

גיבוש תוכנית אפקטיבית למניעת שוחד ושחיתות

18 ביולי, 2017

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

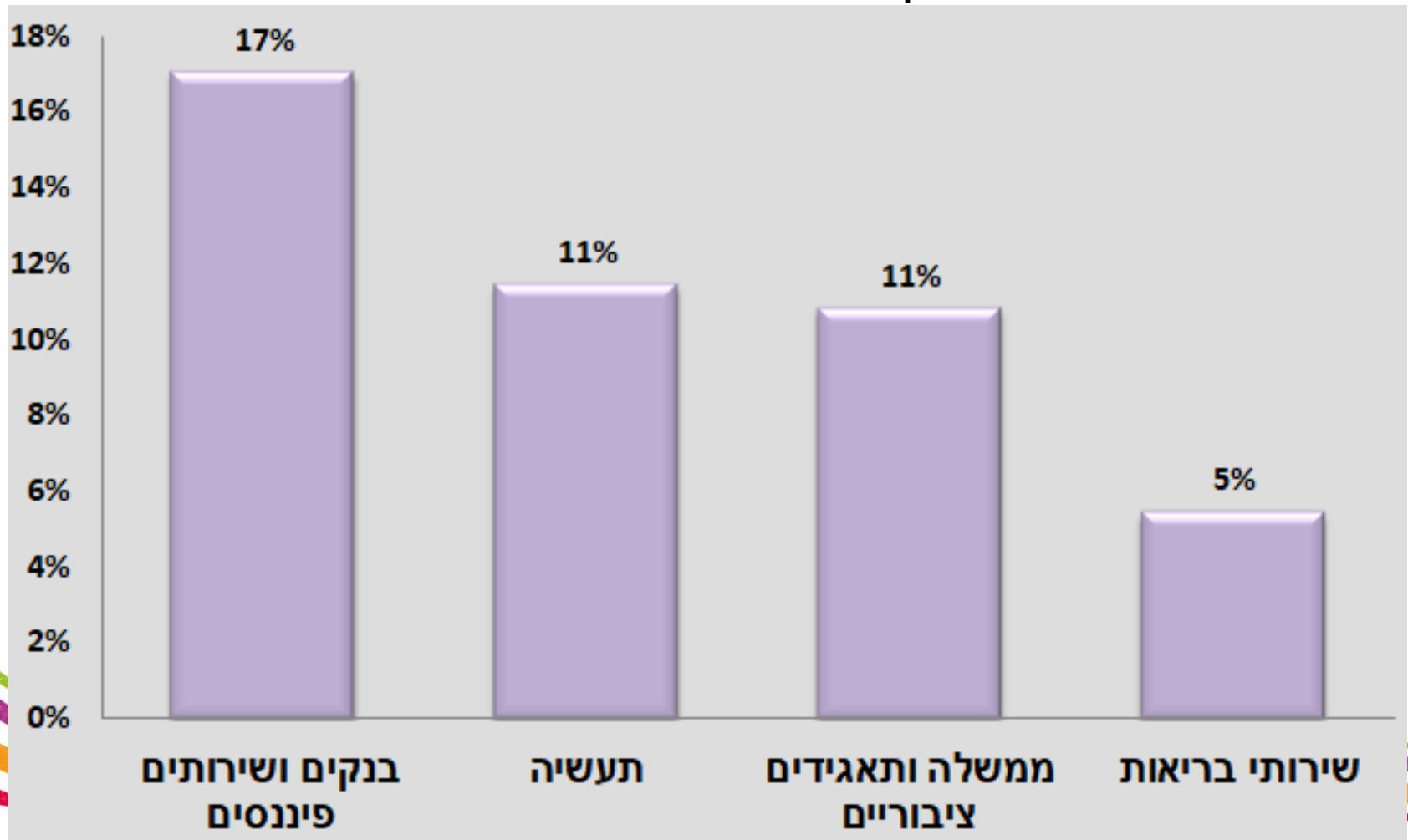
האמנה

- בשנת 2009 חתמה ישראל על "אמנת השוחד" והתחייבה לפעול לאכיפתה. ובכך הפכה לאחת מתוך 41 מדינות החתומות על האמנה.
- 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.
- ע"פ דוח ה-OECD שפורסם השנה, בין השנים 1999-2015 ננקטו סנקציות כנגד למעלה מ-500 יחידים וחברות.
- עוד עולה מנתוני בדוח כי למעלה מ-200 אירועי שוחד ושחיתות נמצאים בהליכי בחקירה.



