

המספרים מאחורי המעילות

מאת: יובל אהרוני ר"ח, CIA, M.A, CFE, ואלון פלקסר ר"ח, MBA, CISSP, CISA

איגוד בוחני המעילות העולמי (Association of Certified Fraud Examiners) ACFE, מבצע מזה 16 שנים איסוף נתונים סדור וניתוח סטטיסטי של מעילות מכל רחבי העולם. הניסיון הרב שנצבר, מהווה בסיס הידע המהימן והמבוסס ביותר בעבודת הביקורת וחקירת מעילות ויכול לשמש כלי רב עוצמה למבקרים הפנימיים בעת ביצוע עבודת הביקורת.

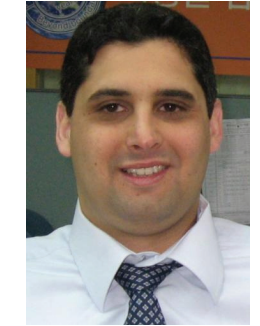
המידע שיפורט במאמר זה, מתבסס על ניתוח 1,843 מעילות שבוצעו בפועל בכ- 100 מדינות ברחבי העולם בתקופה שחלה בין חודש 1/2008 ועד חודש 12/2009 אשר איגוד המעילות העולמי פרסם במהלך חודש 7/10¹ ועל כן, מהווה את המסמך המקיף, העדכני והמדעי ביותר המשקף את המאפיינים של מעילות שבוצעו בארגונים בכל רחבי העולם.

לאחרונה צוות משרדנו, אשר חבר באיגוד ACFE, איתר מספר מעילות במהלך ביצוע בדיקות וביקורות בארגונים, אשר לכולם מאפיינים ו"דגלים אדומים" הזהים באופן מוחלט לנתונים שנמצאו בסקר העולמי והסטטיסטיקה המקובלת בתחום המעילות. באחד המקרים, המעילה אותרה לאור "דגלים אדומים" בלבד ללא "קצה חוט" ממשי לקיום מעילה בתחילת הבדיקה.

על כן, לדעתנו, קיימת חשיבות לא מבוטלת להכיר את המספרים מאחורי המעילות והמאפיינים החוזרים על עצמם באופן עקבי בביצוע מעילות והנאות בארגונים, כך שיהיו חלק בלתי נפרד מ"הכלים" והכשרת המבקר בביצוע ביקורות בארגון.

מטרתנו במאמר זה, לשפוך אור ולהציג את הנושאים הבאים:

- ניתוח ההפסד הכספי של ארגונים הנובע ממעילות.
- ניתוח המאפיינים של מבצעי המעילות בארגונים.
- הצגת הארגונים הפגיעים ביותר לביצוע מעילות.
- מיפוי הדרכים העיקריות בהן מעילות מהותיות התרחשו.
- המלצות לצמצום ואיתור מעילות.
- שאלון לבחינת הערכות הארגון למניעה וגילוי של מעילות.



ר"ח יובל אהרוני,
CIA, M.A, CFE, שותף מנהל במשרד
פ.א. יעוץ תאגידי
בע"מ.

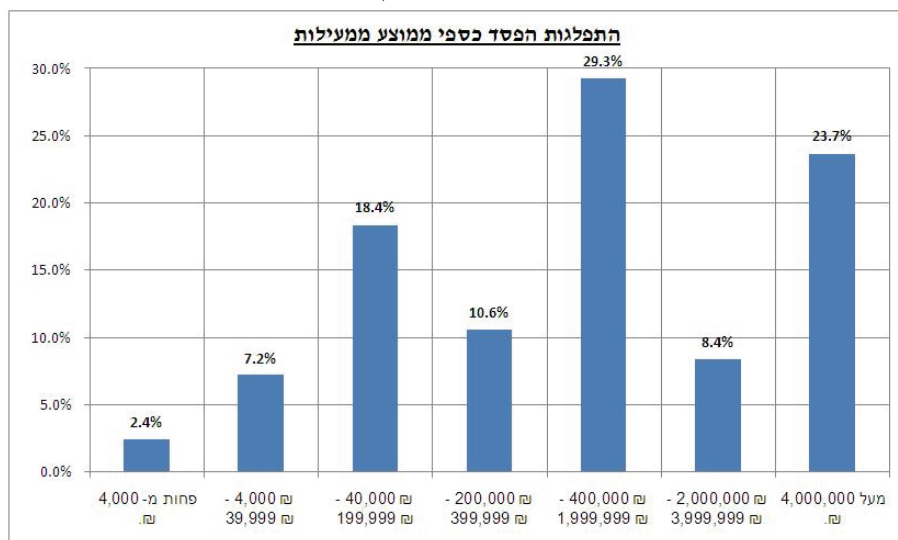


ר"ח אלון פלקסר,
CISA, CISSP, MBA, שותף מנהל
במשרד פ.א. יעוץ
תאגידי בע"מ.

היקף כספי ממוצע של מעילה

אחד מהיסודות הבסיסיים של מעילה, הוא הניסיון להשוות את עצם ביצוע המעילה והיקפה על ידי מבצע המעילה. בהתבסס על הערכת חוקרי מעילות של 1,822 מעילות בניגוד להתקבלו נתונים על ההיקף הכספי של המעילה (מתוך 1,843 המקרים שנבחנו בסקר) עולה, כי ההפסד האופייני הממוצע לארגון מביצוע מעילות מסתכם בכ- 5% מהיקף ההכנסות השנתיות של הארגון. ההפסד הממוצע מניתוח המקרים שנבחנו הסתכם בכ- 600,000 ₪ (\$ 160,000) לארגון.

להלן תרשים המתאר את ההתפלגות הממוצעת של הפסד כספי לארגון ממעילה:

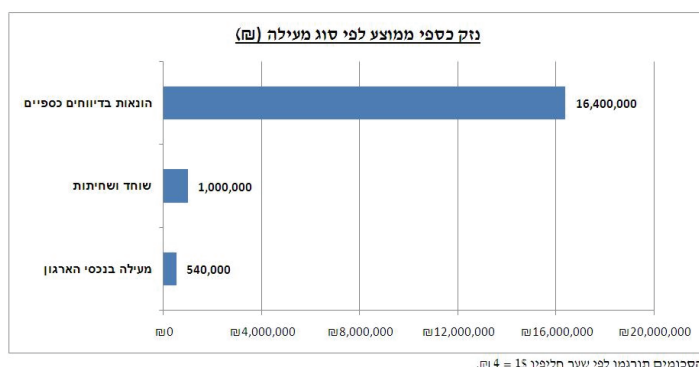
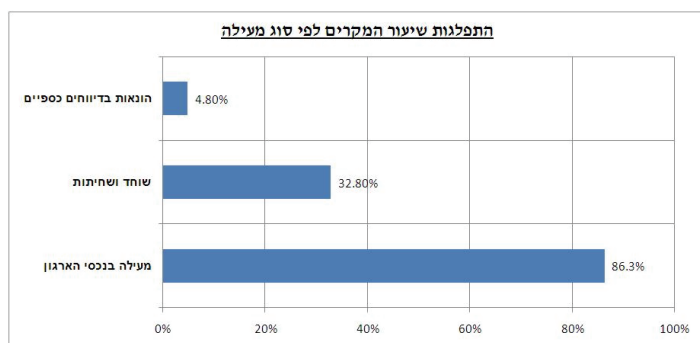


הסכומים תורגמו לפי שער חליפין 1\$ = 4 ₪.

