**גוף** - לתנוחות הגוף ולשינויים יש בו משמעות רבה בניתוח התנהגות הנחקר. נחקר שאינו דובר אמת ייטה לשבת בזווית לחוקר ולא מולו. לשינוי

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

תדיר של תנוחות הישיבה במהלך התשואל, כמו גם חוסר נוחות ועצבנות בישיבה, מלמדים על מתח וחרדה של הנחקר.

### 11.7.3 חוסר התאמה בין תוכן הדברים לתנועות הגוף

במסגרת התקשורת המילולית נוהגים מרבית בני האדם לבצע גם תנועות גוף שונות אשר מדגימות את תוכן הדברים. כך לדוגמה: אדם שמנסה להיזכר במשהו ייטה לגעת בראש ולעצום עיניים, ברגע שייזכר - יעשה תנועה עם היד; אדם שמדבר על פריט מסוים ייטה להדגים את גודל הפריט וכד'. במרבית המקרים, התנהגות כזו אינה מודעת ונעשית ללא כל הכנה מוקדמת. אחד האלמנטים לאבחון של אמיתות גירסה הינה בדיקה של ההתאמה בין תוכן הדברים לתנועות הגוף. חוסר תיאום בין התוכן לבין התנועה, כגון: דיבור על עלייה כאשר התנועה היא של ירידה, מצביע על אי-אמירת אמת. לעומת זאת, תנועות גוף עקביות ורגילות, המחזקות את תוכן הדברים, מוסיפות אמינות לדברי הנחקר.

## 11.8 המלצות לתשואל

**אל תתשאל חשוד בסביבתו הטבעית** - חקירה היא מאבק כוחות בין החוקר לנחקר. תשואל חשוד בסביבתו הטבעית מעניק לו יתרון פסיכולוגי ומאפשר לו, במקרים רבים, לפגוע במהלך התשואל. שאלה תמימה בנוסח "מה תשתה?", למשל, עוצרת את התשואל ומבהירה מי בעל הבית. חקירה בסביבתו הטבעית של החשוד מעניקה לו ביטחון עצמי העלול לפגום באפקטיביות של התשואל. לא פעם נאלצת המשטרה לחקור שרים או חברי כנסת במשרדם וגורמים במשטרה טוענים, כי הדבר פוגע בחקירה.

**אל תתשאל יותר מאדם אחד בו-זמנית** - אחת ממטרות החקירה היא אימות גירסאות שמסרו אנשים שונים. במקרים רבים, מציינים בפני הנחקר מידע אשר אנשים אחרים מסרו, או שהחוקר טוען כי מסרו, לצורך קבלת גירסתו. תשואל כמה אנשים במקביל אינו מאפשר לאמת את הגירסאות. בנוסף, אנשים נוטים לעזור איש לרעהו בשאלות קשות או מפלילות. נציין, כי קשה יותר לשלוט בחקירה המתנהלת מול שני נחקרים מאשר בחקירה המתנהלת מול נחקר אחד.

**התאם את המתשאל לנחקר** - לכל חוקר ולכל נחקר יש מאפיינים המייחדים אותו, כגון: גיל, מין, מוצא, השכלה, שפה וכד'. מחקרים מלמדים, כי הקשר

## ■ פרק 11: תשאול ■

הטוב ביותר נוצר בין שני אנשים בעלי אותם מאפיינים. לאור העובדה כי בחקירה יש גם גורם פסיכולוגי של מתן הודאה, הנחקר יתקשה למסור הודאה זו למי שיוצר אצלו התנגדות. לדוגמה, נחקר שוביניסט לא ימסור הודאה לחוקרת, קצין בצבא יתקשה למסור הודאה לחוקר שנמוך ממנו בדרגה וכד'.

**אל תמסור פרטים הידועים רק למתושאל - אחד מיסודות התשאול הוא שימוש בפח"מ (פרטי חקירה מוכמנים).** פרטים אלה ידועים רק למי שביצע את העבירה. בעת התשאול מנסה החוקר להוביל את הנחקר לכך שימסור פרטים אלה ויפליל את עצמו. פח"מ במקרה של הונאה כולל, בין השאר, מידע על שיטת ביצוע העבירה והנזק שנגרם כתוצאה מהעבירה. מסירת מידע זה על ידי החוקר היא טעות שיש להימנע ממנה.

**אל תשאל את שאלות המפתח בהתחלה - מבנה חקירה נכון מבוסס על הצגת שאלות רקע כלליות בתחילת החקירה.** שאלות אלה, המוגדרות בשפה המקצועית כ"כיוול", מסייעות להוריד את המתח שבו שרוי הנחקר ומאפשרות להכיר את דפוסי התנהגותו הטבעית בשאלות שבהן הוא דובר אמת. זיהוי שינויים בדפוסי ההתנהגות של הנחקר יכול לסייע באיתור אי-אמירת אמת, כפי שיפורט בהרחבה בהמשך.

**אל תפריע למתושאל -** במסגרת התשאול חשוב שלא להפריע למתושאל למסור את גירסתו בצורה מלאה ומדויקת. חשוב שלא לעצור את שף הדיבור של המתושאל, שכן הדבר עלול לפגוע בקו המחשבה שלו.

**אל תכתוב בזמן מסירת עדות -** מומלץ שלא לכתוב במהלך קבלת עדות, שכן הכתיבה הופכת את מסירת המידע לדבר רשמי יותר ועלולה להרתיע את המתושאלים מלמסור מידע.

**אל תציג שאלות המצביעות על חוסר ידע מצדך -** הנחקר מעבד את השאלות המוצגות בפניו ומעריך באמצעותן את רמת החוקר. שאלות המצביעות על חוסר הבנה של השואל משפרות את בטחונו העצמי של הנחקר. לעיתים נהוג להשתמש בטכניקה של "החוקר הטיפש", כדי לשבור את הנחקר. בטכניקה זו מראים לנחקר, כי החוקר אינו מבין את החומר המדובר ומבקשים הסברים חוזרים לתשובות, או שואלים שאלות המצביעות על חוסר ידע. הזלזול והביטחון העצמי המופרז של החשוד, גורמים לו במקרים רבים להיות פחות זהיר בדבריו. בשלב מסוים, כשמתברר לנחקר כי מדובר ב"תרגיל", הוא מאבד את שיווי משקלו.

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

**אל תתשאל בחדר שבו מצויים פריטים העלולים להסיט את תשומת לבו של הנחקר - חדר חקירות סטנדרטי כולל רק פריטים בסיסיים, כגון כסאות ושולחן. הסיבה לכך נעוצה ברצון לקבל את מלוא תשומת לבו של הנחקר. ריבוי פריטים, למשל תמונות או חפצי נוי, עלול להסיח את דעתו של הנחקר.**

**אל תציג עמדה מנוגדת לדעת הנחקר - במקרים רבים נוהגים נחקרים להצדיק את מעשיהם ואף לחפש אמפטיה אצל החוקר. חוקר טוב נוהג להפחית מחומרת המעשה ולגלות הבנה למניעים של הנחקר. הצגת עמדה המנוגדת לדעת הנחקר, למשל הצהרה לפיה "עברייני צווארון לבן צריכים להיענש בחומרה", מקטינה את הסבירות לקבל הודאה מהנחקר.**

**אל תציג לנחקר מידע העלול להתגלות כשקרי - בסיס חשוב להצלחת כל תשאול הוא יצירת יחסי אמון עם הנחקר. מסירת מידע המתברר כשקרי פוגעת במידת ההערכה שחש הנחקר כלפי החוקר. חוקר מיומן אוסף מידע רב ככל האפשר על הנחקר ועל האירוע הנבדק, כדי שהנחקר יניח כי החוקר כבר יודע הכל ולפיכך מוטב לו לשתף עמו פעולה. בנוסף, נחקר יימנע לרוב מביצוע הסדרים שונים בתמורה להודאתו, אם ייווצר אצלו הרושם כי החוקר אינו אמין ועלול להימנע מכיבוד הסכמים.**

**אל תציב לנחקר אולטימטום שאין בכוונתך לקיימו - הצבת אולטימטום נועדה להכניס את הנחקר ללחץ תוך קביעת מסגרת זמן מוגדרת. ואולם במקרים שבהם האולטימטום פוקע והנחקר אינו נשבר, נוצר יתרון פסיכולוגי ברור לטובת הנחקר, המקשה על המשך החקירה. כאשר מעוניינים ללחוץ על הנחקר, מומלץ להציב אולטימטום מרומז בלבד, למשל: "בינתיים לא פנינו לשלטונות המס".**

**אל תתנצל, אל תתחנף ואל תתנשא - מתושאלים נוטים לשתף פעולה עם חוקרים שכלפיהם יש להם הערכה גבוהה. התנצלויות מרובות, חנופה או התנשאות, גורמות למרבית המתושאלים לחוש חוסר הערכה כלפי החוקר.**



## פרק 12

# אחריות נושאי משרה לאיתור מעילות ומניעתן

## פרק 12

# אחריות נושאי משרה לאיתור מעילות ולמניעתן

### 12.1 אחריות הדירקטוריון

נושא אחריות הדירקטוריון נידון בהרחבה בפסק הדין של בית המשפט העליון בערעור של שני דירקטורים בבנק צפון אמריקה, ע"א 610/94 בוכבינדר ואח' נ' כונס הנכסים הרשמי, פ"ד נז(4) 289. עד לפסק דין זה, תפקיד הדירקטור נתפס על ידי רבים כתפקיד של כבוד ללא אחריות, כמו שהעידו על עצמם חלק מהדירקטורים בבנק. פסק דין זה שינה לחלוטין את תפיסת התפקיד של הדירקטורים וקבע, כי לצד הכבוד קיימת אחריות נכבדה, ובמקרה של הפרת החובות המוטלות על הדירקטור, ניתן לתבוע אותו בגין נזקים שנגרמו לחברה. פסק הדין קבע, בין היתר, כי האחריות על הדירקטור היא קבועה גם אם מינה דירקטור חליף. כמו כן נקבע, כי דירקטורים חבים חובת זהירות ביחד ולחוד וכי התרשלות של אחד מהם אינה פוטרת את האחר מאחריותו. כמו כן נקבע, כי במידה שהפיקוח של בנק ישראל נכשל באיתור מעילות שאירעו בבנק, הרי שאין בכך לפטור את הדירקטור מאחריותו.

בנוסף לנקודות אלו מפרט פסק הדין בצורה ברורה ומסודרת את אחריות הדירקטורים בחברה ואת אופן הפעילות הנאות של דירקטורים סבירים וקובע, כי דירקטור חב בחובת זהירות כלפי החברה לפי סעיפים 35 ו-36 לפקודת הנזיקין. האחריות של הדירקטור הינה לפקח על פעילות ההנהלה. במצב של העדר פיקוח וכאשר קיימת אווירה של הפקרות, על דירקטור סביר לצפות, כי התנהגות כאמור תגרום למעילה, אשר במקרה של בנק צפון אמריקה אכן התרחשה. פסק הדין קבע, כי בבנק צפון אמריקה הפרו הדירקטורים את חובת הזהירות, בכך שלא התנהגו כמו דירקטור סביר. עוד נקבע, כי במקרה דנן הופרה חובת הפיקוח ועל כן רואים את הדירקטורים כמי שהתרשלו במילוי תפקידם.

יש לציין, כי דירקטור חב גם חובת אמון לחברה. חובה זו קובעת, כי אסור לדירקטור להימצא במצב של ניגוד עניינים בין עיסוקיו הפרטיים לבין

■ פרק 12: אחריות נושאי משרה לאיתור מעילות ולמניעתן ■

עיסוקי החברה וכי עליו לדווח לחברה על כל אירוע שעלול להעמיד אותו במצב של ניגוד עניינים.

לצורך הרשעה של דירקטור ברשלנות, צריכים להתקיים ארבעה יסודות, שרק עם הצטברותם בו-זמנית, מתגבשת האחריות ברשלנות:

**א. חובת זהירות -** סעיף 252 לחוק החברות קובע, כי דירקטור חב לחברה חובת זהירות מושגית. דירקטור סביר צריך לצפות, כי במידה שיתרשל, ייגרם נזק לחברה. לצד חובה זו צריך לבסס גם חובת זהירות קונקרטית אשר תלויה בנסיבות כל מקרה ומקרה. חובה מוטלת אם בנסיבות המקרה הקונקרטי היה על הדירקטור הסביר לצפות לכך שהתרשלותו תזיק לחברה. הדירקטור אינו המבטח של החברה ולכן אין לו חובה מוחלטת אלא חובה לנהוג כדירקטור סביר.

**ב. התרשלות באי-קיומה של חובת זהירות -** על הדירקטור מוטלת החובה לנקוט אמצעי זהירות סבירים כדי למנוע מעילות בארגון. אין בחוק או בפסיקה הגדרה ברורה, מהם אמצעים סבירים, ואלה נקבעים באופן אובייקטיבי בהתאם לנסיבות המקרה. פעולות סבירות של דירקטור יכולות להיות מעורבות בענייני החברה, הצגת שאלות וקבלת תשובות, ביצוע פעולות ובדיקות שונות וכן שימוש בסמכויות שהעניק לו החוק, כגון: היעזרות במומחים או בקבלת מידע מהחברה הדרוש לו לצורך תפקידו.

**ג. קשר סיבתי -** לצורך הרשעה של דירקטור ברשלנות, יש להפעיל את מבחן השכל הישר ולבחון, האם קיים קשר ישיר בין ההתרשלות בהפרת חובת הזהירות לבין התוצאה בפועל של מעילה בארגון.

**ד. נזק -** היסוד האחרון הינו הוכחה, כי אכן נגרם לארגון נזק.

לאור המבחנים שפירטתי לעיל, הרי שלדעתי במקרים של תביעת רשלנות כנגד דירקטור, יבחן בית המשפט שורה של נקודות שנועדו לזהות קיומן של עילות רשלנות, כמפורט להלן:

**א.** האם הדירקטור השתף בישיבות באופן שוטף?

**ב.** האם במסגרת הישיבות גילה הדירקטור הבנה ובקיאות בפעילות החברה?

**ג.** האם הדירקטור קרא דוחות ביקורת פנימית, דוחות כספיים או דוחות חיצוניים, למשל דוחות ביקורת של בנק ישראל?

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- ד. האם הדירקטור התריע על מחדלים, כשלים וסיכונים?
- ה. האם לדירקטור היו כישורים מתאימים לתפקיד?
- ו. האם היה קשר ישיר ופתוח בין הדירקטור ובין הנהלת החברה, רואי החשבון, מבקר הפנים ואף עובדים בארגון?
- ז. האם היקף פעילות המבקר הפנימי הינו סביר והאם הייתה הגבלה על פעילות המבקר הפנימי בארגון?
- בנוסף, בית המשפט בוחן שורה של נושאים הקשורים לפעילות הדירקטור למניעת מעילות. כגון:
- א. האם הדירקטוריון דן בסיכוני מעילות?
- ב. האם הדירקטוריון הינחה את ההנהלה לבצע פעולות לצמצום חשיפות?
- ג. האם הדירקטוריון בחן את הטמעתם של ערכים אתיים בארגון, כגון: כתיבת קוד אתי, פתיחת ערוץ תקשורת לעובדים במסגרת קו חם או תיבת תלונות וכד'?
- ד. האם הדירקטוריון וידא, כי ההנהלה תבצע את תפקידיה בנושא מניעת מעילות כגון: כתיבת והטמעה של נהלים, בדיקת אפקטיביות הבקורות, עריכת ביקורת וכד'?
- ה. האם הדירקטוריון בחן את סביבת הבקרה, כגון: קליטת עובדים, הפרדת תפקידים, רוטציה בתפקידי מפתח, יציאה רציפה לחופשה וכד'?
- ו. האם מונה אחראי לטיפול בסיכוני מעילות?