שוחד ושחיתות בעולם

מהסקר העולמי שפורסם בשנת 2016 ע"י ארגון ACFE, עולה כי ארבעת המגזרים שניזקו ביותר ממעשי שוחד ושחיתות הינם:



המלחמה בשוחד ושחיתות עולה מדרגה

מלמלה במבע: פיליפ ברוסט כורש
מראשות הדיקטטור; חיים הורביץ
ודן זיסקינד עוזבים את הדיקטטורין

שיירי מביבולדורן.
"שוק ההון", עמ' 2

מה יקרה
כשהולך דגל
מחנש
בקרקינט חשמלי

ג'ון גבע,
"חרשות", עמ' 14

גלובס

www.globes.co.il • עיתון העסקים של ישראל

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.

לישירות האמריקאית:

הסאמר המלא
"חרשות", עמ' 4

ההשאלות משרירות: האם
זה באמת "דיל" 16 מיליון
האם זה חלק "דיל" לכספים
שנעזק בסכרי ציוד לחברת
החשמל והאם החקירה
הנוכחית מתגללת גם כול
מנהלי עבר של תאגידים
ממשלתיים אחרים האם
מי שנבחן לקחת לכיסו לקח
רק מסימנס? רק שירד
רשות ניהול עיר ושמאל
האזור והתחילת המדינה שי
ניצח לא יאפשרו להסא.
להרדים, להסתיר, שוב את
הפרשה הפצוזה הזו. ●



חיים הורביץ



דן זיסקינד



יהודה גבון



יהודה גבון

אורן אהרונסון, לשעבר מנכ"ל סימנס ישראל ועד המדינה נגד דן כהן, נעצר יחד עם גיסו שלמה דניאל, איש העסקים
אנטון מיטצ'ל דלין וחיים ברינר, לשעבר בכיר בחב' החשמל ● החשד: בשנת '99 סימנס העבירה לארבעה 16 מיליון
דולר כשוחזר לצורך העדפת עסקיה ● עו"ד שלמה נס תושאל בפרשה / חן מענית ואלה לויזינריב, עמ' 42

פרשת סימנס- ניתוח אירוע

מיליוני דולרים וטובות הנאה תמורת מידע מסווג על מכרזים

כך שיחדה סימנס את בכירי חברת החשמל לטענת רשות ני"ע

כך שיחדה סימנס את בכירי חברת החשמל לפי החשד של רשות ני"ע



תפקיד	שם החשוד
סגן מנהל אגף התכנון דאז, כיום סמנכ"ל פיתוח	דוד אלמקיס
המשנה למנכ"ל דאז	דוד קון
סגן מנהל אגף תכנון דאז	חיים בר-נר
מנהל אגף הייצור דאז, כיום המשנה למנכ"ל	יאשה חאין
מנהל אגף תכנון דאז	יונה שויצר
בכיר באגף התכנון דאז	צבי אייל
יו"ר חברת החשמל לשעבר	שלמה נס
דירקטור וחבר ועדת מכרזים	דן כהן



הודה בהסדר טיעון בקבלת 1.1 מיליון יורו

- 1 המכרזים מתפרסמים**
סימנס גרמניה רצו לזכות במכרזי חברת החשמל בהיקף של מאות מיליוני שקלים
- 2 הכסף עובר ידיים**
החברה העבירה כ־20 מיליון דולר לחשבונות בנק של שלושה אנשי קשי' בשווייץ, הונג קונג ואנגליה
- 3 השוחד מגיע לחברת חשמל**
אנשי הקש הפקידו את השוחד בחשבונות של בכירי חברת החשמל ברחבי העולם בתמורה להעברת מידע והטיית מכרזים