ניתוח מעילות על ידי ארגון ACFE לאורך השנים, מעלה כי קיימים 3 קטגוריות עיקריות ובסיסיות לביצוע מעילות של עובדים כלי הארגון :

- מעילה בנכסי הארגון שימוש לא נאות וגניבה של נכסים כספיים, נכסים מוחשיים ואחרים, כגון: גניבת תקבולים במזומן, זיוף דוח הוצאות, זיוף המחאות של הארגון וגניבת מלאי.
- שוחד ושחיתות עובדים המנצלים את השפעתם הלגיטימית בארגון בביצוע פעולות עסקיות, באופן שחורג את חובתם לארגון, כדי להשיג טובה הנאה אישיות, כגון: קבלת שוחד, ניגוד עניינים וסחיטה.
- הונאה בדיווחים כספיים דיווחים לא מדויקים, השמטה של נכסים, וכד' בדיווחים כספיים של הארגון, כגון: רישום הכנסות שגוי, הסתרת התחייבויות ו/או הוצאות, ייפוי דוחות כספים וכדומה.

כפי שניתן לראות בסכמות הבאות, מעילות הקשורות בשימוש לא נאות בנכסי הארגון מהוות את סוג המעילה הנפוץ ביותר (כ-85%), אם כי, בהיקף נזק כספי ממוצע נמוך של כ- 500,000 ₪ (\$135,000) ביחס ליתר סוגי המעילות. מעילות הקשורות בדוחות כספיים, היוו כ- 5% מהמעילות שנבחנו, אך הנזק הכספי בגינם היה גבוה מאוד בממוצע של מעל 15,000,000 ₪ (\$4,000,000). שחיתות ושוחד, נמצאו בכ- 50% מהמקרים שנבחנו, וגרמו לנזק של כ- 950,000 ₪ (\$250,000).



לאור העובדה, כי מעילות הקשורות בניצול לרעה של נכסי הארגון מהווים את סוג המעילה הנפוץ ביותר (כ-85%) ועל מנת לנתח את המעילה לעומק, מוצגת להלן התפלגות המעילה בנכסי הארגון ל- 9 תתי-קטגוריות כדלקמן:

תתי קטגוריות למעילות בנכסי הארגון					
קטגוריה	תאור	דוגמה	מקרים שדווחו	שיעור מהסה"כ (*)	הפסד כספי ממוצע (₪) (**)
גניבת תקבולים	מקרים בהם מזומנים נגנבים מהארגון לפני שנרשמו בספרי החברה.	עובד קיבל תקבול מלקוח, אך במקום לרשום את התקבול העביר את התקבול לרשותו.	267	14.5%	240,000
גניבת מזומנים	מקרים בהם מזומנים נגנבים מהארגון אחרי שנרשמו בספרי החברה.	עובד שגנב מזומנים והמחאות מהתקבולים היומיים לפני שהופקדו בבנק.	181	9.8%	400,000
גביה	עובד הגורם לארגון להפיק תשלום בגין חשבונית מזויפת או סחורות שלא התקבלו.	עובד המקים תאגיד פיקטיבי ומזין חשבוניות בגין יעוץ שלא ניתן בפועל.	479	26.0%	512,000
החזר הוצאות	מקרים בהם עובד מציג דרישה להחזר הוצאות שלא בוצעו בפועל.	עובד הממלא דוח החזר הוצאות בגין נסיעות, ארוחות וכד' שלא ביצע כלל.	278	15.1%	132,000
זיוף המחאות הארגון	מקרים בהם עובדים מסיבים המחאות מפקודת החברה למוטב אחר, מזיפים חתימות בהמחאות וכדומה, להוצאת כספים מחשבונות החברה.	עובד גונב המחאות ריקות ומזייף חתימת מורשי החתימה.	274	13.4%	524,000
שכר	מקרים בהם עובדים יוצרים הוצאות שכר מעבר לנדרש.	עובדים הדורשים תשלום בגין שעות נוספות שלא בוצעו בפועל, יצירת עובדים פיקטיביים וכדומה.	157	8.5%	288,000
רישום הכנסות	רישומים שגויים בתקבולים במטרה להסתיר גניבת תקבולים	עובדים היוצרים זיכוי או ביטול של תקבול לגיטימי במזומן מלקוח.	55	3.0%	92,000
טיפול במזומנים	מקרים בהם עובדים גונבים מזומנים נגישים (כגון קופות רושמות).	עובד הגונב מזומנים מקופה רושמת.	121	12.6%	92,000

תת קטגוריות למעילות בנכסי הארגון					
קטגוריה	תאור	דוגמה	מקרים שדווחו	שיעור מהסה"כ (*)	הפסד כספי ממוצע (**) (₪)
נכסים שאינם מזומן	מקרים בהם עובדים גונבים נכסים מוחשיים שאינם כסף או עושים שימוש לא נאות בנכסים אלה.	עובד הגונב מלאי ממחסני החברה.	156	16.3%	360,000

(*) סיכום שיעור המקרים גבוה מ- 100%, שכן במספר מקרים יש יותר מתת-קטגוריה אחת.
 (**) הסכומים תורגמו לפי שער חליפין \$ 1 = 4 ₪.

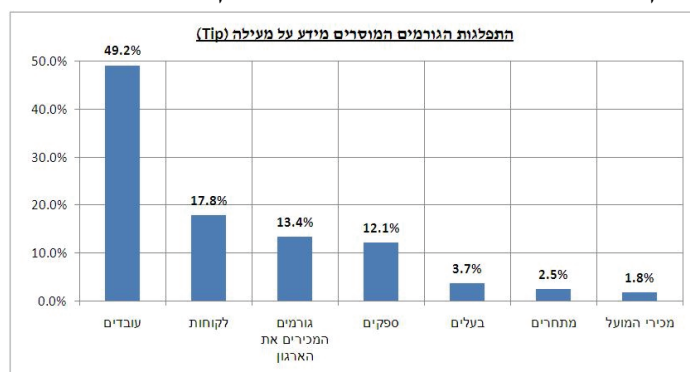
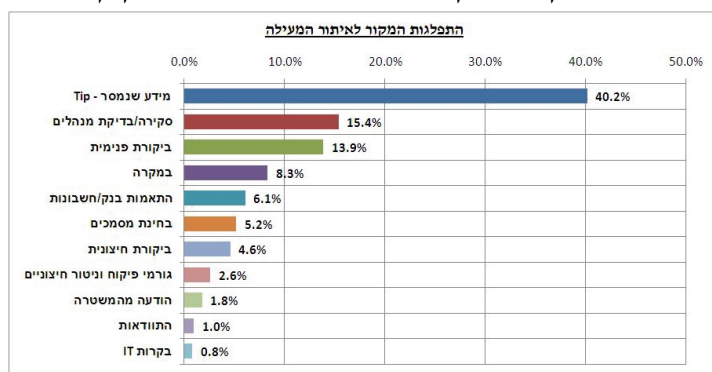
המקורות לגילוי מעילות

אחד הנושאים המהותיים בניתוח מעילות, הוא ההבנה של הגורמים שמסייעים באיתור וגילוי מעילות, זאת במטרה לטפח מקורות אלה ולמנוע מעילות או לפחות גילויים בהקדם.