## 12.2 אחריות ההנהלה

האחריות הראשית לאיתור ולמניעת מעילות היא של הנהלת הארגון. חוק החברות מגדיר את תפקידי ההנהלה וקובע, שהיא האחראית על הניהול השוטף של העסק, על כל הכרוך בכך. כפועל יוצא מכך, על ההנהלה מוטל האחריות לכתיבת נהלי עבודה, לקיום תהליכי עבודה תקינים בארגון, להטמעת בקורות אשר נועדו לאתר ולמנוע מעילות בארגון וכן לביצוע פעולות יזומות אשר יזהו סיכונים למעילות ויפעלו לצמצמן. נשאלת

■ פרק 12: אחריות נושאי משרה לאיתור מעילות ולמניעתן ■

השאלה, האם בכל מקרה של מעילה, ההנהלה תהיה אחראית? התשובה הינה, שלא בהכרח. מבחן התוצאה מלמד אומנם, כי מערכי הבקרה של הארגון כשלו, אך חשוב לציין, כי לא ניתן למנוע לחלוטין מצב של מעילות בארגון וכן שלעיתים, עלות מניעת אובדן עולה על הנזק שייגרם בגינו. במקרים אחרים מעדיף הארגון לבטח את עצמו בפוליסה בפני מעילות עובדים ובכך להגן על עצמו מפני מעילה אפשרית.

גם ה-SOX החל על חברות הנסחרות בבורסה בארצות הברית וחברות דואליות וכן ה-ISOX הישראלי ממשיכים בקו זה ומטילים על המנכ"ל ועל ה-CFO אחריות אישית על תקינות הבקורות.

במצבים בהם מוגשת תביעה כנגד בעלי תפקידים בהנהלה, בכל הקשור למעילה שהתגלתה, הרי שלדעתי, בית המשפט יבחן את פעילות ההנהלה ויבדוק אלו פעולות בוצעו על ידה בכל הקשור למניעת מעילות, כמפורט להלן:

- א. האם נכתבו נהלי עבודה לתהליכי העבודה העיקריים בארגון?
- ב. האם ההנהלה דאגה להטמיע את נהלי העבודה?
- ג. האם ההנהלה ביצעה סקרי סיכונים לזיהוי נקודות סיכון?
- ד. האם ההנהלה דנה בסיכוני מעילות במסגרת פעילותה והאם ננקטו פעולות יזומות בנושא?
- ה. האם טופל נושא הערכים האתיים של עובדי הארגון ומנהליו, כגון: כתיבת קוד אתי, פתיחת ערוץ תקשורת לעובדים במסגרת קו חם או תיבת תלונות וכד'?
- ו. האם בוצעו פעולות יזומות למניעת מעילות, כגון: ביקורת פתע, ספירות קופה וכד'?
- ז. האם נבחנו פרמטרים הקשורים לסביבת הבקרה, כגון: מיון עובדים, הפרדת תפקידים, רוטציה בתפקידי מפתח, יציאה רציפה לחופשה וכד'?
- ח. האם נבדקו טיב הבקורות ויכולתן לאתר מעילות?
- ט. האם בוצעו ביקורות שוטפות בארגון?
- י. האם יושמו המלצות לתיקון הליקויים שנתגלו במסגרת הביקורות?

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- יא. האם הייתה הגבלה על פעילות המבקר הפנימי בארגון והאם היקף הביקורת סבירה בנסיבות העניין?
- יב. האם נבחן שהמבקר הפנימי אכן פועל בהתאם לתקנים מקובלים?
- יג. האם מונה אחראי לטיפול בסיכוני מעילות.

בית המשפט בוחן את פעילות ההנהלה בארגון מנקודת מבט של הנהלה סבירה ושוקל בהחלטתו את כל הפרמטרים שפורטו לעיל. ככל שהיקף המעילה גדול יותר ונמשך זמן רב יותר, מצפים מההנהלה שתאתר את המעילה. עם זאת, ככל שהמעילה מורכבת יותר והייתה מלווה במסמכים מזויפים או בתחכום שמנע את גילוי המעילה, הרי שייקשה לבוא בטענות כלפי ההנהלה.

### 12.3 אחריות רואה החשבון

לצורך בחינת אחריות רואה החשבון למעילה שהתגלתה בחברה, יש ראשית להבין את תפקידו. אין חולק, כי תפקיד רואה החשבון אינו לאתר מעילות אלא לחוות דעתו על נכונות הדוחות הכספיים. פרק ה' לחוק החברות מדבר על מינויו של רואה-החשבון המבקר ועל מטרות ביקורתו. החוק קובע, כי מטרת הביקורת היא לוודא, שהדוחות נערכו על פי כללי חשבונאות מקובלים ולתת חוות דעת על ממצאי הביקורת. בסעיף 3 לגילוי דעת מספר 73 של לשכת רואי-החשבון בישראל נקבע, כי "מטרת הביקורת היא לאפשר למבקר לחוות את דעתו אם הדוחות הכספיים משקפים באופן נאות בהתאם לכללים החשבונאיים מקובלים, מכל הבחינות המהותיות, את מצבו הכספי של המבוקר, תוצאות פעולותיו, השינויים בהונו העצמי ותזרימי המזומנים שלו". כמו כן, סעיף 9 לגילוי דעת 73 קובע, כי "הביקורת מתוכננת להשגת מידה סבירה של ביטחון, שאין בדוחות הכספיים הצגה מוטעית מהותית". ההחלטה, מהי "מידה סבירה של ביטחון", תיקבע על ידי בית המשפט, שיבחן את הכללים החשבונאיים המקובלים מחד ואת שיקול דעתו של רואה החשבון אשר מכיר את החברה המבוקרת, מאידך.

אחריות רואה החשבון חלה כלפי החברה וכלפי בעלי המניות וצדדים שלישיים המסתמכים על הדוחות הכספיים, כגון: הבנקים והציבור. חובות רואה החשבון נובעות מתקינה חשבונאית בארץ ובעולם, מחוק החברות, חוק החוזים ופקודות הנזיקין. במהלך השנים חל שינוי חד בהגדרת תפקידו של רואה-החשבון בכל הקשור לאיתור מעילות. בעבר, היו שראו ברואה-

■ פרק 12: אחריות נושאי משרה לאיתור מעילות ולמניעתן ■

החשבון "כלב שמירה" בלבד. רואה החשבון נתפס כאיש מקצוע אשר בודק את נכונות הדוחות הכספיים אשר הוכנו על ידי ההנהלה. במידה שהייתה מעילה בארגון, הרי שהאצבע המאשימה הופנתה כלפי ההנהלה. הטענה הייתה, שאין לצפות כי רואה-החשבון, במסגרת עבודת הביקורת, יאתר מעילות אשר ההנהלה האחראית על תהליכי העבודה והבקורות לא איתרה. גל ההונאות הפיננסיות אשר התרחש בעולם בחברות - אנרון, וורלדקום ועוד, אובדן האמון בדוחות הכספיים ותביעות נגד רואי-חשבון, הביאו לשינוי תפיסה הן מצד בתי המשפט והן מצד הגופים האחראים על התקינה החשבונאית. בשונה מבעבר, כיום מצפים מרואה-החשבון שיתכנן ויבצע את עבודתו באופן אשר יבטיח, כי אין בחברה מעילה מהותית אשר משתקפת בדוחות הכספיים. שינוי תפיסה זה הופך את רואה החשבון יותר לכלב צייד מאשר לכלב שמירה. פרופ' הרצל פטל אף צוטט כאומר, שאם בעבר עריכת הדוחות הייתה במתכונת של "כבדהו וחשדהו", הרי שהיום מדובר ב"חשדהו וחשדהו".

מספר גילויי דעת ותקנים דנים בנושא אחריות רואה החשבון החיצוני לאיתור הונאות בדוחות הכספיים. בישראל קיים גילוי דעת מספר 92 - "אחריות המבקר לשקול אפשרות קיומה של תרמית במסגרת ביקורת של דוחות כספיים". גילוי הדעת מבוסס על תקן ISA מספר 240 (The Auditor's responsibility to consider fraud in an audit of financial statements).

בנוסף קיים תקן ביקורת - SAS 99 של לשכת רואי-החשבון האמריקאית (AICPA), **Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit**, תקן זה החליף את תקן SAS 82. התקן פורסם בשנת 2002 והוא נכתב בעקבות שורה של שערוריות חשבונאיות בהן פרשת אנרון. התקן הרחיב את אחריות רואה-החשבון ואת היקף הנהלים שעליו לבצע לצורך שלילת אפשרות לקיומה של הונאה בספרים. התקנים דורשים בראש ובראשונה מרואה-החשבון להפעיל ספקנות מקצועית ולהיות מודע לאפשרות, כי קיימת הצגה מוטעית מהותית בדוחות הכספיים, תוך התעלמות מהנחת יסוד, שעלולה להתברר כמוטעית, כי ההנהלה אמינה, גם אם ניסיון העבר הוכיח זאת. לאור האמור, על רואה החשבון לתכנן ולבצע את הביקורת מתוך נקודת הנחה של חוסר יושר, תוך ביצוע בירורים מעמיקים, קבלת ראיות נוספות במידת הצורך גם מצדדי ג' והתייעצות עם גורמים נוספים. נדרש, כי רואה-החשבון יעריך את טיב הבקורות ואת תהליכי העבודה בחברה אשר אמורים לזהות הונאות. על רואה-החשבון ליישם נהלים להשגת מידע המאפשר זיהוי סיכונים המתייחסים להצגה מוטעית מהותית

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

שמקורה בתרמית. בנוסף, על רואה-החשבון לאתר ולהעריך סיכונים המתייחסים להצגה מוטעית שמקורה בתרמית וכן לתכנן ולבצע נהלי ביקורת בכדי להתמודד עם הסיכון לעקיפת הבקורות על ידי ההנהלה. על חברי צוות הביקורת העורכים את הדוחות הכספיים לערוך דיונים פנימיים בכל הקשור לתרחישים שונים אשר קיימים בחברה המבוקרת. בנוסף, על השותף האחראי במשרד רואי-החשבון על תיק הביקורת לשקול, איזה עניינים ידווחו לחברי צוות הביקורת שאינם מעורבים בדיונים. לסיכום נקבע, כי רואה-החשבון, בבואו לתכנן ולבצע את הביקורת, במטרה לצמצם את סיכון הביקורת לרמה נמוכה מקובלת, חייב לשקול את הסיכונים המתייחסים להצגה מוטעית מהותית בדוחות הכספיים שמקורה בתרמית.

פירוט של התקינה ושל הפרקטיקה הרצויה לעניין אחריות רואה החשבון ניתן למצוא בפרשת **מגאסון הולדינגס בע"מ**, כפי שנדונה בת"א 1009/00 **בנק דיסקונט לישראל בע"מ נ' ברוידא ושות' ואח'**, דינים מחוזי 2008 (37) 129. במסגרת התיק הנ"ל תבע בנק דיסקונט לישראל בע"מ את רואי החשבון של החברה, בגין נזקים שנגרמו לו, לטענתו בגין רשלנות בעריכה ובסקירה של הדוחות השנתיים והרבעוניים. בית המשפט דחה את התביעה לאור העובדה, כי הבנק לא הסתמך על הדוחות הכספיים במתן האשראי ולכן נותק הקשר בין הנזק לו טוען הבנק לבין האופן בו ביקרו הנתבעים את הדוחות הכספיים. בנוסף נקבע, כי רואי-החשבון לא התרשלו בביקורת הדוחות הכספיים ונפסק כי פעילותם הייתה בהתאם למצופה מרואה-חשבון סביר. בפסק הדין, השופטת בלהה גילאור מבית המשפט המחוזי בחיפה מנתחת בצורה מעמיקה את תפקידו של רואה-החשבון בכלל, ובכל הקשור לאיתור ומניעת מעילות בפרט, וכן ניתן למצוא בו אמירות רבות לעניין המצופה מרואה החשבון בכל הקשור לביצוע הביקורת ואיתור מצגי שווא ומסמכים מזויפים. בית המשפט קיבל כבסיס את העיקרון, שעל רואה החשבון לבצע את עבודתו בסקפטיזם מקצועית כפי שנקבע בתקן ISA 240, קרי תוך מודעות לאפשרות שיתרחשו מעילות והונאות בחברה המבוקרת. לאחר שרואה החשבון פועל בצורה זו, עליו להיות ערני לדגלים אדומים המצביעים על חשד למצגי שווא, בכלל זה לאפשרות שמסמכים שמוצגים לו הינם מזויפים. כמו כן, עליו לנקוט בפעולות אקטיביות לבידור כל אותן נקודות, תוך דרישת תשובות ברורות לשאלות ששאל ותוך הבנה, כי תשובות אלו עלולות להיות שקריות. בנוסף, על רואה-החשבון לבדוק את הנקודות החשודות מול גורמים שונים בהם דירקטוריון החברה. פרופ' הרצל פטל, במאמרו המקיף "פסק דין מגאסון והשלכותיו", שפורסם באתר לשכת רואי החשבון בישראל, בחר לצטט שני קטעים מרכזיים מפסק הדין כמפורט להלן:



■ פרק 12: אחריות נושאי משרה לאיתור מעילות ולמניעתן ■

"אין לצמצם את תפקיד רואה-החשבון למי שבדרך מכהנית אסמכתאות ועושה חשבונות אריתמטיים. אין להתייחס אליו כאל מחבר ומחסר פרופסיונלי. תפקידו המרכזי לוודא שאין נעשות טעויות אם אלה נובעות מחשבון, או ממעשים או מחדלים כלשהם, או גם כמובן ממעשי כזב. כדי לבצע את תפקידו זה עליו לגשת למלאכה עם מחשבה חקרנית, לאו דווקא חשדנית, אם ייתקל בשאלה משפטית תוך ביצוע הביקורת אזי חייב הוא לחקור אותה ולהיכנס לנבכייה ואם יש צורך אף לפסול את הפעולה."

"קשה להסכים לדעה כי רואי-חשבון אינם חייבים לבחון ולברוק היטב כל פרט וכל אינפורמציה, ולחקור כל חשד ממשי בטרם יאשרו שהמאזן מראה בצורה נכונה ומדויקת את מצבו העסקי של הגוף המבוקר. אם כי נכון שבביצוע תפקידם רשאים רואי-חשבון לפעול על סמך ידיעות וביאורים הנאמנים עליהם, אפילו יתגלה אחר כך שהיו כוזבים, אך כל זאת בתנאי שהשתמשו בזהירות ובחריצות ראויים כדי לבחון ולאמת את מהימנותם, ואם נותר ספק בנכונות הדברים, או שלא נחקרו באופן יסודי סימנים המעוררים חשד, לא יוכלו לחוות דעה חיובית על הדוחות הכספיים ועל המאזן מבלי שיעירו הערות או שירשמו הסתייגות."