*שלמה דויאל, אוסון דלין, יצחק הירש

דוד אלמקיס
בחברת

יונה שויצר
מנהל אגף
תכנון הנדסי דאז

דוד קון
המשנה למנכ"ל
דאז

חיים בר-נר
סגן מנהל אגף
תכנון הנדסי דאז

צבי אייל
מנהל באגף
התכנון דאז

יאשה חאין
סגן מנהל אגף הייצור
דאז, ומשנה למנכ"ל
עד לאחרונה

דוד אלמקיס
סגן מנהל אגף
התכנון דאז, כיום
סמנכ"ל פיתוח



מאזן השוחד

אמצעי השוחד

התמורה שקיבלה סימנס

מאות אלפי דולרים לחשבונות בנק בשוויץ
ובחו"ל

הדלפת מידע מסווג על המתווה הטכני
שחברת חשמל תבקש במכרזים

טובות הנאה כגון:
ארוחות במסעדות יוקרה, מימון טיסות לחו"ל

המלצה לוועדת המכרזים לקבלת ההצעה של
סימנס

כסף מזומן שעבר במפגשים

המלצה על סימנס גם עבור עסקאות פטורות
ממכרז

שכירת הבכירים כיועצים לסימנס ישראל

הדלפת מידע מסווג על הצעות המתחרים
והערות חברת חשמל עליהן

ניסוח תנאי מכרז כך שיתאימו ספציפית
לסימנס

פרשת סימנס- ההרשעות

התפקיד	ההרשעה	העונש
דוד קון	המשנה למנכ"ל חברת החשמל הורשע בלקיחת 500 אלף דולר מסימנס כתשלומי שוחד הקשורים לתפקידו ובדרישת תשלום נוסף כספי השוחד הופקדו עבורו במזומן בכספת באנגליה.	נגזרו 45 חודשי מאסר לריצוי בפועל, מאסר על תנאי, חילוט של מיליון שקל וקנס של 450 אלף שקל
יונה שוויצר	מנהל האגף לתכנון הנדסי הורשע בלקיחת 200 אלף דולר מסימנס כתשלומי שוחד הקשורים בתפקידו, שיועדו לחשבון בשווייץ.	נגזרו 29 חודשי מאסר לריצוי בפועל, מאסר על תנאי, חילוט בסך 200 אלף שקל וקנס של 80 אלף שקל
יעקב חאין	המשנה למנכ"ל חברת החשמל הורשע בלקיחת 290 אלף דולר מסימנס כתשלומי שוחד הקשורים בתפקידו, שהועברו לחשבון בשווייץ.	נגזר עונש של שנתיים מאסר, וזאת לאור נסיבות אישיות חריגות. בנוסף גזר בית המשפט על חאין עונש של מאסר על תנאי וחילוט בהיקף של 1,100,000 שקל
חיים ברנר	סגן מנהל באגף לתכנון הנדסי הורשע בלקיחת 430 אלף דולר מסימנס כתשלומי שוחד הקשורים בתפקידו, שהועברו לחשבון בשווייץ, עבור שתי תשלומים נוספים.	נגזר עונש של 33 חודשי מאסר בפועל, מאסר על תנאי וחילוט בגובה 1,700,000 שקל
צבי אייל	מנהל מחלקה באגף לתכנון הנדסי הורשע בלקיחת 260 אלף דולר מסימנס כתשלומי שוחד הקשורים בתפקידו, שהועברו לחשבון בשווייץ.	נגזר עונש של 28 חודש מאסר בפועל, מאסר על תנאי וחילוט בגובה 1.04 מיליון שקל

פרשת סימנס – המסקנות וההמלצות

עיקרי מכתב ששלחה עו"ד ליאת בן ארי שווקי מפרקליטות מחוז ת"א

"במהלך חקירת התיק התגלו אינדיקציות לקיומה של תרבות ארגונית קלוקלת בחברת החשמל בנושא ציות לחוק וטוהר המידות"