מניתוח המקרים נמצא, כי ב- 40.2% מהמקרים המעילות מתגלות על ידי מידע שנמסר – טיפ. איתור מעילות בדרך זו מהווה את אופן גילוי המעילה הנפוץ ביותר, הרבה יותר מכל דרך אחרת או מגופי הבקרה המובנים בארגון. סקירות/בדיקות מנהלים וביקורת פנימית בארגונים היו במקומות השני והשלישי לגילוי מעילות בהיקף של 15.4% ו- 13.9% בהתאמה.

מניתוח המקורות ל"מסירת מידע" אודות מעילה (Tip) המהווים כאמור 40.2% לאיתור מעילות עולה, באופן לא מפתיע, כי עובדים מהווים 49.2% מהגורמים המוסרים מידע לגילוי מעילה. יחד עם זאת, מקורות שלא מהארגון (לקוחות, ספקים וגורמים המכירים את הארגון) מהווים ביחד 34% למסירת מידע אודות מעילות בארגון כדלקמן:

להלן סכמות המתארות את התפלגות המקורות לאיתור מעילה והתפלגות המקורות בקטגוריה "מידע שנמסר" כדלקמן:

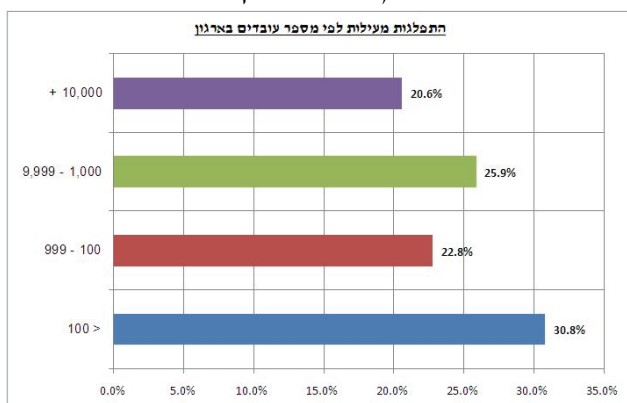
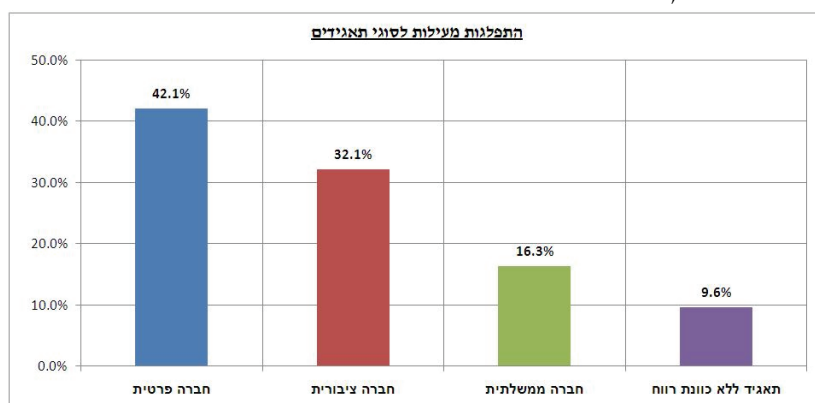


בארגונים בהם היה קיים "קו חם" (Hotlines) לדיווח על מעילות ואי-סדרים, 47% מהמעילות אותרו על ידי מידע שנמסר (Tip) באמצעות ה"קו החם", בעוד בארגונים בהם לא היה "קו חם" רק 34% מהמעילות אותרו על ידי מידע שנמסר. ב- 67% מהמקרים בהם נמסר מידע אנונימי, המידע נמסר באמצעות ה"קו חם" (Hotlines).

התפלגות מעילות לסוגי ארגונים

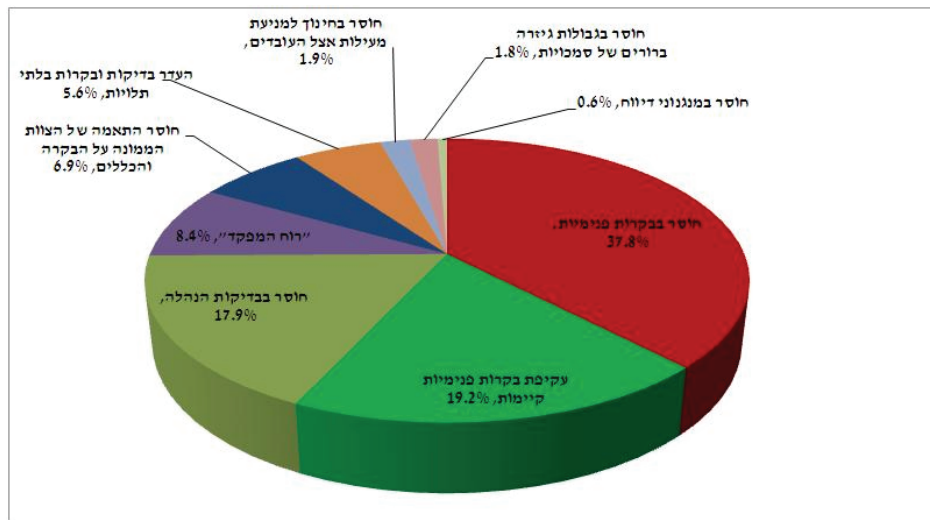
למעלה מ- 40% מהמקרים בהם בוצעה מעילה המדובר בחברה פרטית. קרוב לשליש מהמקרים החברות היו ציבוריות. פחות מ- 10% מהמעילות מקורן בתאגידים ללא כוונת רווח.

מניתוח הנתונים עולה, כי חברות קטנות המונות פחות מ- 100 עובדים, חשופות ופגיעות יותר למעילות ביחס לחברות גדולות.



