

# מועדון ארוחת הבוקר גיבוש תוכנית אפקטיבית למניעת שוחד ושחיתות

9 במאי 2017

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

## האמנה

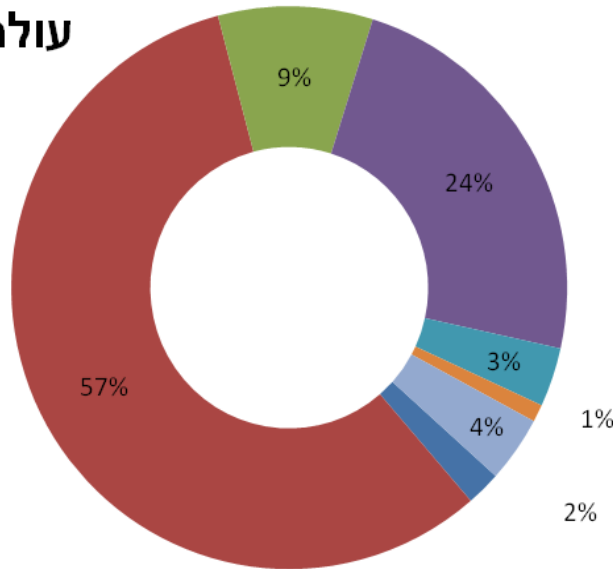
- בשנת 2009 חתמה ישראל על "אמנת השוחד" והתחייבה לפעול לאכיפתה.
- במסגרת הצטרפותה של ישראל כחברה בארגון ה - OECD וכחלק מקבוצת העבודה של הארגון אשר נלחם בנושא השוחד של עובדי ציבור זרים, בתקופה האחרונה, אנו עדים לכך שרשויות האכיפה בישראל החלו לטפל במקרי שוחד ושחיתות ביד קשה יותר, ובהיקפים גדולים יותר, מבעבר.
- במסגרת אכיפת האמנה בעולם הורשעו מעל 850 מקרי שוחד עד היום. מעל 350 מקרים נוספים נמצאים בתהליכי חקירה.
- בעולם, בין השנים 2011 ועד 2015, לפחות 350 חוזים בשווי של מעל ל- 240 מיליארד דולרים הושפעו כתוצאה משוחד.



# שוחד ושחיתות בעולם

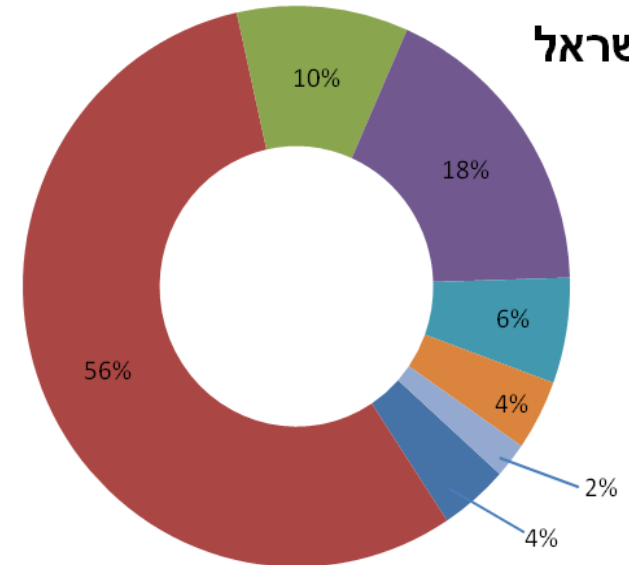
מסקר שנערך לאחרונה בישראל ע"י פאהן קנה ניהול בקרה, ומסקר עולמי שפורסם בשנת 2016 ע"י ארגון ACFE, עולה כי בלמעלה משליש ממקרי ההונאות והמעילות שנחקרו עלו חשדות למעשי שחיתות.

עולם



- הונאה חשבונאית
- מעילת עובדים
- שחיתות
- מעילה + שחיתות
- הונאה + מעילה
- הונאה + שחיתות
- הונאה + מעילה + שחיתות

ישראל



# המלחמה בשוחד ושחיתות עולה מדרגה

## פרשת השוחד בהודו: נאסר על התעשייה הצבאית להתמודד במכרזים במשך 10 שנים

כך עולה מהדיווח של טיימס אופ אינדיה. ביוני 2009 הודיעה ממשלת הודו על הקפאת עסקה עם התעשייה הצבאית בשל פרשת שוחד. תעש בתגובה: נמשיך לפעול מול השלטונות בהודו להסדרת העניין

לפי הדיווח ההודי, ההחלטה להחרים את תעש באה לאחר בדיקה מקיפה, שנמשכה כשלוש שנים, בעקבות פרשת שוחד ושחיתות שבה היה מעורב ראש התעשייה הצבאית של הודו (OFB) באותה עת, סודיפטו גוש. לפרשה השתרבו שמותיהם של בכירים בחמש חברות ביטחוניות אחרות, בהן חברות מסינגפור ומרוסיה.

