



# Fraud Risk Management Guide – September 2016

שי מדינה, רו"ח, LLM, CFE,

ינואר 2017

## מניעת הונאות ומעילות

במאי 2013 פרסם ארגון ה- COSO מודל ליישום ממשל תאגידי בארגון. המודל כולל 17 עקרונות, ביניהם עיקרון 8 המדגיש את מחויבות הארגון לנקוט בגישה אקטיבית לצורך מניעת הונאות ומעילות.

בספטמבר 2016 פרסם ארגון ה- COSO מדריך חדש בנושא מניעת הונאות ומעילות. המדריך הינו חלק אינטגרלי מעיקרון 8.

# ניהול סיכוני הונאות ומעילות – תרשים זרימה

שלב א' - קביעת תוכנית לניהול סיכוני הונאות ומעילות  
במסגרת הממשל הארגוני



שלב ב' - ביצוע הערכת סיכונים מקיפה להונאות ומעילות



שלב ג' - פיתוח ויישום בקורות מונעות ומאתרות לזיהוי  
הונאות ומעילות



שלב ד' - קביעת מנגנון דיווח שיאפשר מסירת מידע בנוגע  
לחשדות לאירועי הונאות ומעילות



שלב ה' - פיקוח על תהליך ניהול סיכוני הונאות והמעילות  
המאפשר הסקת מסקנות, הפקת לקחים ושיפור תהליכים

# שלב א' - קביעת תוכנית לניהול סיכוני הונאות ומעילות במסגרת הממשל הארגוני

מניעת הונאות ומעילות דורשת בראש ובראשונה שינוי תפיסה בכל הנוגע להתמודדות עם החשיפות הנגרמות כתוצאה מביצוע מעילות. במקום טיפול לאחר מעשה, מומלץ לבנות תוכנית הכוללת ניתוח של כלל סיכוני המעילות וההונאות בתהליכי העבודה בארגון.

אחד האלמנטים החשובים ביותר הינו הטמעת קוד אתי הקובע את נורמות ההתנהגות הנדרשת מעובדי החברה. ככל שהחברה תנהיג נורמות התנהגות הדוגלות ביושר, הרי שהסיכון לביצוע מעילה יפחת.