לאור האמור לעיל, במצבים בהם מוגשת תביעה כנגד רואה-חשבון בכל הקשור למעילה שהתגלתה, הרי שלדעת בית המשפט יבחן את פעילות רואה החשבון לעניין רשלנות לפי סעיף 35 לפקודת הנזיקין בהתייחס לפרמטרים הבאים:

- א. האם רואה-החשבון פעל לפי כללים חשבונאיים מקובלים, שכן אלו מסייעים בהוכחה של פעילות תקינה?
- ב. האם תוכנית הביקורת לבחינת הדוחות הכספיים תוכננה בצורה שתאפשר לאתר סימנים לקיום מעילה בספרים?
- ג. האם רואה-החשבון ערך שיחות עם המבקר הפנימי, דירקטורים, יועצים משפטים וגורמים אחרים לאיתור סימנים לקיום מעילה בספרים?
- ד. האם רואה-החשבון בחן לעומק דגלים אדומים אשר התעוררו במהלך הביקורת וביקש לקבל תשובות ברורות?

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

- ה. האם רואה-החשבון ביצע פעולות אקטיביות לבירור ולחקירה של חשדות שהתעוררו לגבי מסמכים מזויפים, כגון: פנייה לצד ג' ובכלל זה בנקים, ספקים ולקוחות?
- ו. האם רואה-החשבון הפעיל שיקול דעת מתאים במהלך עבודתו?
- ז. האם הייתה הגבלה על עבודת רואה החשבון?
- ח. האם רואה-החשבון ערך בדיקות למול גורמים הקשורים לפעילות החברה - המבקר הפנימי, דירקטוריון, ועדת המאזן, ועדת הביקורת וכד'?
- ט. האם רואה-החשבון דיווח לדירקטוריון על פעילות לא תקינה שגילה?
- י. האם רואה-החשבון התייעץ עם מומחים כאשר התגלו בעיות ותהיות.

## 12.4 אחריות המבקר הפנימי

### 12.4.1 איתור ומניעה

במקרים רבים של מעילות נשלחת אצבע מאשימה לכיוונו של המבקר הפנימי. נשאלת השאלה, האם אכן המבקר הפנימי בארגון אחראי למנוע מעילות ולאתר אותן. כפי שציינתי כבר, האחריות לאתר ולמנוע מעילות מוטלת בראש ובראשונה על ההנהלה. על ההנהלה לדאוג למיסוד תהליכי עבודה נאותים, כתיבת נהלים, הטמעת נורמות התנהגות, קיום בקרות שוטפות לאיתור מעילות ועוד. אם כך, מהו תפקידו של המבקר הפנימי בארגון? לצורך מתן תשובה על השאלה יש לבחון את תפקיד המבקר הפנימי. חוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב-1992 מגדיר בסעיף 4 את תפקידי המבקר כדלהלן:

המבקר הפנימי יבדוק, בין היתר -

- אם הפעולות של הגוף הציבורי שבו הוא משמש מבקר ושל נושאי משרה וממלאי תפקידים באותו גוף תקינות, מבחינת השמירה על החוק, על הניהול התקין, על טוהר המידות ועל החסכון והיעילות, ואם הן מועילות להשגת היעדים שנקבעו להן;

■ פרק 12: אחריות נושאי משרה לאיתור מעילות ולמניעתן ■

- אם מקוימות ההוראות המחייבות את הגוף הציבורי;
- את ניהול הנכסים וההתחייבויות של הגוף הציבורי, ובכלל זה את הנהלת החשבונות שלו, וכן את דרכי שמירת הרכוש, והחזקת הכספים והשקעתם;
- אם ההחלטות בגוף הציבורי נתקבלו על פי נהלים תקינים.

בנוסף לחוק הביקורת הפנימית, קיימת הנחיה מקצועית מס' 8 של לשכת המבקרים הפנימיים, שנושאה הוא: הרתעה, גילוי, בדיקה ודיווח על הונאה, וכן תדריך מספר ת-004 אשר נועד לסייע למבקרים לאתר מבעוד מועד, לבחון ולהתריע על מעשה הונאה. התדריך נשען על הנחיה מקצועית מס' 8 ומבוסס על נהלי הייעוץ (Advisories Practice) שפירסם ה-IAA בנושא. בכל הקשור לאיתור מעילות, התדריך קובע כדלהלן:

“עקרונית הסיכוי שהונאה יכולה להתרחש מדאיגה את הביקורת במהות עבודתה. למבקרים פנימיים יש אחריות לפעול באופן אחראי כפי שמפורט בסטנדרט מקצועי 1220 בכל הקשור לאיתור הונאה.

יחד עם האמור, מרוב המבקרים הפנימיים לא מצופה שיהיה להם הידע שיש לאנשים שעיקר עיסוקם הוא באיתור וחקירת הונאות. כמו כן תהליך ביקורת לבדו, גם אם הוא נערך בהקפדה לתקנים המקצועיים המקובלים, לא מבטיח שההונאות יאוותרו.

מעריך בקרה פנימית המתוכנן היטב לא אמור להיות חשוף להונאות. בחינת הבקורות על-ידי מבקרים מגביר את ההסתברות של אינדיקציה להונאה תתגלה ותילקח בחשבון בחקירות בעתיד.

בעבודתו, האחריות המבקר פנימי באיתור הונאות הם:

1. לקיחה בחשבון סיכוי הונאה בעת הערכת מערך הבקרה ובקביעת צעדי הביקורת הנדרשים. בזמן שלא מצופה מהם לאתר הונאות ואי-סדירות, מבקרים פנימיים נדרשים להשיג רמת הבטחה (Assurance) סבירה שיעדי הארגון הנסקרים מושגים והליקויים הקיימים במערך הבקרה מתגלים.
2. מבקרים פנימיים צריכים להיות בעלי מידע מספק על הונאות כדי לזהות “דגלים אדומים” המעידים על הונאה. מידע זה כולל מאפייני הונאה, הטכניקות לאימות מעשי

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

הונאה, וסוגים שונים של תוכניות ותרמישים של פעילויות מן הסוג הזה.

3. על המבקרים הפנימיים להיות עירניים להזדמנויות בהן עלולים להתרחש מעשי הונאה, כתוצאה מבקורת חלשות. אם בקרות חיוניות חלשות, בדיקות נוספות שיבצעו על-ידי המבקר הפנימי צריכות להיות מוכוונות לזיהוי סימנים מעידים (אינדיקטורים) נוספים של הונאה. סימנים מעידים יכולים להיות לדוגמה תעבורת (טראנזאקציה) של כספים, מידע, שירות וטובין לא מאושר, תנודה פתאומית בהיקף או ערך של טרנזקציות, עקיפת בקרות, פטור מתשלום לא מוסבר, הפסדים בהיקפים גדולים ולא צפויים. מבקרים פנימיים צריכים לזהות שנוכחות של יותר מאינדיקטור אחד בזמן נתון מגביר את ההסתברות שמעשי הונאה יתרחש.

4. הערכת האינדיקטורים להונאה, וההחלטה האם יש לנקוט בצעדים מיידים או שיש לקחת את הדברים בחשבון לכשתבצע ביקורת בעתיד.

5. אם הגיע המבקר הפנימי למסקנה כי בוצעה הונאה, עליו להביא הדבר לידיעת הסמכות המתאימה בארגון וכן להמליץ על עריכת חקירה.

לסיכום:

(א) מטרת הביקורת הפנימית באיתור הונאות היא לסייע לאנשי הארגון במילוי אפקטיבי של האחריות שלהם, על-ידי מתן ניתוחים, הערכות, המלצות ומידע בנוגע לפעילויות, שנסקרו על-ידי הביקורת.

(ב) ההנהלה של הארגון אחראית להקמה ולאחזקה של מערכת בקרה אפקטיבית בעלות סבירה, שנועדה לאפשר מניעה, איתור הונאות והרתעה.

(ג) מבקר פנימי יפעל ב"זהירות מקצועית ראויה" ועליו:

(1) להיות בעל ידע מספק לזיהוי סימנים להונאה;

(2) להיות ער לחשיפות העלולות לאפשר הונאה;

■ פרק 12: אחריות נושאי משרה לאיתור מעילות ולמניעתן ■

(3) להעריך את הצורך בבדיקה נוספת;

(4) להודיע לגורמים המתאימים

תקן מקצועי 1210.A2 קובע, כי המבקר הפנימי חייב להיות בעל ידע מספיק להעריך סיכון להונאה ואת האופן בו הוא מנוהל על-ידי הארגון. עם זאת, אין לצפות שתהיינה לו ההתמחויות של מי שתפקידו העיקרי הוא לגלות ולחקור הונאות.

על פי תקן מקצועי 1220.A1, מבקרים פנימיים חייבים לנהוג בזהירות מקצועית ראויה על-ידי הפעלת שיקול דעת בנושאים הבאים:

- היקף העבודה הדרושה להשגת יעדי הביקורת;
- מורכבות יחסית, מהותיות ומשמעותיות של עניינים, אליהם מתייחסת הביקורת;
- התאמה ואפקטיביות של תהליכי שליטה, ניהול הסיכונים והבקרה;
- הסתברות לטעויות משמעותיות, להונאה, ולא-ציות; וכן -
- עלות הביקורת יחסית לתועלת הפוטנציאלית.

תקן 2110 עוסק בניהול סיכונים והוא קובע, כי "הביקורת הפנימית צריכה לסייע לארגון על ידי זיהוי והערכה של חשיפות משמעותיות לסיכונים ולתרום לשיפור ניהול הסיכונים ומערכות בקרה".

תקן 2110.A1 קובע, כי הביקורת הפנימית תנטר ותעריך את האפקטיביות של מערכת ניהול הסיכונים של הארגון.

תקן 2110.A2 קובע, כי הביקורת הפנימית תעריך חשיפות לסיכונים המתייחסים לשליטה, לפעולות ולמערכות המידע של הארגון בהתייחס לנושאים הבאים: אמינות ושלמות המידע הכספי והתפעולי, אפקטיביות ויעילות הפעולות שמירה על הנכסים, עמידה בדרישות חוקים, תקנות וחוזים.

מניתוח החוק והסטנדרטים המקצועיים ניתן ללמוד מספר נושאים. ראשית, בחוק לא מוגדרת אחריות המבקר אלא מצוין, כי תפקידו הוא לבדוק פעולות, הוראות, ניהול וכד'. בנוסף, אין בחוק ציון מפורש, כי אחריות

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

המבקר הינה לאתר ולמנוע מעילות, והוא מסתפק ברשימה של נושאים שעל המבקר לבדוק במסגרת תפקידו. עם זאת, החוק כולל מספר נושאים שקשורים קשר הדוק למעילות ובהם, בדיקה האם הפעולות תקינות מבחינת טוהר המידות ובדיקה של דרכי שמירת הרכוש. אין חולק, כי מעילות הינן פגיעה בטוהר המידות ופוגעות ברכוש החברה. בנוסף, נדרש כי המבקר יהיה בעל ידע שיאפשר לו לזהות דגלים אדומים. אומנם הסעיף אינו קובע, כי על המבקר לזהות באופן אקטיבי דגלים אדומים, אולם עליו להיות בעל ידע שיאפשר לו לזהות כי קיימת בעיה הדורשת בדיקה.

ניתן לראות, שלמרות שאין אחריות ישירה של המבקר לאיתור ולמניעת מעילות והונאות בארגון, הרי שהערכת הסיכונים, בהם סיכוני מעילות היא חלק אינטגרלי מעבודת המבקר הפנימי.

האם ניתן להסיק מתפקידי המבקר, כי במקרה שבו מתגלה מעילה, הרי שהמבקר הפנימי אחראי? לדעתי, שאלת האחריות של המבקר הפנימי הינה שאלה בתחום הרשלנות המקצועית, שהתשובה עליה הינה על פי החלטת בית המשפט בנסיבות העניין. כדי לתבוע מבקר פנימי בארגון בעקבות מעילה, יש להוכיח כי המבקר התרשל בתפקידו ולא מילא אותו כראוי. לדעתי, כאשר בית המשפט יבקש לדון בנושא, הוא יבחן מספר פרמטרים בהם:

- א. היקף המעילה;
- ב. משך הזמן בו התרחשה המעילה;
- ג. מורכבות המעילה;
- ד. היקף פעילות המבקר הפנימי בחברה ביחס למורכבות תהליכי העבודה בחברה;
- ה. נאותות תוכנית העבודה של המבקר;
- ו. האם נבדקו תהליכי עבודה הקשורים למעילה;
- ז. האם מבקר פנימי סביר היה אמור לגלות את המעילה;
- ח. האם היו סימנים מחשידים או דגלים אדומים אשר לא טופלו;
- ט. תקופת פעילותו של המבקר הפנימי בחברה.

■ פרק 12: אחריות נושאי משרה לאיתור מעילות ולמניעתן ■

כאמור, בית המשפט בוחן את פעילות המבקר הפנימי בארגון מנקודת מבט של איש מקצוע סביר ושוקל בהחלטתו את כל הפרמטרים שפורטו לעיל. ככל שהיקף המעילה גדול יותר, מצפים מהמבקר שיבחין בזליגת הכספים; ככל שהמעילה נמשכה על פני תקופה ארוכה יותר, כך נשאלת השאלה, מדוע לאורך זמן ממושך לא נבחנו תהליכי העבודה הקשורים למעילה. במידה שנבחנו תהליכי העבודה - יש לבדוק מדוע לא אותרה המעילה: האם כתוצאה מעבודה שאינה יסודית ומעמיקה או מתוך מורכבות של מעילה והצגת מסמכים מזויפים, שמבקר סביר יתקשה לזהות? מרכיב חשוב שבית המשפט בוחן הוא היקף פעילות המבקר הפנימי, תוכנית העבודה והפעולות שבוצעו על ידו. במקרים בהם המבקר הפנימי חדש בארגון ורק החל בבדיקת נושאים אחרים שהוטלו עליו, הרי שקיים קושי למצוא אותו אחראי.

#### 12.4.2 חקירה

כחלק מעבודתו של המבקר הפנימי, לעיתים מגיעים לאוזניו חשדות למעילות בארגון. נשאלת השאלה, האם על המבקר הפנימי לחקור את החשדות למעילה או שמא עליו להעביר את הטיפול לגורמים המתמחים בחקר מעילות. מצד אחד, המבקר הפנימי מכיר את פעילות הארגון, את הנפשות הפועלות בו וכן את תהליכי העבודה טוב יותר מכל גורם חיצוני. מאידך גיסא, הכשרתו של המבקר הפנימי אינה כוללת ניהול חקירות, תשאול, איסוף מידע וכישורים נוספים הנדרשים בעת ביצוע חקירות - דבר שעלול לפגוע בחקירה.

כאמור, בחוק הביקורת הפנימית מוגדר תפקיד המבקר הפנימי כבדיקה. אין בחוק כל התייחסות או רמז כלשהו לתפקיד של חקירה. בנוסף, הנחיה מקצועית מספר 8 של לשכת המבקרים הפנימיים קובעת בצורה חד-משמעית, כי "ביצוע חקירות איננו תפקיד מובהק של ביקורת פנימית, אלא בנסיבות מאוד מיוחדות". נשאלת השאלה, אם כן, מהן אותן נסיבות מיוחדות. אין חולק, כי מעילה בארגון יכולה להיכלל בגדר נסיבות מיוחדות, שהרי לא כל יום מתגלה מעילה בארגון. מאידך גיסא, יש שיפרשו "נסיבות מיוחדות" במקרים חריגים בהם אין אפשרות לבצע חקירה על ידי גורמים חיצוניים מסיבות שונות.

לדעתי, מומלץ כי המבקר הפנימי יקבל הכשרה בסיסית בתשאול, בחקירות ובהיבטים המשפטיים הקשורים לחקירות ולדיני ראיות ואז אין מניעה, כי הוא יערוך חקירות במקרים של חשדות. עם זאת, יש לשקול כל מקרה לגופו ולבחון את היתרונות והחסרונות של כל דרך.