ה-CBI, הגוף שאמון בהודו על חקירת הפרשה, חושד כי החברות שמעורבות בה קידמו את מעמדן במסגרת מכרזי נשק גדולים של מערכת הביטחון ההודית בדרכים שכשרותן מוטלת בספק. זאת, כשחלק מהן הפעילו מתווכים וגורמים שלישיים שקידמו את האינטרסים שלהן מול רשויות המדינה.

משרד ההגנה ההודי הודיע לשש חברות ביטחוניות וביקש מהן לתת סיבות למה עליו לא להכליל אותן ברשימת חברות החרם. משרד ההגנה מצא את הנימוקים של אותן חברות כלא מספקים והחליט לאסור עליהן לעשות עסקים עם הודו.

# ניתוח אירוע

חשיפה

בקרה קיימת

בקרה מומלצת

מתן שוחד במסווה של דמי תיווך

אישור התקשרות עם מתווך  
ע"י המנהל הרלוונטי

- ביצוע בדיקות רקע של המתווכים בטרם ביצע ההתקשרות
- קביעת מנגנון התקשרות מובנה מול מתווכים
- אישור ועדת ביקורת על דמי תיווך העולים על 5% מהעסקה
- בדיקת נאותות ההתחשבות מול המתווך ע"י גורם בלתי תלוי

# המלחמה בשוחד ושחיתות עולה מדרגה

## חשיפה: גויס עד מדינה נגד גל הירש

המשטרה גייסה עד נגד תא"ל (במיל") הירש ובכירים בחברת "דפנסיב שילד". העד חשף חשבונות בנק שמהם שולם לכאורה שוחד לשר בכיר לשעבר בממשלת גיאורגיה. הפרשה הובילה להסרת מועמדותו של הירש למפכ"ל ב-2015: הירש נחקר בעבר לאחר שידור תחקיר חדשות 2 בעניינו - אך טען כי הוא בטוח בניקיון כפיו

גיא פלג | חדשות 2 | פורסם 20/04/17 20:00 | עודכן 20/04/17 21:21

על פי החשד, גורמים בחברתו של הירש "דפנסיב שילד" ובחברות הקשורות עמה זכו במרמה בהסכמים לביצוע פרויקטים בהיקפים כספיים נרחבים בגיאורגיה, בתמורה לשוחד ששילמו לעובד ציבור באותה מדינה. כמו כן עלה חשד כי באחד מהפרוייקטים, קיבלו המעורבים במרמה תשלום בהיקף גדול מכפי התשלום שהיו זכאים לו.



גל הירש, ארכיון | צילום: פלאש 90

mako feed  
כל מה שמעניין

**חשיפה - התפתחות בפרשה שמנעה מגל הירש להתמנות למפכ"ל:** המשטרה גייסה בחודשים האחרונים עד מדינה נגד תא"ל במיל"ל גל הירש, שהיה מיועד להיות מפכ"ל המשטרה, עד שהצהיר ב-2015 על הסרת מועמדותו בשל החקירה שמתנהלת נגדו - כך פורסם הערב (חמישי) במהדורה המרכזית. עד המדינה גויס כנגד הירש ובכירים בחברתו של הירש, "דפנסיב שילד".

# ניתוח אירוע

## חשיפה

ניפוח רכישות מספקים בתמורה  
לחלק מה"רווחים"

## בקרה קיימת

לא קיימת בקרה

## בקרה מומלצת

- הכנסת סעיפים ייעודיים לחוזים עם ספקים הנוגעים למניעת שוחד
- מנגנון הפרדת תפקידים בין אנשי הרכש לגורם המאשר את התשלום
- בדיקת מחירים תקופתית למוצרים שנרכשים
- הקמת ועדת רכש שתורכב מאנשי כספים, גורמי הנהלה ואנשים טכניים