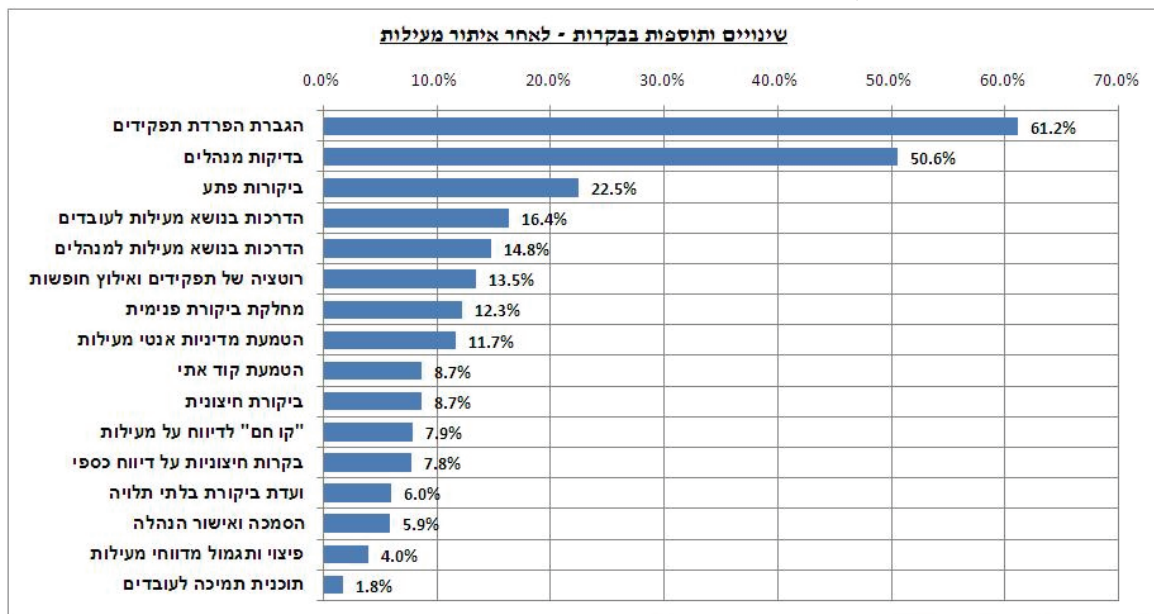
חולשות בבקורות שתרמו לביצוע המעילות

בניתוח שארגון בוחני המעילות העולמי ביצע אודות הגורמים שהביאו ותרמו לביצוע המעילה עולה, כי העדר בקורות מספקות בארגון מהווים כ- 38% מהגורמים לביצוע מעילה. ב- 19% מהמקרים היו בקורות פנימיות בארגון שנעקפו על ידי מבצעי המעילות.



מניתוח ההתאמות והשינויים שבוצעו בארגונים לאחר איתור מעילה עולה, כי 80.6% מהארגונים ביצעו שינויים והתאמות בבקורות שהיו נהוגים ערב המעילה.

להלן סכמה המתארת את התחומי הבקרה שעברו שינוי והתאמה לאור המעילה שאותרה:



(*) סיכום האחוזים עולה על 100% שכן במספר ארגונים יישמו מספר שינויים בבקורות.

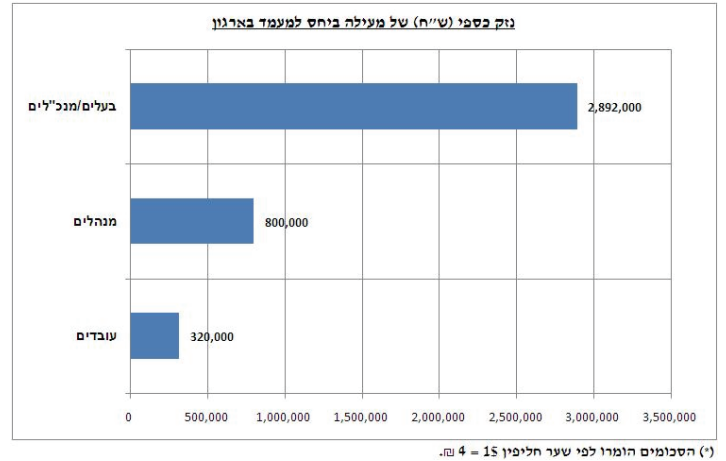
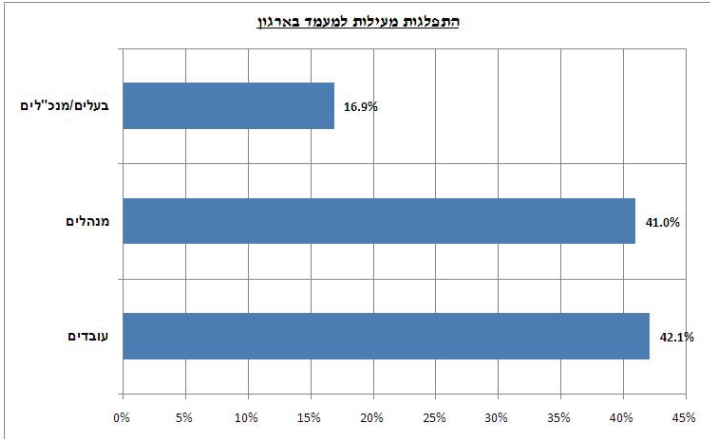
זמן ממוצע לגילוי מעילה

הזמן הממוצע עד לגילוי מעילה בארגון הינו 18 חודשים. זמן גילוי המעילה משתנה לפי מעמד הגורם המבצע את המעילה בארגון כדלקמן:

מעמד	זמן עד איתור המעילה (חודשים)
בעלים/מנכ"לים	24
מנהלים	18
עובדים	13

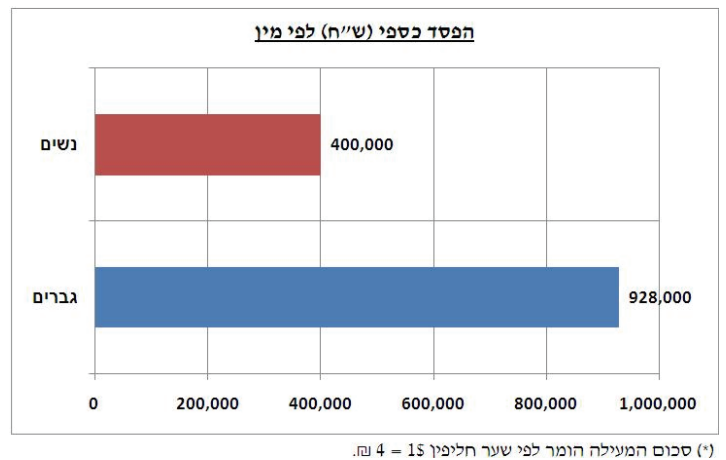
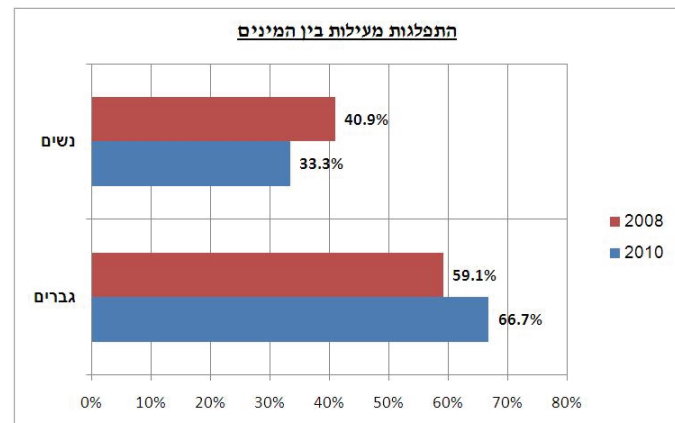
מעמד