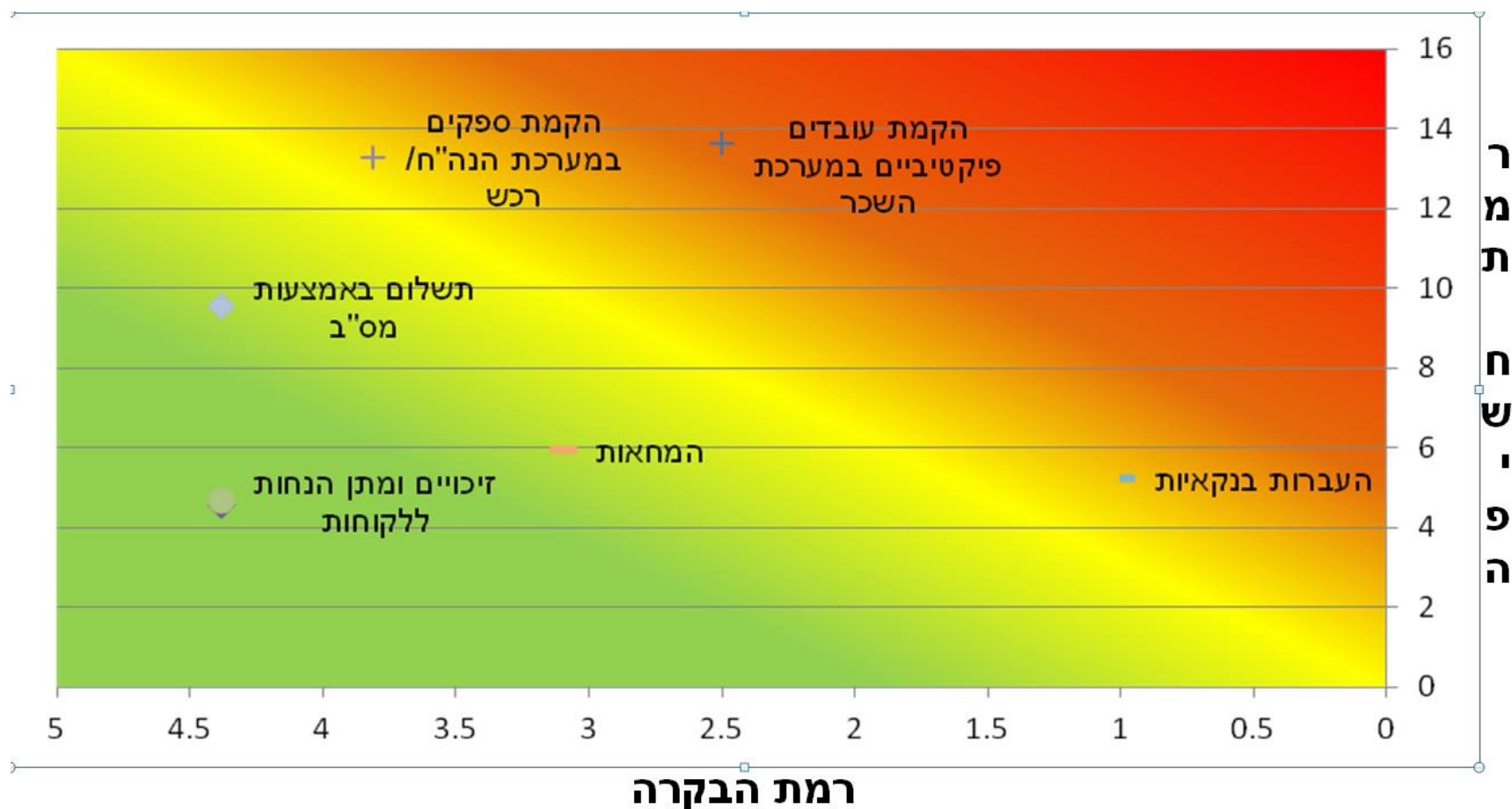
## שלב ב' - ביצוע הערכת סיכונים מקיפה להונאות ומעילות

בשלב זה מבוצע מיפוי וזיהוי של מוקדי הסיכון לתרחישי הונאות ומעילות. ניתן לבצע שלב זה בשני מקטעים:

1. מיפוי וזיהוי מוקדי הסיכון לצורך הערכת רמת הסיכון השורשית של התהליכים והנושאים שנסקרו.
2. בחינת תרחישי הונאות ומעילות הרלוונטיים לפעילות הארגון ולנושא הנבדק, תוך מתן התייחסות לבקורות הקיימות בארגון, וזאת על מנת לזהות את רמת החשיפה השירית.

# שלב ב' - ביצוע הערכת סיכונים מקיפה להונאות ומעילות

להלן דוגמא למקטע הראשון של שלב ב':



# שלב ב' - ביצוע הערכת סיכונים מקיפה להונאות ומעילות

## להלן דוגמאות למקטע השני של שלב ב':

רמת הסיכון השירי	תיאור הבקורות הקיימות בחברה	רמת הסיכון השורשי	תיאור החשיפה/ התרחיש
	<p>מנהל החשבונות מבצע התאמות בנק תקופתיות. עם זאת, במידה והמעילה תבוא על ידי מנהל החשבונות או ע"י גורם אחר הרשאי לרשום פקודות יומן במערכת הנהל החשבונות, הבקרה לא תהיה אפקטיבית.</p>		<p>זיוף הוראה לביצוע העברה בנקאית והעברתה אל הבנק באמצעות סריקת טופס בקשה לביצוע העברה בנקאית, שנחתם בעבר על ידי מורשי החתימה, ושינוי פרטי החשבון שאליו עתידים לעבור הכספים.</p>
	<p>ההמחאות מאושרות לתשלום על ידי שני מורשי חתימה. נציין בהקשר זה, כי הבקרה במקרה של זיוף חתימות, אינה אפקטיבית</p>		<p>באפשרות מנהל החשבונות להזין חשבוני פיקטיבית, בכרטיס של ספק קיים. לאחר הזנת החשבונות, יפיק מנהל החשבונות המחאה לפקודתו, שודשם בכרטיס הספק, ויזייף את חתימת מורשי החתימה.</p>