## חסרונות

**החומר שנאסף לא יכול לשמש כראיה - סעיף 10(א) לחוק הביקורת הפנימית** קובע: "ד"ח, חוות דעת או כל מסמך אחר שהוציא או הכין המבקר הפנימי לא ישמשו ראיה בכל הליך משפטי, אך לא יהיו פסולים בשל כך לשמש ראיה בהליך משמעותי". משמעות הסעיף הינה, שלא ניתן להשתמש בממצאי הדוח של המבקר הפנימי במסגרת תביעה אזרחית או פלילית.

**חשש מפגיעה בחקירה - חקירה של מעילה הינה רגישה מאוד ומורכבת** מניסיון שנצבר בטיפול במעילות. קבלת החלטות לא נכונות עלולה להביא למצבים בהם החשוד מגלה, כי מתנהלת חקירה ובעקבות כך בורח מהארץ, משמיד ראיות, מתאם גירסאות וכד'.

**העדר ניסיון בטיפול במעילות - טיפול במעילות דורש ניסיון פרקטי** בשילוב ידע בתחומים שונים, שבהם: יסודות החקירה, תשאול, היבטים משפטיים, הבנה חשבונאית ועוד. מרבית המבקרים הפנימיים לא טיפלו במעילות במסגרת עבודתם, מה גם שהכשרת המבקר אינה כוללת את התחומים שפורטו לעיל. לאור האמור, במקרים שבהם המבקר הפנימי מחליט להעמיק בבדיקה, מומלץ להסתייע במומחה מקצועי בתחום הביקורת החקירתית.

**תביעה נגד המבקר - חקירת מעילות חושפת את המבקר לתביעות של** החשודים בגין פגיעה בפרטיות, לשון הרע, איומים ועוד. בחלק מהמקרים מתייעצים המועלים עם עורכי-דין לאחר גילוי הפרשה. אחת הדרכים לקעקע את הממצאים הינה באמצעות העלאת טענות נגד החוקרים, כגון: הפעלת לחץ פיזי ונפשי חריג על הנחקר, הוצאת הודאה תוך איומים, כליאת החשוד, אי-מתן אוכל ושתיה. לעיתים אף מוגשות תביעות ותלונות נגד החוקרים כאמצעי לחץ.

**צוות מקצועי - חוקר מקצועי, לעומת המבקר הפנימי, עובד עם צוות עובדים** בעלי התמחויות שונות וניסיון מתחומים שונים, כגון: חקירות משטרתיות, כלכלה, אקטואריה, עריכת-דין, חשבונאות וכד'.

## יתרונות

**הכרת תהליכי העבודה של הארגון - אחד היתרונות הגדולים של המבקר** הינה היכרותו עם תהליכי העבודה, נהלי העבודה, ליקויים וחולשות במערכות וכן היכרות עם מערכות המידע והנתונים של הארגון. במצבים



## ■ פרק 12: אחריות נושאי משרה לאיתור מעילות ולמניעתן ■

בהם יש לבצע חקירה באופן מהיר, הידע של המבקר חוסך זמן רב של לימוד המערכות בארגון.

**היכרות עם בעלי תפקידים** - חקירה של מעילות עוסקת באנשים. בדרך כלל, המבקרים הפנימיים מכירים את מרבית העובדים בארגון. היכרות זו יכולה לשמש יתרון במסגרת תשאול החשוד ולצורך קבלת שיתוף פעולה.

**הקטנת סיכון להדלפת המידע** - לרוב, מעילה הינה נושא בעייתי ורגיש לארגון. ביצוע חקירה על ידי המבקר הפנימי מונע את חשיפת המידע לגורמים חיצוניים.

**הקטנת חשיפות החקירה** - ביצוע חקירה על ידי המבקר הפנימי עוזר להסתרתה, לעומת המצב בו מגיעים לארגון אנשים חיצוניים, שאינם מוכרים לעובדי הארגון.

### הפתרון

דרך האמצע משלבת את היתרונות של ביצוע חקירה על ידי גורם מקצועי, בעל ניסיון וידע, יחד עם היתרונות של המבקר הפנימי. בדרך זו מומלץ להקים צוות, שיכלול את המבקר הפנימי המצוי בפעילות הארגון, מבקר חקירתי וכן את היועץ המשפטי של הארגון. בהתאם לצורך ניתן לצרף גם חוקר פרטי ומומחים בתחום המחשבים. שיתוף פעולה מסוג זה מסייע לארגון להגיע לפתרון מקצועי יותר, פותר את בעיית השימוש בממצאי החקירה בהליך חיצוני ואף מאפשר לארגון לקבל חוות דעת של גורם חיצוני בלתי תלוי. חשוב להדגיש, כי לא מומלץ שהמבקר הפנימי יעמוד בראש הצוות.

לאור העובדה, כי לא ברור מתי הופכת בדיקה לחקירה, מומלץ כי המבקר יעמיק בבדיקות, כדי לשלול אפשרות לטעות לפני שיחליט על הקמת צוות ופתיחה בחקירה. לאחר השלב הראשוני ולאחר שהמבקר הגיע להחלטה, כי אכן קיים חשד סביר לביצוע עבירה, עליו להפסיק את תהליך הבדיקה, שכן בשלב זה מדובר בחקירה המתמקדת באיתור החשוד ובהוכחת אשמתו. יש לזכור, כי שלב התשאול שייך לחקירה ולא לבדיקה. ההחלטה על מועד הפסקת הבדיקה והתחלת החקירה נתונה למבקר הפנימי והיא מושפעת מגורמים שונים בהם: החומר שאסף, ההיקף המוערך של המעילה, החשש מבריחת החשוד וכד'.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

לסיכום, תפקידו של המבקר הפנימי הוא לבחון ולהעריך את יעילותה וטיבה של מערכת הבקרה הפנימית בארגון. בכל הקשור להונאות ולמעשים פליליים, תפקידו של המבקר הפנימי הוא לזהות את החשד, לדווח לממונים, להגיש ד"ח ראשוני המפרט את ממצאיו ולסייע בהמשך החקירה. בגילוי דעת בינלאומי מספר 3 העוסק בגילוי, חקירה ודיווח של מקרי הונאה, מוגדר תפקידו של המבקר הפנימי בהקשר לחקירה ונקבע, כי במקרה שהתגלו חולשות משמעותיות של בקרה, על המבקר הפנימי לערוך בדיקות נוספות מתוך כוונה לזהות סימני הונאה אחרים. כחלק מכך, על המבקר הפנימי לקבוע, אם צריך להנהיג או לחזק בקרות, לעצב בחני ביקורת שיסייעו לגלות קיומן של הונאות דומות בעתיד, וכן לרכוש ידע מספיק בנושא ההונאות, כדי שיוכל למלא תפקידו כראוי. בתום החקירה חלה על המבקר הפנימי חובה להוציא דוח כתוב.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

פרק 13

# חובת דיווח על מעילה

## פרק 13

# חובת דיווח על מעילה

במרבית המקרים בהם מתגלות מעילות בארגון, מתעוררת בשלב זה או אחר השאלה, האם קיימת חובה לדווח למשטרה ולהגיש תלונה והאם הגשת תלונה תועיל לארגון. בפועל, במרבית המקרים בארץ לא מוגשת תלונה במשטרה משיקולים שיפורטו בהמשך. היקף המקרים המדווח למשטרה בישראל עומד, לפי ניסיוני בטיפול במעילות, על פחות מ-20%. ממחקרים שנערכו על ידי לשכת בוחני המעילות (Association of Certified Fraud Examiners) עולה, כי בעולם אחוז המקרים המדווח למשטרה עומד על כ-75%. בפרק זה יוצגו ההיבטים החוקיים של הגשת תלונה במשטרה וכן השיקולים בעד ונגד הגשת תלונה.

### 13.1 חובה חוקית

במסגרת הדיונים על הצורך בהגשת תלונה במשטרה נשמעים לא אחת הטענות הבאים: מעילה הינה עבירה מסוג פשע המחייבת הגשת תלונה, מעילה היא עבירה של מרמה וזיוף המחייבת דיווח למשטרה, מעילה הינה עבירה פלילית המחייבת הגשת תלונה, או - גוף המקבל מימון ציבורי מחויב בהגשת תלונה בכל מקרה חשד למעילה.

למרות שרבים נוטים לחשוב, כי קיימת חובה להגיש תלונה, הרי שמבחינה חוקית אין בחוק העונשין או בחוק אחר, כל חובה חקוקה להגיש תלונה במשטרת ישראל על מעילה שהתגלתה. עיון מעמיק בחוק העונשין מגלה, כי סעיפים רבים עוסקים בעבירות על החוק הקשורות לביצוע גניבות, מעילות ופעולות מרמה. עם זאת, לא מצא המחוקק מקום להתערב ולחייב אדם או ישות משפטית אחרת, להגיש תלונה על ביצוע מעילה. במקרה בו נגנב מאדם רכוש כלשהו, אין כל חובה להתלונן. בדומה, סבר המחוקק, כי גם לגבי ארגונים, אין מקום לחייב אותם בהגשת תלונה. נושא הגשת התלונה והעברת הטיפול לידי המשטרה הושאר בידי האדם או הארגון בהתאם לשיקול דעתם ורצונם.

נשאלת השאלה, מהיכן נובעת הטעות הנפוצה כל כך, כי קיימת חובה כאמור. תשובה לכך נעוצה, לדעתי, בבלבול הקשור לסעיף 262 לחוק העונשין, שכותרתו "אי-מניעת פשע". סעיף זה קובע כדלהלן: "מי שידע כי

■ פרק 13: חובת דיווח על מעילה ■

פלוני זומם לעשות מעשה פשע ולא נקט כל האמצעים הסבירים למנוע את עשייתו או את השלמתו, דינו - מאסר שנתיים".

מניתוח הסעיף עולה, כי החובה החוקית קיימת רק במקרה של ידיעה על פשע העומד להתרחש ולא על פשע שכבר אירע. חשוב לציין, כי בישראל, רק במקרה אחד בלבד, (מרגלית הר-שפי, בפרשת יגאל עמיר) הורשע אדם לפי סעיף זה. הסיבה לשימוש הנדיר בסעיף זה נובעת מהקושי להוכיח את מרכיב הידיעה של אדם לגבי פשע שעומד להתרחש.

נשאלת השאלה, האם הדין הנ"ל נכון לכל סוגי החברות: פרטיות, ציבוריות, עמותות, אגודות שיתופיות וגופים ציבוריים.

בחברה פרטית אשר לציבור אין עניין בה, ברור ההיגיון שלא לחייב את בעלי המניות לפנות למשטרה. לעומת זאת, האם ייתכן כי חברה ציבורית לא תדווח על מעילה? כאמור, בחוק העונשין לא קיימת דרישה להגיש תלונה. גם בתקנות ניירות ערך ובחוק החברות לא קיימת דרישה כזו. עם זאת חשוב לציין, כי קיימת דרישה למסירת דיווח מייד לרשות לניירות ערך במקרה שמדובר באירוע מהותי, שיש לו השפעה על הדוחות הכספיים, על פעילות החברה או על מצבה הכספי. גילוי מעילה בהיקף מהותי בהחלט דורש דיווח מייד לבורסה. עם זאת, קיים פער גדול בין הפרקטיקה לבין המציאות. למעט מקרים בהם לא ניתן להסתיר את היקף המעילה, נוטים הארגונים שלא לדווח לרשות לניירות ערך. הטענה שמועלית בדרך כלל הינה, כי היקף המעילה עדיין לא ברור ויש להמתין לקבלת תוצאות החקירה. לאחר קבלת המידע, מתנהלים דיונים להחזר כספי מהמועל או מחברת הביטוח, כך שהחברות טוענות שבפועל היקף המעילה הינו מהותי.

בנוסף יש לציין, כי המפקח על הבנקים והמפקח על הביטוח פרסמו חוזרים המחייבים לדווח להם על כל מעילה בסכום 20,000 ש"ח ומעלה בחברת ביטוח ו-15,000 ש"ח בבנקים (החוזרים הרלוונטיים מצורפים בנספח ב').

לגבי גוף ציבורי קיימות בעיקר הנחיות לגבי הגנה על חושפי שחיתות ודיווח על חשדות לאי-סדרים. נושא הדיווח למשטרה לא נכלל בהוראות התקש"ר או בהוראות אחרות. במצב של חשד למעילה, על העובד לפנות לממונה על הגורם החשוד. אין בכללים המפורטים דבר המחייב את העובד או את הארגון להתלונן במשטרה.

## 13.2 הגשת תלונה למשטרה

כאמור, אין חובה להגיש תלונה במשטרה. לאור האמור, הפנייה למשטרה תיעשה לרוב במקרה שהדבר יקדם את האינטרסים של הארגון בטיפול במעילה. במצב בו החסרונות עולים על היתרונות, יעדיף הארגון שלא לפנות למשטרה ויטפל בנושא בכוחות עצמו. להלן אציג את היתרונות והחסרונות של הגשת תלונה במשטרה.

### 13.2.1 החסרונות

#### היבט פרגמטי

מנהלים רבים מודעים לכך, שהגשת תלונה במשטרה וחקירה של גורמי האכיפה ייקחו זמן רב. עד להשלמת החקירה והגשת כתב אישום עוברות לעיתים מספר שנים שלאחריהן עוד כמה שנים עד שמסתיימים הדיונים בבית המשפט. בנוסף, למרות הגשת תלונה ותביעה אזרחית, אין כל ביטחון כי כספי המעילה יוחזרו לארגון. יותר מכך, לעובד שמעל אין כל אינטרס להחזיר את הכספים למעביד לאחר שהוגשו נגדו תביעות אזרחיות ותלונה במשטרה. לאור האמור לעיל, בשלבים הראשונים לאחר גילוי מעילה מתנהל לרוב משא ומתן בין המועל ועורך-הדין המייצג אותו ובין הארגון. בדרך כלל, העסקה שמתגבשת היא החזרת חלק מכספי המעילה בתמורה לאי-הגשת תלונה במשטרה. עבור הארגון, החיסכון בזמן ובמשאבים וקבלת חלק מכספי המעילה באופן מיידי, שווים לעיתים את הפרשה עם המועל ואי-הגשת תלונה במשטרה.

#### פגיעה במוניטין החברה

סיבה נוספת לחוסר הרצון של ארגונים לדווח למשטרה על המעילה הינה החשש, המוצדק בדרך כלל, לפגיעה במוניטין הארגון. פרסום נרחב בעיתונות על מעילה שהתגלתה בהחלט לא מוסיף למוניטין הארגון כגוף מסודר המתנהל בצורה תקינה. העובדה שלרוב לא ניתן לשלוט בתוכן הפרסום, מדאיגה את הארגון, שמא הוא יוצג באור שלילי. בארגון אשר מציג תדמית נקייה של מינהל תקין, עלול הפרסום לפגוע במוניטין שנבנה זמן רב. ועל זה נאמר: מוניטין בונים במשך שנים, אבל הורסים ברגע.