## המלחמה בשוחד ושחיתות עולה מדרגה

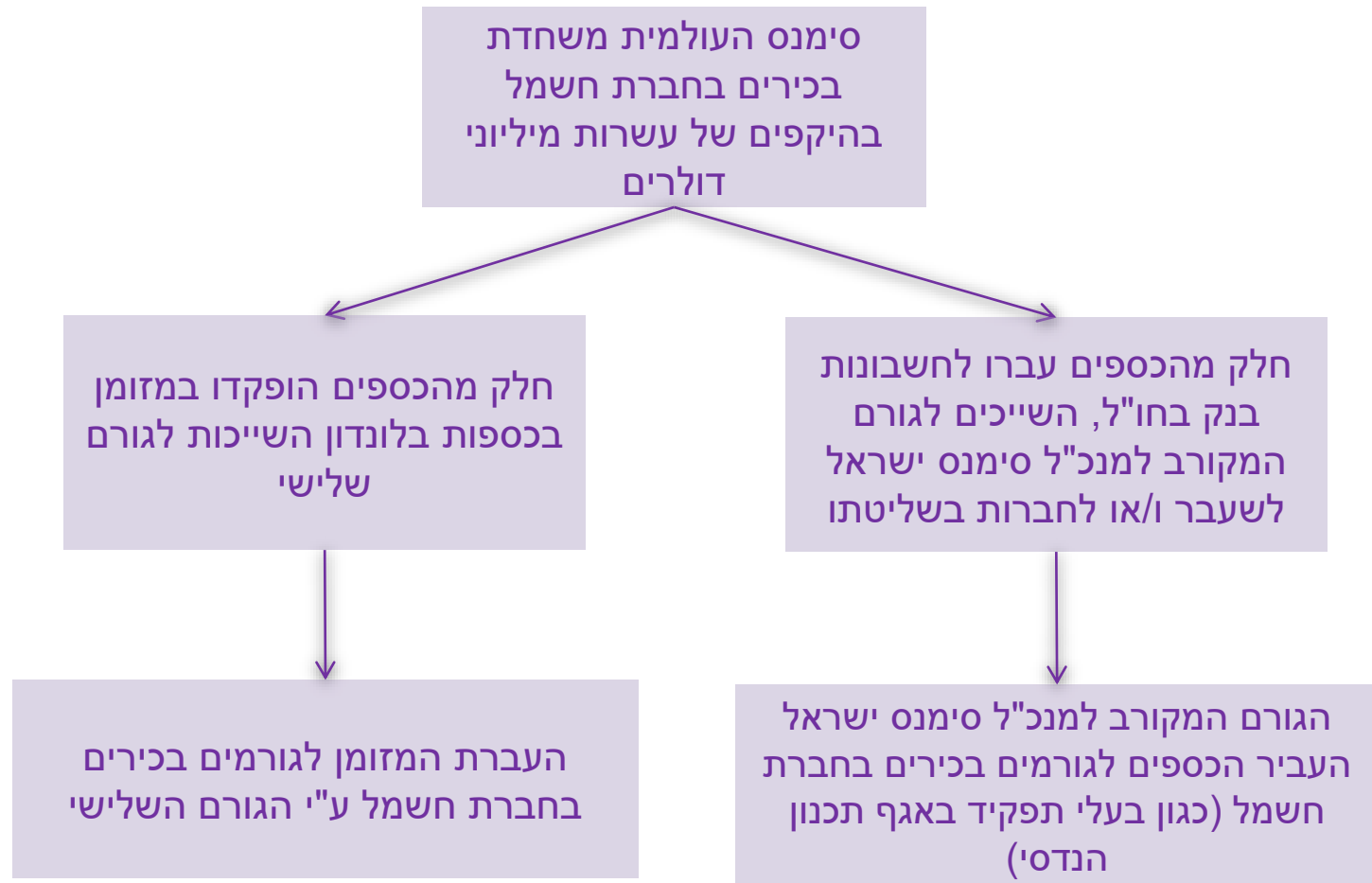
# פרשת סימנס: בכירים לשעבר בחברת חשמל הורשעו בשוחד

לביהמ"ש המחוזי בת"א הוצג הסדר טיעון לפיו על הבכירים יוטלו עונשי מאסר שינועו בין 24 ל-45 חודשים. על דוד קון, לשעבר המשנה למנכ"ל חברת החשמל, הוטלו להטול 45 חודשו מאסר. לביהמ"ש ועורר להכרזת עונש במסגרת הפרשה, המכונה "פרשת סימנס - השוחד בחברת החשמל", נרקמו יחסי "קח ותן" בין נציגי סימנס בישראל לבין עובדים בכירים בחברת החשמל, במסגרתם נטלו מי שהיו אז בכירים בחברת החשמל טובות הנאה מסימנס. השוחד שולם לכאורה על מנת שיפעלו לקידום ענייניה של סימנס בחברת חשמל, בקשר למכרזים והתקשרויות של החברה בשנים 2005-1999. מערכת יחסים זו הוסתרה על ידי הנאשמים ממוסדותיה של חברת חשמל.