בסקר שנערך על ידי איגוד בוחני המעילות העולמית, בוצעה בחינה של מאפייני בעלי התפקידים שמעלו כלפי הארגון, זאת במטרה להעמיק את הבנת המאפיינים הגורמים למבצעי המעילה לבצע את זממם. ככל שהגורם המבצע את המעילה בכיר יותר בהיררכיית הארגון, כך הנזק הכספי הממוצע גבוה יותר. מניתוח הנתונים עולה, כי הנזק הכספי במעילות שבוצעו על ידי בעלים/מנכ"לים בארגון גבוה בממוצע יותר מפי 3 ממעילות שבוצעו על ידי מנהלים בארגון ויותר מפי 9 ממעילות שבוצעו על ידי עובדים בארגון. כמו כן, איתור וגילוי מעילות שבוצעו על ידי הדרג הבכיר ביותר בארגון לקח משך זמן ארוך.



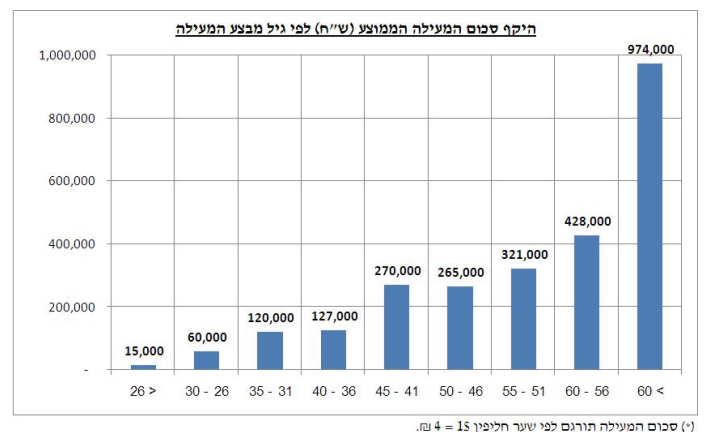
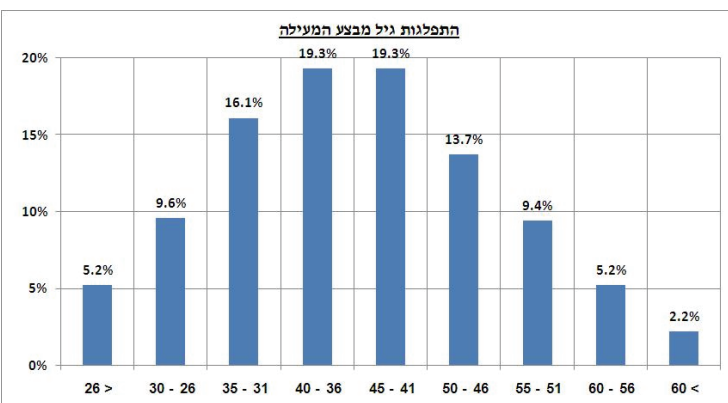
גבר או אישה

שני שליש ממבצעי המעילות בסקר שבוצע, הינם ממין זכר (היחס בין המינים עלה ביחס לסקר שבוצע בשנת 2008). כמו כן, הנזק הכספי כתוצאה ממעילות של גברים עולה באופן משמעותי (למעלה מפי 2) על ההפסד הכספי ממעילות המבוצעות על ידי נשים.



גיל

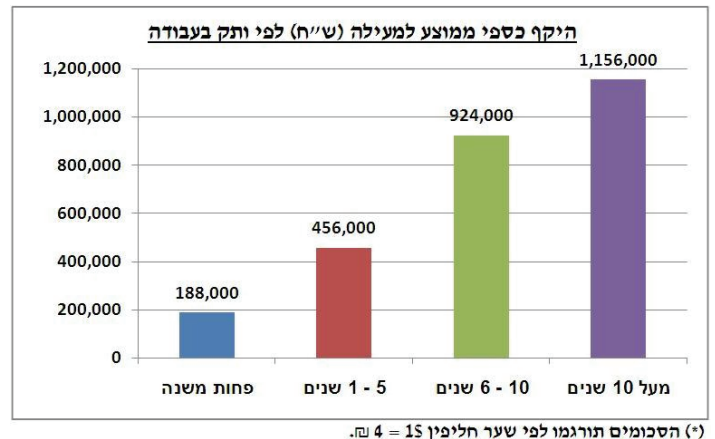
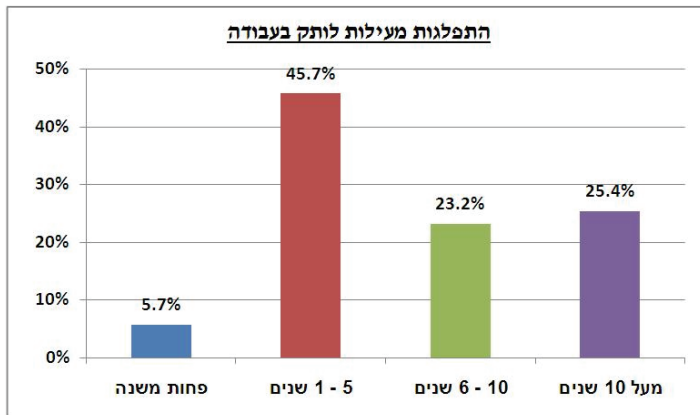
למעלה מ- 50% מהמעילות בוצעו על ידי בעלי תפקידים אשר גילם נע בין גיל 31 לגיל 45. יחד עם זאת, הנזק במעילה עולה באופן ישיר לגיל מבצע המעילה כדלקמן:



ותק של העובד בארגון

ככל שעובדים מועסקים זמן רב יותר בארגון, הם זוכים לאמון רב יותר, זוכים לסמכויות רבות יותר ועשויים להבין יותר לעומק את הבקורות הפנימיות בארגון בתהליכים העסקיים השונים.