### חוסר אמון במשטרה ובמערכת הצדק

במצב בו משטרת ישראל מתמודדת עם בעיות הביטחון השוטף, קיימת ירידה ברורה ביכולתה להגן על האזרח הקטן מפני הפשיעה ההולכת וגוברת ועל כמה וכמה ביכולתה לטפל בפשיעה של הצווארון הלבן. מעילות מטיבן, הינן מורכבות, מצריכות לעיתים השקעה של מאות שעות חקירה ובדיקה של אסמכתאות. שעות עבודה אלו אינן תמיד זמינות והתוצאה היא, חקירות אשר נמשכות שנים. בין עורכי-הדין שעוסקים בתחום הצווארון הלבן קיימת אמרה, "הדרך הטובה ביותר לקבור תיק היא להעביר אותו לטיפול המשטרה". גם מערכת המשפט אשר אמורה לטפל בהגשת כתבי האישום, לא נמצאת במצב טוב יותר. מערכת המשפט בארץ כורעת תחת עומס כבד, אשר גורם לכך שתיקים מתנהלים במשך שנים עד לסיומם; מצב בו עובר פרק זמן של למעלה משנה בין דיון לדיון אינו חריג כלל ועיקר במחוזותינו.

בנוסף לבעיית הזמן, קיימת גם חוסר שביעות רצון אצל מנהלים רבים בכל הקשור לענישה של עברייני צווארון. במסגרת השיקולים של הפנייה למשטרה נשמעות לא אחת טענות, כי העונשים שנגזרים על מועלים הם לרוב קלים ואינה מספקים. החשש, כי לאחר השקעה של זמן וכסף רב בהליכים המשפטיים, בסופו של דבר יקבל המועל עבודות שירות, מספיק כדי להוציא את הרוח מהמפרשים של הארגון. גישה סלחנית כלפי עבירות צווארון לבן ועונשי מאסר על תנאי או בעבודות שירות, מקטינים את האמון במערכת הצדק ומהווים גורם מרכזי בשיקול שלא להעביר את הטיפול למשטרה.

### הודאה בכישלון

גילוי מעילה בארגון מהווה הודאה, כי הבקורות הקיימות בחברה לא מילאו את תפקידן. בנוסף לטיפול במעילה, האחראים על אותן בקורות בארגון נאלצים להתמודד גם עם הסברים, מדוע כשלו הבקורות וכיצד לא התגלתה המעילה. פרסום מעשה המעילה מחוץ לארגון עלול לגרום למנהלים נזק אישי ולפגוע בסיכוי שלהם לקידום בארגונים אחרים. מעטים המנהלים, ללא קשר לאחריותם הישירה למעילה בארגון, אשר מעוניינים שיזכירו להם כי בארגון בו עבדו התרחשה מעילה. סגירת הפרשה בתוך החברה ללא פרסום, חוסכת הסברים והתנצלויות בהמשך הדרך.

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

### **פגיעה בשווי החברה**

במקרים בהם מתגלות מעילות, קיים חשש שפרסום המקרה יביא לירידת שווי מניותיה ולפגיעה במשקיעים. הבורסה אינה אוהבת אי-ודאות ובוודאי לא ידיעות על אי-סדרים כספיים. לעיתים גם קיים חשש אצל המשקיעים, כי דווח רק על המתחייב בעוד שמימדי ההונאה היו גדולים יותר, כפי שקרה בעבר במספר חברות.

### **עזיבת לקוחות**

בחברות המטפלות בכספים ובהשקעות שונות של לקוחות, כמו בנקים, חברות ברוקרים וכד', עלולים הלקוחות לפרש את מקרה המעילה שהתגלה כאיום על בטחון כספיהם. כתוצאה מכך, הם עלולים למשוך את כספם ולהשקיעו באמצעות גורם אחר. בעבר הלא רחוק חזינו באלפי חוסכים צובאים על דלתות בנקים בהם התגלו חשדות להונאות.

### **פגיעה במוראל העובדים**

חקירה מקיפה של האירוע בחברה מצריכה תחקור עובדים על ידי המשטרה. תמונות של חוקרי המשטרה שפושטים על הארגון ומחרימים חומר אינו תורם לעבירה בארגון. בנוסף, כל עוד נמשכת החקירה חלק מהעובדים במחלקה בה בוצעה המעילה, רואים עצמם בחזקת חשודים פוטנציאליים. מחול השדים המתרחש סביב החקירה המשטרתית אינו תורם למורל העובדים וההנהלה ולהתנהלות השוטפת עד סיום החקירות.

## **13.2.2 היתרונות**

### **חוסר הרתעה**

אחד ממנגנוני הבקרה הפנימית הינו הרתעה. טיפול פנימי, שמסתיים בדרך כלל בפיתורי העובד ללא פיצויים, אינו מהווה הרתעה משמעותית, במיוחד כאשר סכום המעילה לא הוחזר לחברה והעובד עבר למקום עבודה חדש. טיפול פנימי ללא הגשת תלונה למשטרה מעביר לעובדים מסר, כי החברה נוהגת בגישה סלחנית כלפי אירועים אלו ואולי חוששת ממידע המצוי ברשותו של המועל. אי-העברת המקרה לטיפול המשטרה מהווה איתות לעובדים אחרים, כי ניתן למעול ללא סיכון גדול - דבר שמביא בטווח הארוך לעבירות נוספות. עובד שיודע שבמקרה הגרוע ביותר הוא יפוטל,



## ■ פרק 13: חובת דיווח על מעילה ■

עלול לעשות את חשבון הרווח והפסד שלו ולמעול. העברת הטיפול למשטרה, לעומת זאת, משדר מסר תקיף, כי הארגון מטפל בעבירות בצורה תקיפה, ללא שיקולים זרים, למען יראו ויראו.

### קצה הקרחון

פעמים רבות החברה מקבלת את הודאת העובד, כי המעילה שהתגלתה הינה אירוע חד-פעמי, דורשת לקבל את הכסף שנגנב ומפטרת את העובד. סגירת הפרשה באופן זה, ללא חקירה או אולי לאחר חקירה קצרה, לרוב אינה נותנת מידע על ההיקף האמיתי של המעילה, על שיטת הביצוע, ואם היו שותפים נוספים למעילה. הניסיון מלמד, כי כמעט תמיד מודה המועל רק במקרים בהם הוא מואשם ולא במקרים נוספים. חקירה מלאה ומקיפה יכולה לגלות, כי הודאת העובד או המקרה שהתגלה הינם רק קצה הקרחון של מעילה ארוכת שנים, בה מעורבים גורמים נוספים.

### חשש מטענות על טיוח

לעיתים, השיקולים נגד הגשת תלונה הם רבים יותר מאשר השיקולים בעד. עם זאת, מנהלים רבים חוששים, כי בעתיד יעלו גורמים שונים טענות נגד שיקול הדעת שהביא לאי-הגשת תלונה במשטרה ויטענו, כי המנהלים טיחו את המקרה וחיפו על המועל. המרחק מהאשמות אלו להאשמות כי למנהל היה מה להסתיר, או שהוא קיבל טובת הנאה תמורת סגירת הפרשה, הוא קצר. לאור האמור, מנהלים מעדיפים לעיתים להעביר את הטיפול למשטרה מתוך מטרה של ניקיון כפיים, שקיפות או חשש לטענות של כיסוי וטיוח.

### קבלת שיפוי

ארגונים רבים רוכשים פוליסות ביטוח נגד מעילות. בחלק מהפוליסות הנ"ל נכתב, כי לצורך קבלת השיפוי, על הארגון להגיש תלונה במשטרה. במצב כזה, אין לארגון ברירה והוא נאלץ להגיש תלונה במשטרה גם אם העדיף לא לעשות כן.

### תביעה בבית דין לעבודה

בחלק מהמקרים, הארגון לא משלם לעובד שמעל את כספי הפיצויים שלו. כחלק מהשיקולים אותם בוחן בית הדין לעבודה ניתן למנות את השאלה, האם הוגשה תלונה במשטרה. במקרים בהם לא מוגשת תלונה במשטרה,

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

יהיה קשה יותר לשכנע את בית המשפט, כי יש מקום לשלול מהעובד את הפיצויים בגין מעילה שבוצעה בארגון.

### **חשש מעבירה על החוק**

במידה שהחברה חוקרת בעצמה את האירוע, היא עלולה לחשוף את עצמה לתביעה משפטית של המועל, כתוצאה מעבירות שביצעה מבלי דעת בחקירת המקרה, כגון: פגיעה בפרטיות, איומים, הוצאת הודאה תחת לחץ ועוד. בנוסף, חשוב לציין, כי טיפול פנימי לקוי של החברה עלול להביא לשיבוש הליכי חקירה, במידה שקיים טיפול משטרתי מקביל.

## פרק 14

# חובות המעביד וזכויות העובד במקרי מעילה

## פרק 14

# חובות המעביד וזכויות העובד במקרי מעילה

### 14.1 שלילת פיצויים מעובד שמעל

במקרים רבים של מעילות נותר הארגון מול שוקת שבורה בכל הקשור ליכולתו להשיב את כספי המעילה. במצב זה נוהגים ארגונים לצמצם את היקף הנזק אשר נגרם להם, על ידי אי-תשלום הפיצויים אשר נצברו לזכות העובד במשך שנים וכן אי-תשלום זכויות סוציאליות וחוקיות אשר עומדות לעובד, כגון: הודעה מוקדמת, חופשה, הבראה וכד'. שלילת פיצויים מעובדים אשר ביצעו מעילות וגניבות או החשודים בביצוע מעשים שכאלו, הופכת לנורמה מקובלת בארץ. האם מעביד אשר שולל מעובד שמעל את הפיצויים פועל לפי החוק והאם יקבל גיבוי מבית הדין לעבודה? למרבה ההפתעה, מעביד אשר מפטר את עובדו לא ימצא בחוקי העבודה רשימה מוגדרת וברורה של עילות המצדיקות שלילת פיצויי פיטורים. המחוקק, בסעיפים 16 ו-17 לחוק פיצויי פיטורים, התשכ"ג-1963, מעביר את השרביט לתחום ההסכמי: פיצויי פיטורים נשללים על פי רשימת הסיבות אשר מנויות בהסכם הקיבוצי החל על המעביד, או בהסכם הקיבוצי החל על הענף שבו עוסק המעביד. אם לא נמצא הסכם קיבוצי כזה, יש לפנות ולמצוא את העילות לשלילת פיצויי פיטורים בהסכם הקיבוצי החל על המספר הגבוה ביותר של עובדים במשק, הוא תקנון העבודה בתעשייה. בענף עבודה שאין בו הסכם קיבוצי, רשאי בית הדין האזורי לעבודה לקבוע, שפיטוריו של עובד היו בנסיבות המצדיקות פיטורים ללא פיצויים או בפיצויים חלקיים שיקבע.

העילות לשלילת פיצויי פיטורים, כפי שהן מופיעות בהסכמים הקיבוציים השונים, כוללות, בין היתר: גניבה ממעביד, עבירה פלילית חמורה, מסירת סודות, הפרת משמעת חמורה, גרימת נזק במזיד, וכן עבודה במקום אחר ללא אישור תוך גרימת נזק בפועל. כמו כן נקבע בפסיקה, כי עובד אשר עבר עבירות משמעת בכוונה, על מנת לגרום למעביד לפטרו, אינו זכאי לפיצויי פיטורים.

■ פרק 14: חובות המעביד וזכויות העובד במקרי מעילה ■

לאורך השנים, הגיעו מקרים רבים של פיטורי עובדים לדיון בבתי הדין לעבודה, כאשר המגמה הברורה של הפסיקה הייתה סלחנית במידה מה: העיקרון המנחה הינו, כי פיטורי העובד הינם כשלעצמם עונש על מעשיו, ועל בית הדין לבחון, האם מעבר לענישה שבעצם הפיטורים, עשה העובד מעשה שהוא כה חמור עד כדי שלילת פיצויי הפיטורים המגיעים לו. בית הדין יכול אף להורות על שלילה חלקית של פיצויי פיטורים ולקבוע לעובד שיעור מופחת של פיצויים. בכל מקרה, מעביד אשר מבקש לשלול פיצויי פיטורים מעובדו, צריך לשכנע את בית הדין במידה רבה של סבירות, כי העובד אכן עשה מעשים חמורים באופן קיצוני, על מנת להביא לשלילה, מלאה או חלקית, של הפיצויים.

פסק דין תקדימי ומנחה היה לאורך שנים דב"ע נז/3-76 שגרירות ארצות הברית של אמריקה נ' עיזבון המנוח מאיר מנשה (לא פורסם) (ניתן ביום 31.12.97), אשר ניתן בסוף שנת 1997. פסק הדין עוסק במקרה של עובד השגרירות, שהיה ממונה על אחזקת נכסים אשר שימשו את השגרירות ואת הסגל הדיפלומטי בישראל. העובד שפוטר הורשע בבית משפט השלום בסדרה ארוכה של גניבות ובשיבוש הליכי חקירה. למרות חומרת העבירות ומספרן הרב, פסק בית הדין הארצי לעבודה, כי יש לשלול מן העובד 50% מפיצויי הפיטורים בלבד. את פסיקתו נימק בית הדין בכך שהעובד עבד אצל המעביד למעלה מעשרים שנה, הוא הורשע בגניבות רק לגבי חלק מתקופת העבודה שלו ולא כולה, הוא זוכה בבית המשפט הפלילי מחלק גדול מן העבירות בהן הואשם, הוא איבד את זכויות הפנסיה שלו, וכן הוא קיבל בעבר פרסי עידוד על עבודתו המהימנה. יש לציין, כי בעת מתן פסק הדין לא היה העובד עוד בין החיים, כך שהענשתו משמעה הייתה בעצם הענשת אלמנתו. נציין עוד, כי השופט מירון בדעת מיעוט גרס, כי יש לשלול את מלוא הפיצויים.

לכאורה, מדובר בפסק דין נקודתי, אשר מתייחס לעובדות המיוחדות והספציפיות של אותו עובד. עם זאת, פסק דין זה מהווה אבן דרך במגמת בית הדין לעבודה להקל יותר עם עובדים אשר עברו עבירות כנגד מעבידיהם. מאז ניתן פסק הדין הנ"ל, דומה כי בכל מקרה של שלילת פיצויי פיטורים אשר מגיע לבית הדין לעבודה, עושים השופטים שימוש בפסק דין 'השגרירות האמריקאית' על מנת לנסות לשכנע את המעביד לשלם לעובד פיצויי פיטורים באחוזים גבוהים.

פסק דין מאוחר יותר אשר היווה שינוי מגמה ניתן בבית הדין הארצי בעניין ע"ע 300321/98 אריה סוירי נ' רם חן חניונים, עבודה ארצי לג (59) 32.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

בפרשה זו נמצא, כי שני עובדים אשר עבדו בחניון, גנבו ממעבידם את הפדיון בגין חלק מן המכוניות החונות. במקרה אחד נגנב הפדיון בגין 15 רכבים, ובמקרה אחר בגין 13 רכבים. המעביד הגיש תלונה למשטרה, אשר החליטה שלא להעמיד את העובדים לדין. למרות ההחלטה הנ"ל פסק בית הדין הארצי לעבודה על שלילת פיצויי הפיטורים של העובדים באופן מלא.

לאחר פסק דין התפרסמו שורה של פסקי דין אשר חלקם שללו באופן מלא פיצויים מעובדים שמעלו בעוד אחרים הקלו עם העובדים. כך לדוגמה, בעניין ע"ב 914202/99 **חלואה שלמה נ' תנובה - מרכז שיתופי לשיווק תוצרת חקלאית**, עבודה אזורי טז 646, היה מדובר על עובד תנובה אשר הודה כי ביצע פעולות של גניבה הקשורות לחלוקת חלב בהיקפים שאינם גדולים. בית המשפט קבע, כי יש להפחית את סכום הפיצויים לו זכאי העובד ולהעמידו על סכום פיצויי הפיטורים הצבור בקופת הגמל, ולא מעבר לכך. במקרה דנן, השלילה הייתה חלקית מאחר ששלילה מלאה של פיצויים הייתה פוגעת בזכויות הפנסיה של העובד.