## שלב ג' - פיתוח ויישום בקרות מונעות ומאתרות לזיהוי הונאות ומעילות

לאחר סיום שלב הערכת הסיכונים וניתוח תרחישי הונאות ומעילות יש לאפיין בקרות מונעות ובדיקות מאתרות, שמטרתן לחזק את מערך הבקרה לצורך מניעת תרחישים אלו. להלן דוגמאות:

- הגדרת בקרות מונעות במערכות הארגון המשמשות לניהול התהליכים העסקיים, כגון: חסימה ממוחשבת של האפשרות לביצוע פעולות רגישות בעזרת הפרדת תפקידים בין הגורם המבצע והגורם המאשר.
- הפקת דוחות חכמים תקופתיים, לצורך איתור פעולות חריגות, ניתוח נתונים רגישים וזיהוי מגמות בלתי סבירות.





## שלב ד' - קביעת מנגנון דיווח שיאפשר מסירת מידע בנוגע לחשדות לאירועי הונאות ומעילות

ארגונים רבים בוחרים למסד מנגנון של "קו חם" לעובדים, לצורך דיווח על חשדות לאירועי הונאות ומעילות.

הקו החם הינו שכלול של תיבת התלונות המאפשר לעובדים למסור מידע ללא צורך להזדהות.

על פי מחקרים שנערכו בעולם, קיום ערוץ מידע ישיר בין הנהלת החברה לבין עובדיה, בכל הנוגע לקבלת דיווחים אודות חשדות לפעולות בלתי תקינות, מהווה את אחת הדרכים היעילות לאיתור ומניעת הונאות ומעילות.



# שלב ה' - פיקוח על תהליך ניהול סיכוני ההונאות והמעילות המאפשר הסקת מסקנות, הפקת לקחים ושיפור תהליכים

קיימות שתי דרכים משלימות ליישום שלב זה. הדרך הראשונה היא  
באמצעות ביקורת:

- הכנת תוכנית רב שנתית לתיקוף הסקר המבוססת על רמת הסיכון השירית. נושאים בעלי רמת חשיפה גבוהה יבדקו באופן תדיר יותר מנושאים בעלי רמת חשיפה נמוכה.
- מתן המלצות לשיפור הבקורות בתחומים שבהן זוהו בקורות חלשות ויישומן.
- ביצוע סקר תקופתי לאימות יישום הבקורות שתוקנו והאפקטיביות

שלהן.

# שלב ה' - פיקוח על תהליך ניהול סיכוני ההונאות והמעילות המאפשר הסקת מסקנות, הפקת לקחים ושיפור תהליכים

הדרך השנייה היא באמצעות ניטור (monitoring):

- הקמת ועדה/פורום פנים ארגוני לניהול סיכוני הונאות ומעילות, בהשתתפות נציגי המחלקות השונות בארגון. הוועדה תבחן את הסיכונים והבקורות בכל הנוגע למניעת הונאות ומעילות.
- הוועדה תטפל בהורדת רמת החשיפה במוקדי סיכון שאותרו
- הוועדה תקבל דווחים על מקרי מעילות שהתרחשו, תבחן את הבקורות שכשלו ותסיק מסקנות לעתיד
- זיהוי התגברות סיכונים בתהליכי מפתח באמצעות דוחות חכמים והנחייה להגברת בקורות במידת הצורך

# כיצד עוברים מסקר סיכוני הונאות לניהול סיכוני הונאות?



## סיכום

המדריך שפרסם ארגון ה-COSO בחודש ספטמבר 2016, המהווה חלק אינטגרלי מעיקרון 8 למודל בדבר יישום ממשל תאגידי בארגונים, מחייב בנקיטת גישה אקטיבית לצורך מניעת הונאות ומעילות.

על הארגונים לנהל ולמזער את הסיכון בעזרת תהליך עבודה סדור המאפשר הסקת מסקנות, הפקת לקחים, שיפור התהליכים וחיזוק מנגנוני הבקרה.

המדריך אשר פרסם ארגון ה-COSO ותואר במצגת זו הינו הבסיס לתהליך ניהול סיכוני הונאות ומעילות איכותי ונאות.

**תודה.**