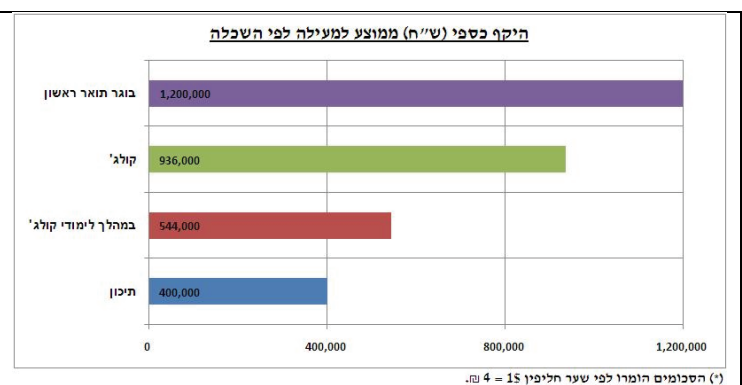
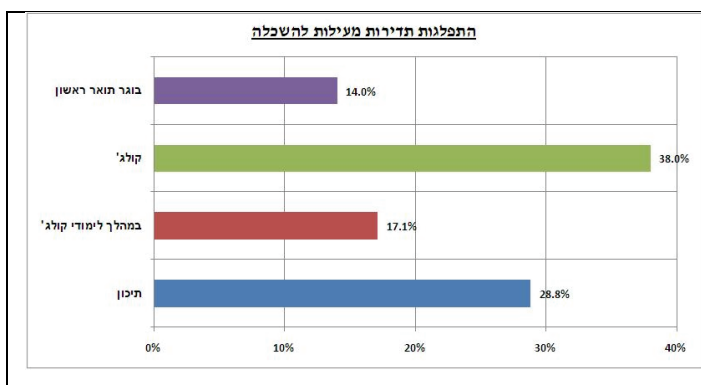
מניתוח נתוני המעילות עולה, כי למעלה מ- 40% מהמעילות מבוצעות על ידי עובדים המועסקים בין שנה ל- 5 שנים בארגון. עובדים המועסקים מעל 5 שנים בארגון, גורמים בעת ביצוע מעילה להפסד כספי של מעל 1,000,000 ש"ח הגבוה באופן משמעותי מעובדים המועסקים פחות מ- 5 שנים.



השכלה

השכלה של עובד, אף היא משפיעה על תדירות ביצוע המעילה והיקף ההפסד בעת התרחשותה. ככל שהעובד משכיל יותר, כך יש לו מעמד בכיר יותר בארגון והזדמנות טובה יותר לבצע מעילה מתוככמת.

מהסקר עולה, כי כ- 52% מהמעילות מבוצעות על ידי עובדים בעלי השכלה אקדמית (תואר ראשון או קולג').



היסטוריה של מבצע המעילה

כ- 15% ממבצעי המעילות נחשדו ו/או הורשעו בעבר בביצוע מעילה (ב- 6.7% מהמקרים מבצע המעילה הורשע בביצוע קודם של מעילה אחרת וב- 7.7% היה רק אישום ללא הרשעה).

בכ- 18% מהמקרים מבצע המעילה פוטר (9.5%) או נענש בגין ביצוע פעילות חריגה (8.1%) בעבודתו אצל מעסיקים קודמים.

מחלקות "מועדפות" לביצוע מעילות

יותר מ- 80% מהמעילות שנבחנו, בוצעו על ידי יחידים באחד מ- 6 מחלקות הבאות: כספים, מכירות, תפעול, שירות לקוחות, רכש ואדמיניסטרציה ניהולית.

להלן טבלה המפרטת את התפלגות המעילות למחלקות והיקף המעילה הממוצע (₪) בכל מחלקה:

היקף כספי ממוצע (₪) של מעילה למחלקה	
מחלקה	היקף כספי ממוצע למעילה (₪)
הנהלה בכירה	3,316,000
דירקטורים	3,200,000
משפטי	2,264,000
רכש	2,000,000
כספים	1,800,000
שיווק/יחסי ציבור	992,000
ניהול מלאי ומחסנים	956,000
משאבי אנוש ושכר	800,000
חשבונות	720,000
ייצור	600,000
תפעול	420,000
מחקר ופיתוח	400,000
מכירות	380,000
מערכות מידע	285,000
שירות לקוחות	184,000
ביקורת פנימית	52,000

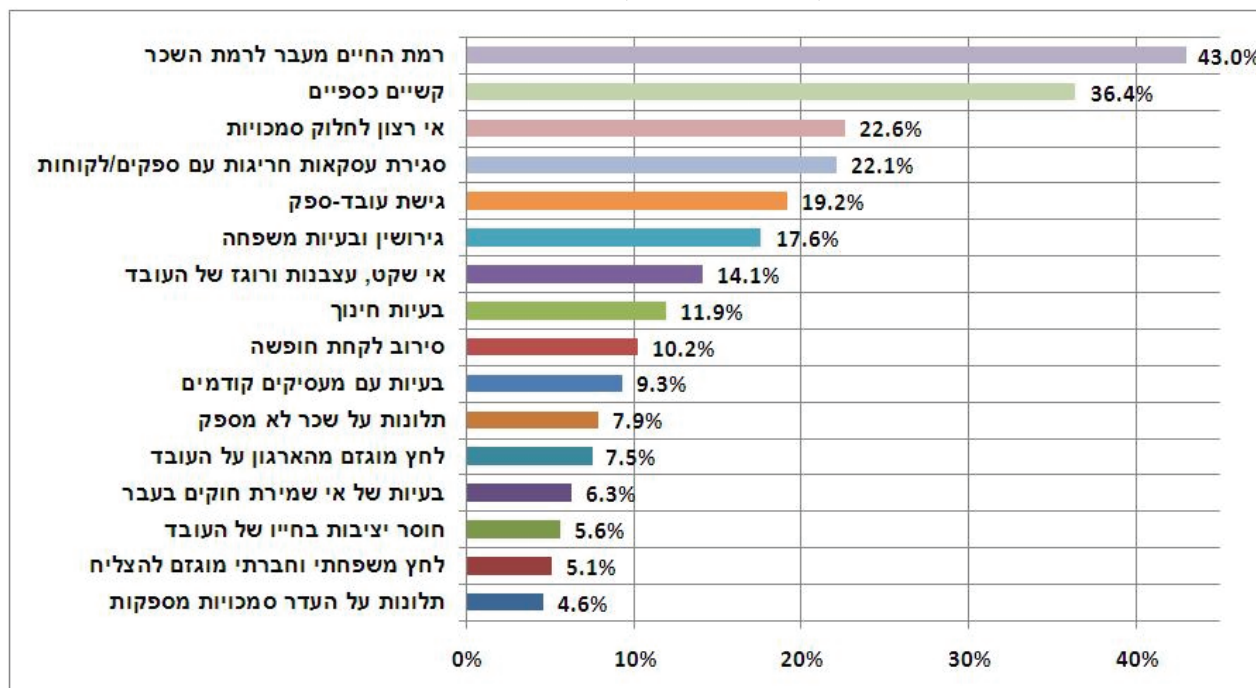
(*) סכומי המעילה תורגמו לפי שער חליפין \$1=₪4.