החתמת עובדים על קוד אתי

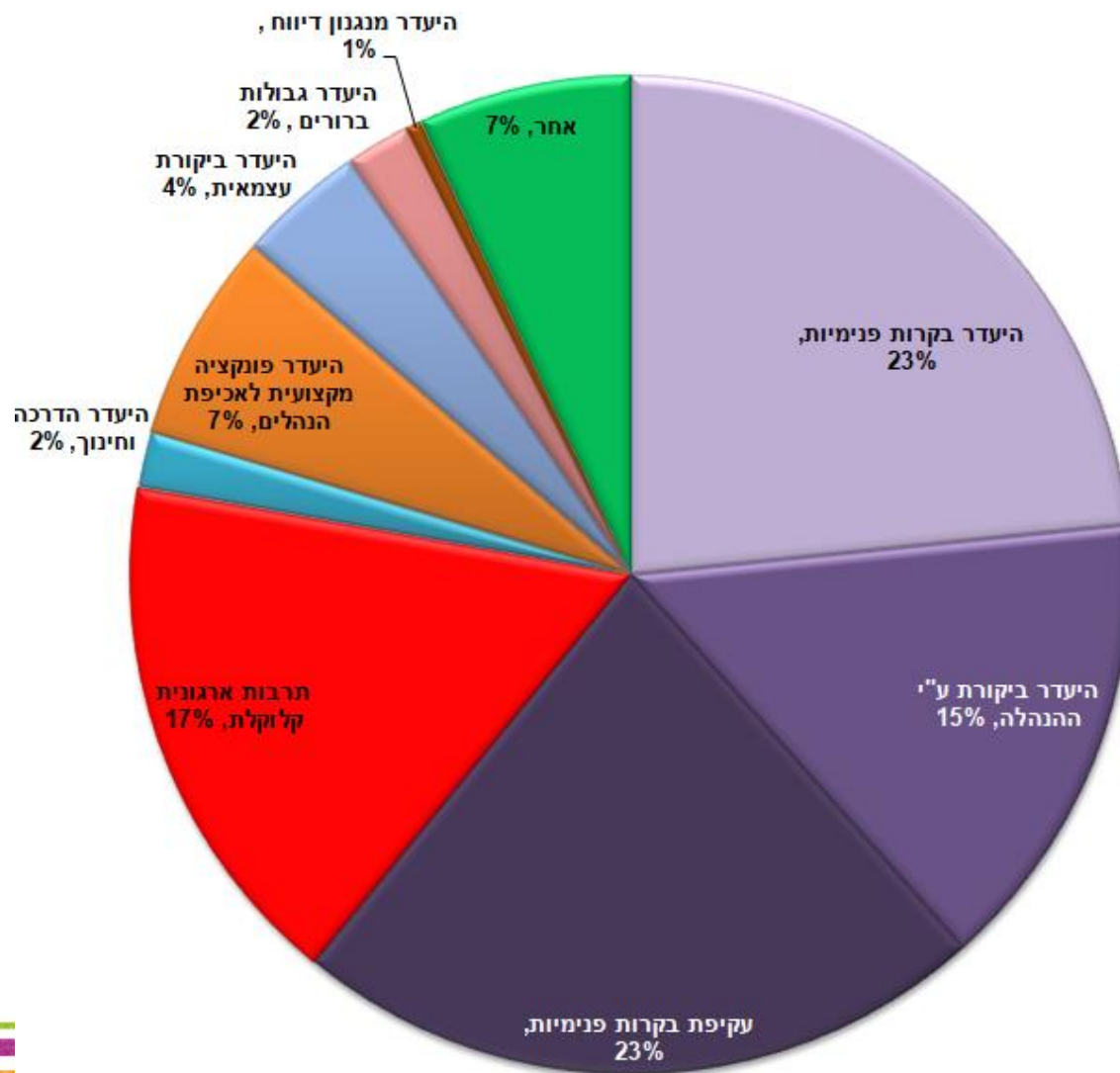
"ישנן אינדיקציות לכך שדירקטורים ונושאי משרה בחברת חשמל חשדו בקיומם של קשרים אסורים בין דירקטורים לבין ספקים המתמודדים במכרזים של חברת חשמל."

ייצירת מנגנון של זרימת מידע לגבי אירועים חריגים מרמת השטח ועד להנהלה/דירקטוריון.
ירוטציה בין עובדים בתפקידים רגישים

"העובדה שהחברה טרם נקטה צעדים משמעותיים או אחרים נגד עובדיה העומדים לדין בגין קבלת שוחד בקשר לתפקידם בחברה, ובכלל זאת לגבי העובד שגם היום מכהן בה במשרה בכירה, מעוררת חשש כי עדיין קיים חסר ממשי בכל הנוגע לאכיפה אפקטיבית של האיסורים הרלוונטיים"

נקיטת יד קשה במקרי שוחד לרבות פיטורין, תלונה במשטרה ותביעה אזרחית.

נקודות התורפה-הסקר העולמי שפורסם ע"י ארגון ACFE

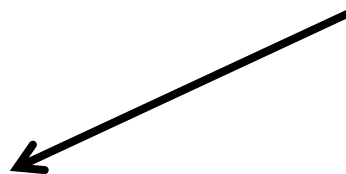


מה עושים? תוכנית אפקטיבית למניעת שוחד ושחיתות

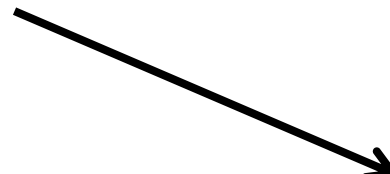
תוכנית למניעת שוחד ושחיתות



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

הדרכה וחינוך

- 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 הבקורות אשר נקבעו בתוכנית למניעת שוחד ושחיתות, מיסוד קו חם (Whistleblower) ועוד
- **שימוש בבקורות מונעות**, כגון: בקורות צולבות בתהליכי העבודה וחסימות ממוכנות במערכות הארגון
- **שימוש בבקורות מגלות**, כגון: רישומים חריגים בדוחות הכספיים / הנהלת חשבונות, בקורות 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