לעומת זאת, בעניין בע"ב 1933/00 **ג'ריס דוחא נ' מוסך דני גלס בע"מ**, דינים אזורי לעבודה 2004 (41) 962, נפסק, כי שלילה מוחלטת של פיצויי הפיטורים מעובד שגנב פריטים בעלי ערך כספי גבוה, הינה מוצדקת. בעניין ע"ע 300075/96 **אבלין מימון אליה נ' קליין בן ציון**, עבודה ארצי כרך לג (7) 28, נקבע, כי יש לשלם 80% מהפיצויים מאחר שעצם הפיטורים עצמם מהווים עונש חמור. לעומת זאת, בעניין ע"ע 214/06 **אולניאל בע"מ נ' אלכסנדר צ'רניאקוב**, תק-אר 2007(2), 309 נקבע, כי יש לשלם רק 20% מהפיצויים לעובד מחשבים שהתקין תוכנות של החברה (מקדונלדס) אצל לקוחות פרטיים בתמורה לתשלום. בית המשפט קבע, כי לאור יחסי האמון בין המעסיק לעובד, הרי שהמעילה באמון הייתה חמורה ולכן יש לשלול כמעט לגמרי את הפיצויים. כמו כן, בעניין ע"ע 272/06 **משה אוחנון נ' קליניק שיווק מזון (1986) בע"מ** (טרם פורסם) (ניתן ביום 23.07.07), קבע בית המשפט האזורי, כי עובד שגנב סחורה בשווי ש"ח אינו זכאי לפיצויי פיטורים בשווי 40,000 ש"ח. בית המשפט הארצי הקל בענישה וקבע כי יש לשלול רק 60% מהפיצויים.

בית-הדין הארצי דן בערעור בתיק **אנואר חמיד נ' יעקב הלמן**, דב"ע נה-3-60, וקבע כי בית הדין האזורי טעה כאשר קיבל את עמדת המעביד על בסיס סבירות גרסת המעביד. בית הדין קבע כי נטל ההוכחה הוא על

■ פרק 14: חובות המעביד וזכויות העובד במקרי מעילה ■

המעביד הטוען למעילה וכי יש להציג ראיות ולא להתבסס על מבחן הסבירות.

בסיכומו של דבר ניתן לראות, כי כיום לא קיימת הלכה ברורה וחד-משמעית לגבי שלילת פיצויים מעובד שמעל, ובית המשפט מחליט על שלילה מלאה או חלקית של הפיצויים בהתאם לנסיבות. בבואו להחליט על שלילת הפיצויים נותן בית המשפט משקל לפרמטרים הבאים, בין היתר:

- האם הוצגו הוכחות וראיות אמינות לביצוע המעילה על ידי העובד
- האם הוגשה תלונה במשטרה?
- מה מידת הפרת האמון של העובד?
- מה היה תפקידו של העובד ומה רמת האמון ממנה נהנה?
- מה היקף המעילה?
- האם מדובר במקרה בודד או במעילה שנמשכה זמן רב?
- כמה זמן עבד העובד בחברה?
- מה הייתה תרומת העובד לחברה?
- האם כספי המעילה הושבו למעסיק?
- השפעת השלילה על רמת ההרתעה הנדרשת בחברה;
- מה היקף הפגיעה הפנסיונית בעובד ובבני משפחתו?
- האם עצם הפיטורים במקרה הנ"ל מהווים ענישה?
- הנסיבות האישיות של העובד.

## 14.2 שימוע לעובד שמעל

במרבית המקרים, לאחר גילוי מעילה בארגון ואיתור האחראי, מפוטר העובד. תהליך הפיטורים נעשה לרוב בשיחה קצרה בה נמסר לעובד על הפסקת עבודתו בעקבות מעורבותו במעילה. נשאלת השאלה, האם קיימת חובה לערוך שימוע טרם פיטוריו, ובמידה שכן - כיצד לבצע זאת מבלי לחשוף את הארגון לתביעות של העובד כתוצאה מהליך שימוע לקוי.

- ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

### זכות השימוע

אחת מזכויות היסוד של מערכת המשפט בישראל הינה זכות הטיעון. זכות בסיסית זו ניתנת גם לעובד ומחייבת את המעביד לאפשר לעובד להציג את גירסתו לאירוע בטרם תתקבל החלטה סופית על פיטוריו. מטרת השימוע הינה לתת לעובד הזדמנות לשנות את רוע הגזירה. לא אחת נמנעת מהעובד כל אפשרות ללמוד מה היו הממצאים שבגינם הוא פוטר. במסגרת השימוע ניתנת לעובד הזכות לבחון את הממצאים ולהגן על משרתו.



## הליך השימוע

כאמור, הזכות לטעון היא זכות יסוד. עם זאת נשאלת השאלה, כיצד אמור להתנהל הליך השימוע. תהליך השימוע אינו מפורט בחוק והינו תוצאה של הפסיקה בנושא. ככלל, הליך השימוע צריך להתנהל על ידי המעביד בלא פניות, בלב נקי ובנפש חפצה, ולא למראית עין ובכדי לצאת ידי חובה בלבד (ע"ע 1290/02 מדינת ישראל נ' אלי שדה, עבודה ארצי כרך לג (99) 36). בשלב ראשון, על המעביד להודיע בכתב לעובד על עריכת שימוע במסגרתו יידונו מועמדותו לפיטורים, העילה לפיטורים, הממצאים אשר נאספו ומשמשים כראיה נגדו, כגון: דוח חקירה או מסמכים שונים. במכתב יש לציין את מקום עריכת השימוע ומועדו. חשוב לתת לעובד פרק זמן סביר ללימוד הטענות נגדו ולהכנה לשימוע.

בעת השימוע, חשוב לערוך פרוטוקול מסודר. העדר פרוטוקול אשר הומצא לכל הנוכחים הינו פגם מהותי אשר עלול לפסול את השימוע, שכן לבית המשפט אין דרך לבחון את תקינות ההליך (דב"ע נד/3-124 מדינת ישראל נ' חנוך פוגל, עבודה ארצי, כרך א' (2) 591).

יש לערוך את השימוע באופן שיאפשר לעובד להעלות את טענותיו בצורה חופשית וללא הגבלה, ולאפשר לו להציג תימוכין לגרסתו ולנסות לשכנע את מקבלי ההחלטות לשנות את כוונתם לפטרו. במידה שהעובד מעוניין בכך, הוא יכול להשיב באמצעות נציג מטעמו: עורך-דין, ועד העובדים או גורם אחר. בנוסף, הוא יכול להביא עדים מטעמו. העובד יכול לטעון בכתב או בעל-פה. במסגרת השימוע חשוב לדון רק בעילות הפיטורים אשר צוינו במכתב ולא לדון בחשדות או בממצאים אשר לא הוצגו בפני העובד. במסגרת בחינת הליך השימוע על ידי בית המשפט, יבדוק בית המשפט האם ניתנה לעובד הזדמנות אמיתית להציג את טיעונו והאם עורכי השימוע בחנו באופן נאות, אם יש הצדקה לפיטורי העובד.

השימוע צריך להתנהל בפני בעל הסמכות לפטר את העובד, יחד עם נציגים שהארגון החליט לצרף, כגון: יועץ משפטי, מנהל כספים ועורך החקירה. בעל הסמכות לפטר יכול להאציל את סמכותו לעריכת השימוע גם לגורם אחר, אך ההחלטה הסופית חייבת להתקבל על ידו ולא על ידי אחרים (דב"ע נג 228-3 מנהל סעדי נ' ביטוח לאומי, עבודה ארצי, כז (1) 140).

בסיום הליך השימוע ולאחר קבלת החלטה לגבי פיטורי העובד, יש למסור לעובד את תוצאות ההחלטה בכתב.

### על מי חלה חובת השימוע

בעבר, הליכי השימוע היו נהוגים רק בגופים ציבוריים, כגון: משרדי ממשלה, רשויות וכד', או בגופים דו-מהותיים אשר נותנים שירותים לציבור כגון: חברת חשמל, בנקים וכד'. בשנים האחרונות ניתן למצוא מספר אמרות אגב אשר ציינו, כי יש מקום לעריכת שימוע גם בגופים פרטיים. בפסקי דין ע"ב 1614/03 דויד וינטראוב נ' איבריה ליניאס איריאס דה אספניה, דינים אזורי לעבודה 2005 (71) 668, ביטל בית הדין האזורי לעבודה בתל-אביב פיטורים של עובד שניהל תחנה של חברת התעופה איבריה ופוטר ללא שימוע. בין יתר השיקולים קבע בית הדין, כי יש מקום לערוך שימוע גם בגוף פרטי. בפסק דין ע"ע 300353/98, יוסף הרמן נ' סונול ישראל בע"מ, דינים ארצי לעבודה 2002 (53) 732, דן בית הדין הארצי לעבודה בעניינו של עובד שפוטר בעקבות הפרת משמעת חמורה. בית הדין ציין, כי זכות השימוע קיימת הן במגזר הציבורי והן במגזר הפרטי והיא נגזרת מחובת תום הלב של המעביד. עם זאת, קביעות אלו לא בשלו לכדי הלכה מחייבת ונשארו בגדר אמרות אגב, כאשר הפסיקה בתיקים אלו התבססה, בסופו של דבר, על טעמים אחרים. בשנת 2004 פירסם בית הדין לעבודה בירושלים צו מניעה זמני לביטול פיטורי עובד. בית המשפט קבע לראשונה באופן חד-משמעי, כי המעביד חייב לערוך שימוע אף הם הינו גוף פרטי ולא גוף ציבורי (בש"א 15289/04 קדמי סימונה נ' הקונגרס היהודי העולמי ישראל (פורסם במאגר נבו)). בית המשפט הגיע למסקנה כי הדרך הנכונה לפטר עובד הינה באמצעות עריכת שימוע ללא קשר לסוג הגוף. לאור האמור, מומלץ לכל הארגונים לערוך שימוע מסודר לעובד שמעל, טרם פיטוריו, כמפורט לעיל, ובכך להקטין את הסיכון של פיטורי עובד חף מפשע מחד, ולצמצם את חשיפת המעביד לתביעות שונות מצד העובד, מאידך.

### 14.3 הגנה על חושפי שחיתויות

אחת הדרכים הנפוצות ביותר לגילוי מעילות הינה באמצעות הלשנה או מידע המגיעים מעובד בארגון. למרות שמדובר בכלי מצוין לצמצום מעילות, בחלק מהמקרים, הארגון מעדיף, מסיבות שונות, שלא לטפל בתלונה אלא דווקא לפטר את עובד אשר דיווח על העבירה. כאשר הארגון לא מטפל במעילה, נוצר מצב בלתי אפשרי בו העובד המדווח והעובד החשוד אינם יכולים לעבוד באותו ארגון. לאור האמור, נוטה הארגון לפטר את העובד שהתלונן, שבחלק מהמקרים הינו בדרגה נמוכה יותר.

■ פרק 14: חובות המעביד וזכויות העובד במקרי מעילה ■

מחקר שפורסם בארה"ב הראה, כי כשליש מהעובדים היו עדים לפעילות לא אתית או לא חוקית במקום עבודתם. מתוך עובדים אלו, למעלה ממחצית לא דיווחו על האירוע למעסיקם. 71% מהנשאלים סברו, כי עובדים אשר מדווחים על אירועים מסוג זה למעסיקם, יסבלו מכך. כתוצאה מגישה זו, מיעוטם של העובדים נוטים לדווח על מעילות. בפועל נמצא, כי חששם של עובדים מהתנכלות להם, הוכיח את עצמו: בארה"ב, כ-69% מהעובדים אשר חשפו מעילה, דיווחו על אובדן משרתם או על הוצאה כפויה לגמלאות.

בארץ המצב אינו שונה וייתכן שאף חמור יותר. התפיסה הקיימת בארץ רואה בחושפי שחיתויות "מלשינים". בעיתונות ניתן למצוא פרסומים רבים על עובדים אשר חשפו שחיתויות במגזר הציבורי וחוו התנכלויות קשות, שבסופן פיטורין, לכאורה על רקע אחר לחלוטין. עו"ד דני אילן ערך מחקר במטרה לברר את היחס שבו נתקלים חושפי שחיתויות בבואם לבקש סיוע והגנה מבתי הדין לעבודה. מבין 15 מקרים של עובדים אשר פוטרו מעבודתם כתוצאה מחשיפת שחיתויות ותבעו בבית משפט להחזירם לעבודה, נמצא כי ב-13 מקרים דחה בית המשפט את התביעות להחזרה לעבודה של העובדים, ושני מקרים הסתיימו בפשרה מחוץ לבית משפט. לפי המחקר, הסיבה העיקרית לדחיית התביעות הינה כשלונן של העובד לשכנע את בית המשפט, כי הפיטורים נבעו מחשיפת שחיתויות. המעבידים המודעים לחוק, נוהגים לחכות מספר חודשים ואז לפטר את העובד על רקע אחר. בנוסף מציין עו"ד אילן, כי מצא בקרב השופטים התבטאויות והחלטות המשקפות יחס שלילי לחושפי שחיתויות. כך לדוגמה, כתבה שופטת בבית דין לעבודה בהחלטתה "אנו מרשים לעצמנו לייעץ לתובע לחדול מעבודת "חשיפת השחיתויות" בכך יחסוך לעצמו הרבה צרות ועגמת נפש".

על מנת להגן על עובדים שחשפו שחיתויות ופוטרו ממקום עבודתם הוקמה עמותת "עוגן" - עמותה למען טוהר המידות ולמאבק בשחיתות, שהוקמה על ידי אנשים שבעצמם פוטרו לאחר שהתלוננו על מעשים פליליים במקום עבודתם. העמותה מסייעת לעובדים המעוניינים לחשוף שחיתויות בייעוץ משפטי ובהכוונה.

ואולם למרות המצב הקיים, המחוקק בארה"ב לקח על עצמו לשנות את הגישה ולהפוך מידע חיוני זה אשר מצוי בידי העובדים, למידע אשר ממנו נהנית גם ההנהלה. לאחר התמוטטויות חברות הענק בארה"ב התברר, כי בארגונים גדולים, השליטה והבקרה של אלו העומדים בראש הפירמידה אינן מלאות ובארגון מתפתחות תת-תרבויות, אשר אינן תואמות את

## ■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

מטרות הארגון. דהיינו, ייתכן מצב שבו מספר מנהלים בדרג ביניים ישתפו פעולה כדי להשיג מטרות אישיות. אותם מנהלים יעשו יד אחת על מנת לכסות על אי-סדרים ואף יתנכלו לעובד אשר אזר אומץ ודיווח עליהם. לדרגים הבכירים באותם ארגונים חשוב שתת-תרבויות קלוקלות אלו לא יתפתחו, כיוון שמטרותיהן אינן תואמות את מטרות הארגון. כלומר, כלי חשוב ראשון הוא מניעה, אולם אם זו לא צלחה, חשוב שיתקיימו כלי בקרה, אשר יעבירו דיווחים על "חריקות" במערכת לעומדים בראשה.

### החקיקה הקיימת

החקיקה בארץ בתחום זה מתחלקת לשתי קבוצות: האחת, טיפול בחובת הדיווח של עובדים על מעשים "לא כשרים" בארגון והגורם אליו יש לדווח. הקבוצה השנייה של חיקוקים מעודדת עובדים לדווח ומטפלת בבעיית הפיטורים אשר מלווה, בדרך כלל, את אקט הפרסום. להלן תמצית החיקוקים הרלוונטיים בתחום זה.