התפלגות מעילות למחלקות		
מחלקה	מספר מקרים	שיעור מקרים למחלקה
חשבונות	367	22%
תפעול	299	18%
הנהלה בכירה	224	13.5%
מכירות	225	13.5%
שירות לקוחות	120	7.2%
רכש	103	6.2%
דירקטורים	24	1.4%
ניהול מלאי ומחסנים	78	4.7%
כספים	70	4.2%
מערכות מידע	47	2.8%
שיווק/יחסי ציבור	34	2%
ייצור	28	1.7%
משאבי אנוש ושכר	22	1.3%
מחקר ופיתוח	13	0.8%
משפטי	8	0.5%
ביקורת פנימית	3	0.2%

"דגלים אדומים"

מבצעי המעילות בדו"כ מציגים סימני אזהרה שהם עוסקים בפעילות לא חוקית. ה"דגלים האדומים" הנפוצים ביותר למבצעי מעילות היה רמת חיים גבוהה ביחס לאפשרות הנובעת משכרם (43%), קשיים פיננסיים (36%), אי רצון לחלוק בסמכויות (23%) וקשירת עסקאות לא מובנות/חריגות עם ספקים/לקוחות (22%).

להלן התפלגות ה"דגלים האדומים" שנצפו במקרים שנבחנו בסקר:



- **שילוב מערך דיווח אנונימי** על מעילות ("קו חם"), שיהיה נגיש לכל עובדי הארגון, ספקים ולקוחות - מהווה כלי רב עוצמה ויעיל למניעה ואיתור מעילות.
- **תוכנית הכשרה ואימון Anti-Fraud** לעובדי הארגון מהווה כלי בסיסי למניעה וגילוי של מעילות ומקטינה את הפוטנציאל למעילה והנזק בעת התרחשותה. תוכנית ההכשרה כוללת בין היתר: הבנת המשמעות של מעילה והשפעתה השלילית על הארגון בכלל והעובד בפרט, החשיבות בדיווח על אירועים חריגים, הסבר על "דגלים אדומים" מאפיינים, אופן הדיווח על אירועים חריגים ושימוש ב"קו חם", תגמול מדווחי מעילות, החשיבות בביצוע פיקוח יעיל, הפרדת תפקידים ועוד.
- **ביקורות פתע** יעילות למניעה ואיתור מעילות. השימוש בכלי זה לא מנוצל במידה מספקת בארגונים רבים. הוכח, כי האיום של ביקורות פתע גורם למבצע המעילה חשש שיתפסו אותו, ובכך מקטין את החשיפה למעילה והנזק המצטבר בעת התרחשותה.
- **מנהלים בארגונים קטנים** (עד 100 עובדים) **חייבים להיות מעורבים** ולהשקיע זמן בביצוע בקרה ופיקוח ממוקד על תהליכים רגישים ותפקידי מפתח.
- ארגונים נדרשים להטמיע **"קוד אתי"** שיהיה ידוע, נגיש וחלק בלתי נפרד מההווה של העשייה בארגון.
- בקורות פנימיות בלבד אינן מספקות למניעה ואיתור מעילות. חשוב **להטמיע בקורות נוספות ויעילות בהיבטי Anti-Fraud**.
- מבצעי מעילות מציגים (באופן רצוני ולא רצוני) **"דגלים אדומים" לפני ובזמן ביצוע מעילה**. גורמי הבקרה ומנהלי הארגון נדרשים להיות ערניים לשינויים בהתנהגות עובדים, רמת חיים גבוהה מהמצופה ודגלים נוספים אחרים כחלק מהניהול השוטף, לא להתעלם מסימנים אלה ולדווח בגין סימנים העשויים להוות "דגלים אדומים".
- **מיקוד הבקורות והפיקוח בהיבטי מניעה** וחשיפת מעילות נדרש להיות בין היתר **בתהליכי העבודה**: גביה, ניהול תקבולים (לפני ואחרי רישום בספרים), החזר הוצאות, תשלומי שכר, זיוף המחאות, עסקאות עם בעלי עניין וצדדים קשורים ורישום עסקאות **ובמחלקות**: חשבות-כספים, תפעול, פעילות הנהלה בכירה, מכירות, שיווק ולוגיסטיקה.
- יש להקפיד על ביצוע **הפרדת תפקידים** בתהליכים השונים (בכלל זה בתהליכים של הוצאת כספים וקבלת התחייבות בשם החברה), וכי פעולות עובדים יבוקרו ויפוקחו, ככל הניתן, על ידי גורם אחר בארגון.
- יש חשיבות רבה, לקיים תקשורת ישירה עם **ממונים קודמים** של עובדים חדשים טרם קליטתם לעבודה.
- **הגברת הפיקוח על עובדים**, בין היתר, בעלי המאפיינים כדלקמן: ותק של מעל 10 שנים בארגון, בעלי השכלה אקדמית, בתפקידי ניהול, בעלי ריכוז סמכויות, רמת חיים גבוהה ובגילאים שבין 31 ל-45 שנים.
- הטמעת **מנגנון לניהול סיכונים בהיבטי מניעת מעילות**. הסיכונים והבקורות למניעת מעילות יבחנו ויעודכנו אחת לתקופה ובאופן תדיר.
- מקובל לבחון את מערך הסיכונים למעילות בארגון במספר מודולים הכולל בין היתר: הערכת עובדים, הערכת מנהלים ועובדי מפתח, בחינת הבקורות הפיזיות למניעת גניבה ומעילות, בחינת אפשרות ובקורות לגניבת תקבולים טרם קליטתם במערכת, גניבת המחאות, זיוף המחאות, רישום תקבולים במזומן במערכות המידע, ניהול מערך הרכש, מערך הגביה, תשלומי שכר, החזר הוצאות, ניהול מלאי וצידוד, ניהול המידע וזכויות קניין של הארגון, שחיתות, ניגוד עניינים, בלי עניין, צדדים קשורים ועריכת דוחות כספיים.
- חשיבות רבה, כי ההנהלה הבכירה של הארגון, תציג "רוח המפקד" ומדיניות (באמצעות הצהרות ופעולות) **של שמירה על טוהר מידות** והקפדה על יישום מלא של נהלים והוראות הרגולציה המחייבות.