לשעבר בחברת החשמל בלקיחת שוחד, לאחר שהוצג הסדר טיעון בפני השופט בני שגיא. השופט הרשיע אותם לאחר שהתנהל הליך גישור בינם לפרקליטות. הצדדים סיכמו בניהם גם על עונשי מאסר שנעים בין 24 ל-45 חודשים. השופט יצטרך להכריע בהמשך אם לקבל את העונשים או לא.



# פרשת סימנס - ניתוח אירוע



# פרשת סימנס - ניתוח האירוע

## בקורות מומלצות

- רוטציה בין עובדים בתפקידים רגישים
- אבטחת מידע תוך שימוש בהרשאות במתכונת "הצורך לדעת"
- יצירת מנגנון של זרימת מידע לגבי אירועים חריגים מרמת השטח ועד להנהלה/דירקטוריון
- החתמת עובדים על קוד אתי
- נקיטת יד קשה במקרי שוחד לרבות פיטורין, תלונה במשטרה ותביעה אזרחית

## חשיפה

מתן שוחד באמצעות צד ג'

מתן שוחד בתמורה לקבלת מידע פנים והטיית מכרזים

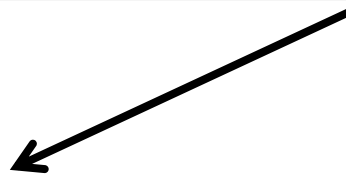
מה עושים?

## תוכנית אפקטיבית למניעת שוחד ושחיתות

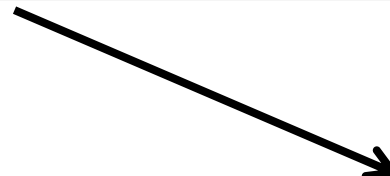
תוכנית למניעת שוחד ושחיתות



תוכנית ציות



ניטור



הדרכה וחינוך

תחקור אירועים  
חשודים

תיקוף ועדכון  
התוכנית

# תוכנית ציות

במסגרת התוכנית יש למפות התהליכים השונים בארגון במטרה:

- לזהות תחומים מסוכנים מהיבט של שוחד
- לפתח מנגנוני בקרה בתחומים שזוהו כבעלי רמת סיכון גבוהה
- לקבוע מדיניות, נהלים וקוד אתי לצורך הטמעת סביבת עבודה הולמת

- פיתוח מערכי שיעור ייעודיים לעובדים, מנהלים ודירקטורים בנושא "האמנה למניעת שוחד"
- הקניית הידע הנדרש להתמודדות עם מצבים בהם יתכן ויתקלו במהלך עבודתם הנוגעים לשוחד ושחיתות
- קיומו של מקור מידע אליו יכולים העובדים והמנהלים לפנות להתייעצות בעת הצורך בנושאים של שוחד ושחיתות

באמצעות מעקב וביקורת שוטפת, מבטיחה החברה את יישום תוכנית הציות.

## שלב הניטור כולל:

- **יישום בקרות-על ברמת הארגון**, כגון: יישום נהלים, אפקטיביות הבקרות אשר נקבעו בתוכנית למניעת שוחד ושחיתות, מיסוד קו חם (Whistleblower) ועוד
- **שימוש בבקרות מונעות**, כגון: בקרות צולבות בתהליכי העבודה וחסומות ממוכנות במערכות הארגון
- **שימוש בבקרות מגלות**, כגון: רישומים חריגים בדוחות הכספיים / הנהלת חשבונות, בקרות ממוחשבות לאיתור חריגים (שכר, עמלות יועצים, תשלומים), בחינה של קשרים אישיים בין עובדי החברה לנותני שירותים של החברה, בחינת רמת החיים של העובדים

# הפעולות אותם נדרש לבצע כאשר עולה חשד למעשה שחיתות

- על הגורם האחראי לנהל את האירוע ולדווח לגורמים הרלוונטיים
- בידוד המקרה בתוך ה"אזור הפגוע" של החברה, איתור דרכי הפעולה של המעורבים, לרבות אופן הסוואת האירוע
- שימוש בכלים ממוחשבים לצורך זיהוי וכימות היקף הנזק שנגרם כתוצאה מהאירוע
- הפקת לקחים וחיזוק מנגנוני הבקרה

# תיקוף תוכנית הציות וביצוע ריענון תקופתי

- תיקוף התוכנית ובחינת הבקורות שנכללו במסגרת התוכנית באמצעות ביקורת פנימית וזאת כחלק מתוכנית העבודה של המבקר הפנימי
- עדכון התוכנית בהתאם לשינויים משמעותיים שהתרחשו בעסקי הארגון ו/או בתהליכי עבודה מרכזיים
- ביצוע ריענון תקופתי של התוכנית (באופן כולל) ע"י גורמים מומחים





תודה על ההקשבה