חוק הגנה על עובדים (חשיפת עבירות ופגיעה בטוהר המידות או במינהל התקין), התשנ"ז-1997, אשר מגן על עובדים אשר חשפו שחיתות ופוטרו, חוקק רק בשנת 1997 למרות שוועדת חוק, חוקה ומשפט של הכנסת קראה להכין חוק עוד בנובמבר 1989. החוק חל על כל הגופים הציבוריים במשך וכן על כל ארגון המעסיק למעלה מ-25 עובדים. החוק קובע בצורה ברורה, כי "לא יפגע מעביד בתנאי עבודתו של עובד ולא יפטר בשל כך שהגיש תלונה נגד מעבידו או נגד עובד אחר של אותו מעביד, או שסייע לעובד אחר בקשר להגשת תלונה כאמור".

לבית המשפט יש סמכות לבטל את הפיטורים או לפסוק פיצויים בשיעור שנראה לו סביר. לצערנו, למרות החוק, נפוץ בארץ הנוהג הנפסל של פיטורי עובדים שחשפו שחיתויות. במרבית המקרים, בתי הדין לעבודה, שאמורים להגן על העובד, אינם כופים את החזרת העובד אלא פוסקים פיצויים למפוטרי שחשף שחיתויות. הנימוק לכך הינו הנטל המוטל על העובד להוכיח, כי פיטוריו היו על רקע חשיפת השחיתות ולא מסיבה אחרת. בימים אלו הוגשה לכנסת הצעה לתיקון החוק, אשר תעביר לפתחו של המעביד את הנטל להוכיח, כי הפיטורים אינם תוצאה של התלונה של העובד.

חוק נוסף הינו החוק לעידוד טוהר המידות בשירות הציבורי, התשנ"ב-1992. החוק קובע, כי "עובד הציבור שהתלונן בפני גוף בודק בתום לב ועל פי

■ פרק 14: חובות המעביד וזכויות העובד במקרי מעילה ■

נהלים תקינים, על מעשה שחיתות או על פגיעה אחרת בטוהר המידות שבוצעו במקום עבודתו, ונמצאה תלונתו מוצדקת יצוינו ממצאי הבדיקה בכתב על ידי הגוף הבודק ועל ידי מי שעומד בראש הגוף שבו הייתה הפגיעה, ותימסר למתלונן תעודה על כך".

בתקנות שירות המדינה ניתן למצוא הוראות בדבר הגנה על חושפי שחיתויות. ההוראות מבוססות בעיקרן על שני החוקים שפורטו לעיל.

בנוסף יש לציין, כי בתיקון משנת 1981 לחוק מבקר המדינה נקבע, כי למבקר המדינה סמכות להורות על השבת עובד שפוטר לאחר שגילה שחיתות, למקום עבודתו ואף לתפקידו הקודם. במקרים שהדבר לא מתאפשר, יש לתת לו פיצויים מיוחדים.

חוק הביקורת הפנימית מטיל על מבקר פנימי של גוף ציבורי (דהיינו, גוף אשר נבדק על ידי מבקר המדינה או גוף שנתמך על ידי המדינה), הנחיות בנוגע לדיווח על עבירה פלילית. נאמר בחוק, כי הדיווח על עבירה כזו יימסר לממונה על המבקר הפנימי. במידה שיש למבקר יסוד סביר להאמין, שהממונה עצמו מעורב בעבירה הפלילית, עליו לדווח על כך במישרין למבקר המדינה.

כאמור, במדינת ישראל קיים חשש, כי עובדים המדווחים על מעילות יפוטרו מעבודתם. נשאלת השאלה, כיצד בכל זאת ניתן לעודד עובדים למסור מידע שברשותם, אשר עשוי לחסוך לארגון כסף רב, וכיצד על עובד לפעול כאשר נמצא בידו מידע אשר ברצונו למסור למעביד. התשובה לשתי השאלות הינה פתיחת ערוץ תקשורת אנונימי בין הארגון לעובדים. בדרך זו יכול העובד למסור מידע בלי להיחשף והארגון יקבל מידע שיכול לסייע בחשיפת מעילות ואי-סדרים. העובדה שהמידע מתקבל ללא ציון שם העובד הופכת את הטיפול לענייני יותר, מאחר שלא בודקים מי מסר את המידע ומה המניעים שלו למסירת התלונה. קיימות מספר דרכים לפתיחת ערוצי תקשורת. השיטה הוותיקה הינה תיבת תלונות. בדרך זו מבקש הארגון מכל עובד אשר יש לו מידע למסור דיווח באמצעות תיבת דואר או תיבה פיזית אשר נמצאת במיקום הנגיש לכל העובדים. דרך חדשה יותר התופסת תאוצה, הינה באמצעות קו חם. דרך זו מאפשרת לכל עובד למסור מידע באופן אנונימי באמצעות שיחה לקו טלפון המיועד למטרה זו או באמצעות האינטרנט. היתרון באמצעי זה הינו, שכך יכול העובד לשמור על אנונימיות מוחלטת, וכך פוחת הסיכון להתנכלות לעובד מחד, בעוד שמאידך, הארגון נחשף למידע שיכול לסייע לו לצמצם מעילות. בארה"ב, שיטת ה"קו החם"

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

נהוגה כבר שנים רבות, במיוחד במגזר הציבורי, וניתן כבר לדווח על הניסיון שנצבר מהפעלתו. בשנת 1979, ה-GAO (U.S. General Accounting Office) הפעיל "קו חם". החשב הכללי הגדיר את ה"קו החם" כהצלחה מרשימה. במהלך שנות השימוש בקו טלפון ללא תשלום, התקבלו למעלה מ-100,000 שיחות. יותר מ-10,000 תלונות הופנו לחקירה, ומתוכן כ-1,100 תלונות אומתו. ה-GAO העריך, כי באמצעות הקו החם נתגלו מעילות בשווי של כ-20 מיליון דולר ונמנעו מעילות עתידיות בשווי של כ-24 מיליון דולר.

ארגון בוחני המעילות (Association of Certified Fraud Examiners) ערך בשנת 2004 סקר בנושא הונאות ומעילות, בו נמצא, שהדרך בה התגלו מרבית המעילות הינה באמצעות מידע מעובדים. 26.3% מהמקרים התגלו בדרך זו. בנוסף עולה מהסקר, כי ארגון אשר יישם את שיטת הקו החם לצורך קבלת מידע מעובדים, הפחית את היקף המעילות בארגון ב-50%. מהסקר עולה, כי שימוש בכלי זה הינו אחד מהזולים והיעילים ביותר במלחמה במעילות ובעבירות טוהר מידות.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

## פרק 15

# הכרה במעילה לצורכי מס

## פרק 15

# הכרה במעילה לצורכי מס

במסגרת הטיפול בנזקים שנגרמים כתוצאה ממעילה מתעוררת לא אחת השאלה, האם ניתן להכיר בנזקי המעילה שהתרחשה בעסק כהוצאה מוכרת. לנושא המעילה בעסק יש היבטים הקשורים למס הכנסה ולמע"מ.

### 15.1 מס הכנסה

לצורך ניתוח ההשלכות של הנושא על מס הכנסה, יש לבצע הפרדה ראשונית בין מעילות המבוצעות על ידי גורמים חיצוניים, כגון: לקוחות, ספקים, שליחים ועוד, לבין מעילה שבוצעה על ידי גורם פנימי, כגון: מנכ"ל, חשב, מנהל חשבונות, מחסנאי, קופאי ועוד.

לעניין גורמים חיצוניים, נקבע בפסק דין עמ"ה (ת"א) 170/71 **אקספרס תורס בע"מ נ' פקיד שומה**, פד"א ה' 27, כי גניבות שבוצעו על ידי גורמים חיצוניים, כגון: לקוחות וספקים, מוכרות כהוצאה לצורכי מס הכנסה. ההסבר להכרה בהוצאות אלו נובע מכך שגניבות ומעילות של גורמים חיצוניים הן חלק אינטגרלי ממהלך העסקים הרגיל של כל עסק ומהסיכונים של העסק. לאור האמור, ניתן להכיר במעילה חיצונית לצורכי מס.

מעילה של גורמים פנימיים נדונה בפסק דין ע"א 475/68 **רחוב פינסקר 42 בע"מ נ' פקיד השומה ת"א 4**, "מיסים און-לייף". במקרה זה דובר על חברה פרטית אשר היה בבעלותה בית בתל אביב וכל הכנסותיה היו מהשכרת הבית. בעלי החברה, אשר גרו בחו"ל, מינו שני תושבים לשמש כמנהלי הבית ונתנו להם הרשאה לגבות את דמי השכירות, להפקידם בבנק ולשלם הוצאות. במהלך השנים 1961 עד 1964 גנבו המנהלים את מרבית הכספים וברחו מהארץ. מנהלי החברה פנו לנציבות מס הכנסה וביקשו להכיר בכספים שנגנבו כהוצאה לפי סעיף 17 לפקודת מס הכנסה (הוצאה מותרת בניכוי) אולם פקיד השומה השיב את פניהם ריקם בטענה, שגניבה זו אינה



■ פרק 15: הכרה במעילה לצורכי מס ■

נכנסת בגדר הוצאה לפי סעיף 17. במסגרת הערעור לבית המשפט העליון הציגו בעלי החברה מספר טענות חלופיות. להלן פירוט הטענות מהקל לכבד וקביעת בית המשפט:

**א.** הסכום שנגנב לא הגיע לידי החברה ולכן אינו הכנסה - בית המשפט קבע, כי המנהלים היו מוסמכים לגבות את שכר הדירה מהדיירים ומשקיבלו את הכסף, רואים בכך כאילו החברה קיבלה את הכסף. העובדה שהכסף לא התקבל בחברה אינה מבטלת את העובדה שנוצרה הכנסה בגין השכרת הנכסים. מבחינת הדיירים, לא קיים חוב ובא במקומו חוב אחר של המנהלים.

**ב.** מדובר בחוב אבוד לפי סעיף 17(4) לפקודה - סעיף 17(4) לפקודה מאפשר ניכוי של הוצאות בגין חובות רעים אשר נתהוו בעסק או במשלח-יד. לעניין זה קבע בית המשפט, כי אין לראות את פעילות השכרת הבתים כהכנסה מעסק או ממשלח-יד אלא כדמי שכירות מאחוזת בית, לפי סעיף 2(6) לפקודה, ולכן לא ניתן לעשות שימוש בסעיף זה. יותר מזאת, בית המשפט קבע, כי לא ניתן לעשות שימוש בסעיף 17 בכלל. גניבת הכספים יצרה חוב הוני מובהק ולא חוב רע שמקורו חוב מסחרי שהינו חוב פירותי.

**ג.** מדובר בהפסד בר קיזוז לפי סעיף 28 לפקודה - לעניין זה קבע בית המשפט, כי אין להכיר בהפסד מאחר שלא מדובר בהפסד שמשתקף במאזן התקבולים וההוצאות שבחשבון פירותיו של העסק.

**ד.** מדובר בהוצאה המותרת לפי סעיף 17 לפקודה - ההוראה הכללית שבדין של סעיף 17 לפקודה מאפשרת התרת הוצאה אף אם זו אינה נופלת לגדר אחת הפסקאות של סעיף 17. בית המשפט פסק, כי הכספים שנגנבו פגעו בנכסי ההון של החברה. אילו עסקה החברה במסחר ושטרי הכסף היו עוברים מיד ליד, הרי שניתן היה לראות בגניבה תופעה רגילה הכרוכה במסחר. לאור האמור, גניבת כספים לפי מבחן האינצידנטליות אינה תופעה הכרוכה במהלך העסק. ד"ר נאמן, אשר ייצג את החברה, הביא אסמכתאות מהעולם מהן עולה, כי אובדן עקב גניבות ניתן לניכוי כהוצאה. לעניין זה הבחין בית המשפט בין עובד זוטר ובין עובד בכיר. במקרים בהם שליח, לדוגמה, או עובד זוטר שולחים ידם בכספים שנצטוו לגבות מלקוחות, ניתן לציין כי מדובר בתופעה רגילה ואופיינית לחיי המסחר ולכן היא מוכרת כהוצאה. לעניין זה צוטט פסק דין אנגלי כדלהלן:

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

"אני מסכים... שכשיש לך עסק, שבמהלכו עליך להעסיק זוטרים, ועקב רשלנותם או אי יושרם כמה תקבולים של העסק אינם מוצאים דרכם לקופה... הרי לך הוצאה קשורה וכרוכה במסחר, פשוטה כמשמעה. אך לא זה היה המקרה כאן. אדון זה היה מנהל החברה, והכל בידו, וכל הידוע לנו הוא שבספרי החברה הקיימים נמצאים כספים שעברו דרכם אל תוך הכיס שלו. איני רואה כל ראייה שהיה זה הפסד במהלך המסחר. לפי פשוטם של הדברים, היו כאן נכסים של החברה, כספים שהגיעו לחברה, והמנהל השתלט עליהם ושלח בהם את ידו. נראה לי כי מה שקרה הוא שמעל בתקבולי החברה מחוץ לגדר המסחר בהיותו מנהל במשרד ובהיותו במצב שיכול היה לעשות כרצונו".

לסיכום, ההלכה שנקבעה בפסק הדין הינה, שניתן להכיר במעילה כהוצאה באותם מקרים בהם מדובר בעובד זוטרי אשר פעילותו הינה חלק אינטגרלי מהפעילות המסחרית הרגילה של העסק, כגון: שליח הגובה כספים, קופאי, פקיד תשלומים ועוד. לעומת זאת, במקרים בהם מדובר בעובדים בכירים כגון: מנכ"ל, מנהל כספים, קניין ועוד, אשר הם בעלי סמכויות נרחבות ולמעשה "כל-יכול" בעסק, אין להכיר בהוצאה.

## 15.2 מס ערך מוסף

בנוסף להיבט מס הכנסה, יש לבחון גם את ההתייחסות למס התשומות ולמס העסקאות. סעיף 1 לחוק מס ערך מוסף קובע, כי גניבה אינה נחשבת למכירה. לאור האמור, אין לשלם מס עסקאות בגין הגניבה. עם זאת, במקרים בהם מתגלות מעילות וגניבות, דורש מע"מ תשלום בגין העסקה, שהרי סופק שירות או מוצר, ולכן יש להעביר את מס התשומות לשלטונות גם אם הכספים לא הגיעו בפועל לקופת החברה. בדרך כלל, מקרים אלו מסתיימים בפשרה בין הצדדים.

לעניין מס תשומות נשאלת השאלה, אם יש להחזיר את מס התשומות, שכן בגין העסקאות הללו לא התקבל מס עסקאות ולכן לא נשמר עקרון ההקבלה לפי סעיף 41 לחוק מע"מ. בעניין זה חלוקים מומחי המיסוי. יש הטוענים, כי לאור העובדה שמע"מ אינו מוכן להכיר באף סוג של גניבה מהעסק, הרי שיש להחזיר את מס התשומות בדוחות מתקנים רטרואקטיבית. לעומת זאת, יש הטוענים כי לאור העובדה שגניבות ומעילות הן חלק אינטגרלי מפעילות העסק, הרי שהאובדן נלקח בחשבון כחלק ממחיר המכירה ולכן מס העסקאות שיתקבל בגין כל העסקאות

■ פרק 15: הכרה במעילה לצורכי מס ■

מתייחס גם לחלק הקטן שנגנב מהעסק, ומכאן שאין להשיב את מס התשומות שנוכה. בין אם יש לנהוג כך או אחרת, הרי שגם במקרים אלו מגיעים הצדדים לפשרות בהתאם לסוג המקרה.