- להלן שאלון חלקי, לדוגמה, שמאפשר למנהלים וגורמי הבקרה בארגון, לקבוע הערכה כללית ומהירה ליעילות מערך מניעת המעילות בארגון:

כן	לא	1. האם קיימת תוכנית הכשרת עובדים בנושא מעילות והאם התוכנית ידועה לכל עובדי הארגון?
☐	☐	- האם העובדים יודעים ומבינים את המניעים לביצוע מעילה?
☐	☐	- האם העובדים מודעים לנזק שיגרם בעת ביצוע מעילה בכלל זה: הפסד הכנסות, פרסום תקשורתי, נזק תדמיתי, איבוד משרות, פגיעה במורל הארגון,
☐	☐	- האם בארגון קיים "קוד אתי" הידע לכלל העובדים, ספקים ולקוחות?
☐	☐	- האם עובדים יודעים כיצד לדווח על אירועים של חריגה מה"קוד האתי" של הארגון והאם מרגישים חופשי לעשות כן?
☐	☐	- האם יש מדיניות (בהצהרות ובמעשים) של העדר סבלנות לביצוע מעילות וחריגות מה"קוד האתי" של הארגון וכל מעשה שכזה מטופל ביד קשה?
☐	☐	- האם העובדים נדרשים לחתום שהם קיבלו הכשרה בנושא תוכנית מניעת מעילות, קוד אתי והם מבינים את מדיניות ההנהלה?
☐	☐	- האם נבדק רקע של עובדים חדשים, בין היתר, באמצעות שיחות עם מעסיקים קודמים?
ככל שסומנו מספר רב יותר של תשובות "כן" – הארגון ערוך יותר למניעה ואיתור מעילה.		
כן	לא	2. האם בארגון מוטמעת מערכת דיווח על מעילות?
☐	☐	- האם עובדים מעודדים לביצוע דיווח על אירועים חריגים?
☐	☐	- האם קיים "קו חם" לדיווח גלוי או אנונימי על אירועים חריגים?
☐	☐	- העובדים לא חוששים לדווח על אירועים חריגים ואין להם חשש שזהותם לא תישמר באופן חסוי?
☐	☐	- האם עובדים יודעים שלא יעונה להם רע בעת שידווחו על אירוע חריג ואף יתוגמלו על כך?
☐	☐	- האם דיווח על חריגות אתיות מתוחקר, מטופל באופן מהיר, תקיף ובנחישות?
☐	☐	- האם יש רישום ומעקב אחר הפרה של נהלים, הנחיות, קוד אתי וביצוע מעילות?
ככל שסומנו מספר רב יותר של תשובות "כן" – הארגון ערוך יותר למניעה ואיתור מעילה.		
כן	לא	3. האם הבקורות למניעת מעילות מפורסמות לכל העובדים (להגברת החשש שהמבצע ייתפס)?
☐	☐	- האם הארגון שולח מסר לעובדים שמבוצעים פעילויות אקטיביות לאיתור מעילות?
☐	☐	- האם ביקורות פתע מבוצעות בארגון באופן תדיר ועקבי?
☐	☐	- האם מערכת המידע בארגון תומכת באיתור פעילויות חריגות ודיווח עליהן?
☐	☐	- האם העובדים והמנהלים בתחושה (כל אחד בתחום אחריותו), כי קיים פיקוח ובקרה הדוקה ולא ניתן לבצע פעילות חריגה מבלי להיתפס?
ככל שסומנו מספר רב יותר של תשובות "כן" – הארגון ערוך יותר למניעה ואיתור מעילה.		
כן	לא	4. האם ההנהלה של הארגון מכתיבה מדיניות של טוהר מידות?
☐	☐	- האם עובדי הארגון מאמינים כי הנהלת הארגון פועלת בטוהר מידות ובהתאם לחוק?
☐	☐	- האם יעדי הארגון הגיוניים וסבירים?
☐	☐	- האם יעדי מניעת מעילות משולבים כחלק מיעדי המנהלים ומהווים חלק מקביעת התגמול התקופתי?
☐	☐	- האם מתקיים תכנון, ביצוע ותיקוף תדיר של הערכת הסיכונים אודות ביצוע מעילות בדירקטוריון והנהלת התאגיד?
ככל שסומנו מספר רב יותר של תשובות "כן" – הארגון ערוך יותר למניעה ואיתור מעילה.		

5. האם מערכת המידע בארגון כוללת בקורות מניעה, איתור ודיווח על אירועים חריגים?

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| ☐ | ☐ | האם מערכת המידע בארגון הינה מערכת ERP בה מתקיימים קשרים בין המודולים והמחלקות השונות (כגון: לא ניתן לקלוט מלאי אם אין הזמנת רכש מאושרת)? |
| ☐ | ☐ | האם מערכת ה-ERP בארגון הינה מערכת מידע גנרית ולא "נתפרה" באופן יעודי לדרישות הארגון? |
| ☐ | ☐ | האם משולבות במערכת המידע בקורות קלט במסכי המשתמש (לדוגמה: ת.ז של עובד תואמת לכללים של משרד הפנים)? |
| ☐ | ☐ | האם קיימים דוחות בקרה המופקים באופן תדיר ועקבי על ידי מערכת המידע למנהלים (כגון: מכירות במחיר אפס, דוח זיכויים, דוח גיול חובות וכד'). |
| ☐ | ☐ | האם יש יישום קפדני של הפרדת תפקידים במערכת המידע? |
| ☐ | ☐ | האם ביצוע פעולות "רגישות" (כגון: שינוי מספר חשבון בנק, פתיחת ספק חדש, זיכוי כספי וכד') מוגבלות למספר בעלי תפקידים מצומצם וכולל נתיב של גורם מבקש וגורם אחר מאשר המפקח על נאותות הפעולה? |

ככל שסומנו מספר רב יותר של תשובות "כן" – הארגון ערוך יותר למניעה ואיתור מעילה.

5. "דגלים אדומים"?

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| ☐ | ☐ | האם יש עובדים שמבזבזים כספים וחיים ברמת חיים מעבר לרמת השכר והמעמד שלהם? |
| ☐ | ☐ | האם יש עובדים עם ריכוז תפקידים חריג וללא פיקוח ובקרה של בעל תפקיד נוסף בשגרת הפעילות השוטפת, כמו גם, רצון לקבלת סמכויות עודפות? |
| ☐ | ☐ | האם יש עובדים עם בעיות כלכליות, בעיות אישיות חריגות ואי יציבות? |
| ☐ | ☐ | האם ישנם עובדים שמהמרים? |
| ☐ | ☐ | האם יש עובדים ששותים אלכוהול באופן מוגזם ו/או משתמשים בסמים? |
| ☐ | ☐ | האם יש עובדים שמתמרמרים, שוב ושוב, על הממונים הישירים שלהם? |
| ☐ | ☐ | האם יש עובדים שמתלוננים שרמת השכר שלהם לא נאותה? |
| ☐ | ☐ | האם יש עובדים עם קשרים אישיים, חברתיים או כלכליים עם ספקים או לקוחות? |
| ☐ | ☐ | האם יש עובדים עם עיסוקים פרטיים, שיכולים להוות ניגוד עניינים או ליצור השפעה שלילית על עיסוקם ותפקידם בארגון? |
| ☐ | ☐ | האם יש מקרים של קביעות בתפקיד למשך שנים רבות ואי תחלופה? |
| ☐ | ☐ | האם יש מקרים של עובדים שלא לוקחים חופשה שלא במסגרת חופשה של כל הארגון? |
| ☐ | ☐ | האם הארגון מנוהל על ידי קבוצה קטנה של בעלי תפקידים בודדים? |

ככל שסומנו מספר רב יותר של תשובות "לא" (בפרק זה בלבד) – הארגון ערוך יותר למניעה ואיתור מעילה.