# נספחים

■ נספח א: חוזרים ■

## נספח א חוזרים



### מדינת ישראל משרד האוצר - אגף שוק ההון, ביטוח וחיסכון

י"ב בתשרי התשס"ז  
4 באוקטובר 2006

חוזר גופים מוסדיים  
2006-9-3  
סיווג: כללי

#### **מעילות והונאות מצד גורמים בתוך הארגון וגורמים מחוץ לארגון**

בתוקף סמכותי לפי סעיפים 2(ב) ו-42 לחוק הפיקוח על שירותים פיננסיים (ביטוח), התשמ"א-1981 (להלן - 'חוק הפיקוח (ביטוח)'), וסעיף 39(ב) ו-40 לחוק הפיקוח על שירותים פיננסיים (קופות גמל), התשס"ה-2005 (להלן - 'חוק הפיקוח (גמל)'), ולאחר התייעצות בוועדה המייעצת, אני מורה כדלקמן:

#### **1. כללי**

אופי הפעילות, המבנה הארגוני ומדרג הסמכויות המייחדים את הגופים המוסדיים וכן היקף הכספים המנוהלים על-ידם, חושפים אותם, בין השאר, לאפשרות של הונאות ומעילות מצד גורמים בתוך הגוף המוסדי, לרבות נושאי משרה ועובדים, ומצד גורמים מחוץ לגוף המוסדי, לרבות יועצים פנסיונים, סוכנים וספקי שירותים.

הונאה או מעילה של גורמים כאמור עלולה לחשוף את הגוף המוסדי לסיכונים שונים, לרבות סיכון לחוסנו הפיננסי, סיכון תפעולי, משפטי ואחר. בנוסף, הונאה או מעילה של גורמים כאמור, הפועלים בשם הגוף המוסדי, עלולה לפגוע בשמו הטוב של הגוף המוסדי, באמון הציבור בו ובמוניטין שצבר במשך

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

שנים ואף לפגוע באמון הציבור בכלל הגופים המוסדיים בישראל ובמערכת הפיננסית כולה.

**2. מטרה**

מטרת חוזר זה לקבוע עקרונות בסיסיים לדרכי ההתמודדות של גוף מוסדי עם הונאות או מעילות של גורמים כאמור. כמו-כן, מעגן חוזר זה את חובת הדיווח לממונה על שוק ההון, ביטוח וחסכון (להלן - 'הממונה') במקרה של הונאה או מעילה מצד עובד הגוף המוסדי, סוכן ביטוח, יועץ פנסיוני או ספק שירותים אחר של הגוף המוסדי.

יובהר כי חוזר זה אינו מתייחס לדרכי התמודדות של גוף מוסדי עם אפשרות של מרמה מצד מבוטח, עמית או מוטב.

**3. אחריות הדירקטוריון**

על דירקטוריון הגוף המוסדי חלות החובות הבאות:

- א. לקבוע מדיניות, לאשר אמצעים ושיטות הנוגעים לדרכי ההתמודדות עם הונאות ומעילות של גורמים בתוך הגוף המוסדי או גורמי חוץ הקשורים לו, ואשר עלולים לנצל לרעה קשר זה, ולקבוע נהלי דווח לדירקטוריון עליהם.
- ב. לוודא ביצועו של סקר סיכונים בנושא הונאות ומעילות.
- ג. לוודא קיומו של ערוץ תקשורת ישיר (כגון: קו חם, תיבת תלונות) לעובדי הגוף המוסדי המעוניינים לדווח על חשדות לאי סדרים, ולהבטיח שמירת סודיות הדיווח.

**4. נהלים פנימיים**

מדיניות הדירקטוריון למניעת הונאות ומעילות מצד גורמים בתוך הגוף המוסדי ומצד גורמים מחוצה לו תעוגן במערכת נהלים פנימיים, שתבטיח תמיכה בשלמות ובמהימנות המידע הפיננסי והתפעולי ותסייע במדידה, בזיהוי ובסיווג של הסיכונים האמורים. מערכת הנהלים הפנימיים תיערך בחתך תפקודי ובחתך נושאי, לפי תחומי פעילות.

**א. נהלים פנימיים בחתך תפקודי**

נהלים פנימיים בחתך זה יתייחסו לאפשרות של חשש מפני הונאה או מעילה מצד שלושה גורמים אפשריים:  
עובדי הגוף המוסדי;

■ נספח א: חוזרים ■

יועצים פנסיוניים או סוכני ביטוח העוסקים בשיווק מוצרים פנסיוניים או בתיווך לעניין ביטוח מטעמו של הגוף המוסדי; ספקי השירותים של הגוף המוסדי.

נהלים המתייחסים לשלושת הגורמים לעיל יכללו, לפחות את הנושאים הבאים:

(1) נהלים הנוגעים לעובדי הגוף המוסדי

(א) קביעת מדרג סמכויות, מנגנוני דיווח והפרדת תפקידים בתחומי פעילות הגוף המוסדי, וכן קביעה ברורה של המורשים לפעול בשמו של הגוף המוסדי ומורשי החתימה מטעמו, ובפרט בתחומים אלה: גביה, יישוב תביעות ותשלומים, לרבות תשלומים לספקי שירותים וביצוע השקעות.

(ב) קביעת הפרדה בין הגורמים המוסמכים לאשר הוראות תשלום לבין הגורמים המבצעים בפועל את הוראות התשלום.

(ג) חיוב בחופשה רציפה

(1) קביעת סוגי בעלי התפקידים ועובדי תחומים אשר יחויבו בחופשה רציפה, מעבר לחופשות מרוכזות, ובכלל זה בעלי התפקידים שהוגדרו כמורשים לפעול בשמו של הגוף המוסדי או כמורשי חתימה מטעמו כמפורט בסעיף 1א4(א), הכול בכפוף למדיניות שקבע הדירקטוריון.

(2) קביעת משך תקופת החופשה הרציפה המינימאלית לפי סוגי בעלי תפקידים ותחומי עיסוק, כאמור בסעיף קטן (1).

(3) קביעת מערכת בקרה ודיווח על יישום חובת היציאה לחופשה רציפה, כאמור לעיל.

(ד) קביעת נהלים לגבי תהליכי קליטת עובדים חדשים ובדיקת עברם.

(2) נהלים הנוגעים ליועצים פנסיוניים או סוכני ביטוח העוסקים בשיווק מוצרים פנסיוניים או בתיווך לעניין ביטוח מטעמו של הגוף המוסדי, ובכלל זה:

(א) קביעת סמכויות היועצים הפנסיוניים וסוכני הביטוח;

(ב) קביעת דרכי העברת מידע, פרמיות וכספי חסכון מהיועצים הפנסיוניים וסוכני הביטוח לגוף המוסדי, בכפוף להוראות הדין;

(ג) קביעת נהלים מיוחדים הנוגעים לסוכנים חתמים ולסוכנים המוסמכים ליישב תביעות;

■ רו"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

ד) קביעת בקרות לנושאים המנויים לעיל.

3) נהלים הנוגעים לספקי השירותים של הגוף המוסדי

קביעת מערכת יחסי הגומלין בין ספקי השירותים לבין הגוף מוסדי, לרבות אופן העברת מידע ביניהם, וקביעת שיטות העבודה של הגוף מוסדי מול הספקים.

ב. נהלים פנימיים בחתך נושאי, לפי תחומי פעילות

נהלים פנימיים בחתך זה יתייחסו לתחומי הפעילות השונים (לרבות: השקעות, הלוואות, מערכות מידע, ניהול תביעות, ניהול כספים וכדו'), כהשלמה למערך הנהלים הפנימיים בחתך התפקודי תוך מטרה למזער את הפוטנציאל למעילות והונאות.

#### 5. סקר סיכונים

גוף מוסדי יערוך עד ליום 31 בדצמבר 2007, סקר סיכונים בנושא הונאות ומעילות, שממצאיו יועברו לוועדת הביקורת של דירקטוריון הגוף המוסדי.

סקר הסיכונים יתייחס לפחות לשני הרבדים הבאים: כוח-אדם ותהליכי עבודה.

סקר הסיכונים ישמר בגוף המוסדי.

#### 6. המבקר הפנימי

ההצעה לתכנית עבודה שנתית או תקופתית, שמגיש המבקר הפנימי לאישור הדירקטוריון או ועדת הביקורת, תתבסס על הערכת סיכונים הונאות ומעילות בגוף המוסדי, בין השאר בהתבסס על ממצאי סקר הסיכונים כאמור בסעיף 5 לעיל, לאחר קבלתו.

#### 7. דיווח לממונה על גילוי של הונאה או מעילה בגוף המוסדי

א. גוף מוסדי ידווח לממונה על כל גילוי של הונאה או מעילה בגוף המוסדי (להלן - 'האירוע'), אם קיים חשד סביר למעורבות של נושא משרה או עובד הגוף המוסדי, של יועץ פנסיוני או של סוכן ביטוח העוסק בשיווק מוצר פנסיוני או בתיווך לעניין ביטוח מטעמו של הגוף המוסדי או של ספק שירותים, וזאת כאשר האירוע נוגע לסכום של 20,000 ש"ח או יותר.



■ נספח א: חוזרים ■

ב. דיווח לממונה יכלול תיאור מלא של האירוע, לרבות מועד ביצועו והמועד בו נתגלה אצל הגוף המוסדי, סכום ההונאה או המעילה, שם נושא המשרה/העובד/היועץ הפנסיוני/סוכן הביטוח/ ספק השירותים המעורב באירוע ותפקידו בגוף המוסדי.

ג. עם סיום בדיקת האירוע, ישלח הגוף המוסדי לממונה דוח מסכם מטעם וועדת הביקורת שלו, על האירוע, לרבות הפקת לקחים למניעת הישנות אירועים דומים בעתיד.

ד. מועדי הדיווח לממונה:

- 1) אירוע ידווח מיד עם גילוי ו-לא יאוחר מ-7 ימים ממועד גילוי;
- 2) דוח מסכם מטעם וועדת הביקורת לפי סעיף ג' לעיל ידווח תוך זמן סביר, ולא יאוחר מ-15 ימים לאחר המועד שבו הוגש הדוח לדירקטוריון הגוף המוסדי;

**8 . תחולה**

חוזר זה יחול על גופים מוסדיים בישראל.

**9 . תחילה**

תחילתו של חוזר זה החל מיום פרסומו.

**10 . הוראות מעבר**

על אף האמור בסעיף 9 לעיל, תחילתם של סעיפים 3א ו-4 ביום 30 ביוני 2007.

**ידין ענתבי**

הממונה על שוק ההון, ביטוח וחיסכון

- ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■



המפקח על הבנקים : ניהול בנקאי תקין [4] (12/04)  
מעילות של עובדים ונושאי משרה

### מעילות של עובדים ונושאי משרה (12/04)

#### מבוא

1. (א) סעיף 1ד8 לפקודת הבנקאות, 1941 (להלן: הסעיף) מחייב תאגיד בנקאי לדווח למבקר הפנימי ולמפקח על הבנקים על חשש סביר שעובד מעובדיו או נושא משרה בו היה מעורב במעילה כהגדרתה בסעיף (להלן: אירוע).
- לפי הנדרש בסעיף המפקח יקבע את אופן הדיווח למפקח, מועדו, הסכום המינימלי לדיווח וכן כל פרט אחר שימצא לנכון.
- (ב) הוראה זו מפרטת את אופן הדיווח למפקח, מועדו, הסכום המינימלי לדיווח ופרטים נוספים.

#### תחולה

2. הוראה זו תחול על כל התאגידים הבנקאיים ותאגידי העזר, וידווחו גם אירועים שהתרחשו בשלוחות שמחוץ לישראל, הן בסניפים והן בחברות הבנות.

#### דיווח

3. (א) הנהלת תאגיד בנקאי תדווח לפיקוח על הבנקים דיווח ראשוני על כל אירוע שיש חשש סביר שסכומו יעלה על:
- (1) אירוע בארץ - סך 15,000 ש"ח ;
- (2) אירוע בחו"ל - סך \$15,000 ארה"ב ;

■ נספח א: חוזרים ■

- (ב) הדיווח הראשוני יוגש מיד עם גילוי האירוע ולא יאוחר מ-7 ימים מיום גילוי האירוע, ויכלול את כל הפרטים הידועים לתאגיד הבנקאי, כאמור בסעיף קטן (ה).
- (ג) דיווח מלא על אירוע יוגש תוך שבוע מסיום בדיקת האירוע ובסמוך לדיווח על מסקנות בדיקת האירוע להנהלת התאגיד הבנקאי, אך לא יאוחר מחודשיים מיום גילוי האירוע.
- (ד) אירוע מהותי כאמור בסעיף 4 ידווח מיידית באמצעות CYBER .ARC
- (ה) דיווח יכלול תיאור מלא של האירוע לרבות מועד האירוע, השיטה, הסכום או שווה ערך, הסניף בו אירע, שם העובד או נושא המשרה החשוד במעילה ותפקידו. בתיאור השיטה יובהרו הליקויים בבקרה הפנימית, אם היו, שאפשרו את האירוע. כמו כן, תפורט בדיווח הדרך בה נתגלה האירוע.
- (ו) דיווחים לפי הוראה זו יישלחו למנהל היחידה למידע ולדיווח בפיקוח על הבנקים בירושלים, במתכונת שנקבעה בהוראת הדיווח לפיקוח מס' 808 (דוח על מעילות של עובדים ונושאי משרה).

**אירועים מהותיים**

4. הנהלת כל תאגיד בנקאי תגדיר מהו אירוע מהותי לצורך הוראה זו, ובלבד שהאירועים הבאים ייחשבו כמהותיים:
- (א) אירוע בו הסכום או שווה הערך עלולים לעלות על 2% מהון התאגיד הבנקאי או 10,000,000 ש"ח, לפי הנמוך מביניהם;
- (ב) החשוד באירוע משמש בתפקיד בכיר (כגון מנהל מחלקה ומעלה);
- (ג) אחד מהחשודים בקנוניה בין שני עובדים ויותר הינו מורשה חתימה בשם הבנק;
- (ד) האירוע חל בתחום פעילות רגיש (כגון: המסחר בבורסה, הפעילות בחדר העיסקאות);
- (ה) אירוע שדווח לרשות אחרת (כגון רשות ניירות הערך), אך למעט דיווח לרשות לאיסור הלבנת הון, אלא אם נתקיים בו תבחין נוסף מן התבחינים לקביעת אירוע כאירוע מהותי.

■ ר"ח עופר אלקלעי ■ המדריך השלם לביקורת חקירתית ■

5. הדיווח לפיקוח על הבנקים אינו במקום דיווח על פי הוראה מס' 301 (דירקטוריון ורואה חשבון), או למשטרת ישראל או לכל גורם אחר, כמתחייב על-פי דין או הוראות גופי פיקוח אחרים.

\* \* \*

#### עדכונים

<u>תאריך</u>	<u>פרטים</u>	<u>גרסה</u>	<u>חוזר 06 מס'</u>
26/8/90	חוזר מקורי		1477
8/91	שיבוץ בהוראות ניהול בנקאי תקין	1	---
20/2/95	עדכון	2	1750
12/95	גרסה מחודשת של קובץ ניהול בנקאי תקין	3	---
9/12/2004	עדכון	4	2148