

שוחד שוחד תרדוף

שוחד בסביבת העבודה של רואה החשבון המבקר והמבקר החקירתי:
חקירה דמיונית על כספים שנעלמו בחו"ל, סימנים מעידים של רשות המיסים
וחזרה לימי כור | מאמר ראשון בסדרה < יהודה ברלב

במהלך ביקורת שנערכה על ידי מנהל כספים של חברה רב-לאומית באחת מהחברות-הבנות, שמקום מושבה במדינה זרה, נתגלו הפרשים משמעותיים בין יתרות המזומנים בקופות שניהלה חברת-הבת לבין היתרות בספרי החשבון-נתי. מנהל חברת-הבת זומן לתשאל של המבקר החקירתי, שנשכר לבידור העניין. להלן קטעים מתוך תמליל תשאל דמיוני שנערך במשך מספר שעות. השפה העילגת נשמרה כחלק מהאותנטיות של התשאל הדמיוני.

מבקר חקירתי: שמעתי שהיתה לך מחלוקת עם מנהלת החשבונות. שגרמה לעזיבתה את החברה?

מנהל: אתה יכול לראות מתוך המייל שלפני, ניק, שקיבלתי ממנהלת החשבונות. היא פנתה, אמרה שאין אישור, לא נותנים אישור, לא נותנים אישור רגיל וצריך אישור מיוחד להוצאות כאלה. היא שיגעה אותי עם הצורך לקבל אישור להוצאות כאלה.

מבקר חקירתי: אוקיי. טוב. היו עוד סכומים, נכון?

מנהל: היה איזה בונוס של 500 אלף דולר, עוד פעם זה, זה לפי הדיווחים של הנהלת חשבון-נתי. ובמדינה השכנה היו לנו גם סכומים יפים של בונוסים. הבונוסים הסתכמו שם ל... לפי הדיווחים של הנהלת חשבונות לאיזור ה-180 אלף דולר. אני לא יודע למה נקבע סכום זה. זה לא בונוס אמיתי. היינו אמנם רושמיים זאת כבונוס לאחד העובדים, אבל אני הייתי משלם את זה, למשל, לעורך הדין עבור הכתובת של החברה, ניהול מסמכים, הגשת דוחות ושינויים ועוד מסמכים משפטיים.

מבקר חקירתי: רק לעורכי דין?

מנהל: אתה ילד? ברור שלא. זה נועד לכל מיני תשלומים, שאי אפשר היה לרשום את מהותם האמיתית.

מבקר חקירתי: מי זה E.V. שרשום על הפתקים שבקופת המזומנים?

מנהל: זה היה מאז ומתמיד משהו שמגיע ולוקח את הכסף.

מבקר חקירתי: זה כנגד חשבונות, לא?

מנהל: מדובר על בחור מקומי. לפחות לפי הכתובת שהוא רשום על הפתקים. הוא היה עושה את כל הסידורים מול הרשויות. הוא היה סוגר לנו את כל הסיפורים האלה.

מבקר חקירתי: עורך דין?

מנהל: לא יודע. הוא "במקצוע".

מבקר חקירתי: איזה "מקצוע"?

מנהל: "מקצוע" של סגירת פירות מול הרשויות. היה מגיע לפי קריאה שלנו או ממידע שהיה לו, וסוגר לנו כל מיני בעיות מול הרשויות.

מבקר חקירתי: והוא לא הוציא חשבונית לעניין הזה?

מנהל: לא. מה, הוא לא, פעם הוא הוציא לנו חשבונית אבל היא לא התקבלה אצלנו.

בהנהלת חשבונות אמרו שזה סתם. זה דף שהודפס עליו. שהם לא יכולים להכניס אותה כהוצאה. ביקשנו ממנו כמה פעמים מסמכים, הם גם ביקשו, אחרי שאני התייאשתי. אמרתי להם תפנו אליו ישירות. וזהו. ואחר כך הוא נעלם בכלל.

מבקר חקירתי: זה אתה אומר במדינה השכנה?

מנהל: כן, במדינה השכנה.

מבקר חקירתי: גם במדינה שבה אתה יושב?

מנהל: לא, כאן אני עשיתי את העבודה. כן, גם במדינה שלי. היתה איזה שהיא הוצאה של אה... אני לא זוכר עכשיו כמה, אבל היתה איזה שהיא הוצאה, שאנחנו החלטנו להוציא כסף במזומן על ההוצאה הזאת, וזהו.

אני זוכר סכומים כאלה, אלפי ועשרות אלפי דולרים... אני זוכר, היו גם כל מיני אישורים שהיה צריך ובאו מהרשויות ואתה יודע איך זה עובד, כמו בכל מקום: "אם אתה רוצה לפתור את הבעיה, תשלם".

מבקר חקירתי: הסכומים האלה? זה מסתכם לחצי מיליון דולר.

מנהל: חצי מיליון דולר לא זוכר, זה לא עבר דרכי תשלום כזה סכום. חצי מיליון דולר זה כמעט כל המזומנים שהיו לנו בכספת...

מבקר חקירתי: וסכומים כמו 15 אלף דולר?

מנהל: בערך, משהו כזה. אני לא זוכר את הסכומים ששילמתי. אבל זה יכול להיות. למרות שזה נראה לי קצת גבוה. אם תראה לי את המסמכים של המשיכות מקופת המזומן-נים, אזכר.

מבקר חקירתי: אז מה זה יכול להיות?

מנהל: יכול להיות עד 10,000 שילמתי, משהו כזה, אני לא...

מבקר חקירתי: 10,000 דולר כן שילמת?

מנהל: עד 10,000 כן.

מבקר חקירתי: לרשויות, אתה אומר. לסדר את העניינים.

מנהל: לא רק. יש כל מיני אישורים, שמה באים מכיבוי אש, מחשמל, כל מיני דברים שדרושים לצורך קבלת רישיון עסק, או רישיונות אחרים. התשלומים האלה עושים את החיים פשוטים וקלים יותר.

מבקר חקירתי: כן.

מנהל: אז הם באו אלינו לבקש כל מיני מסמכים כים זה, טרטררו אותנו עד ל...

מבקר חקירתי: כן.

מנהל: הם באו להראות נוכחות. עושים את זה לכל חברה זרה. במיוחד אם היא חדשה.

מבקר חקירתי: ואז בשביל להוריד אותם מהטרטרורים...

מנהל: אתן לך סיפור. יום אחד הגיע אחד החבר'ה שלהם, ישבנו ומסרתי לו את כל

מנהל: לא, ההיא כבר עזבה. העוזרת שלה הסבירה לי ולפעמים גם הכינה לי מסמכים שאני חתמתי עליהם, כדי שזה ייראה יפה בהנהלת החשבונות.

מבקר חקירתי: אתה מתכוון למסמכים האלה?

(הפסקה של שתי דקות)

מנהל: כן, יש כאן גם מסמכים שמחקתי מהמחשב. כן, אני בטוח שמחקתי... היינו צריכים לפעול מהר ובמזומן והייתי בטוח שפירוט הסכומים שרשמתי במחשב נמחק על ידי.

מבקר חקירתי: פה ידעו על התשלומים האלה?

מנהל: על הבדיקות האלה? כן. הביקורת.

מבקר חקירתי: על התשלומים האלה.

מנהל: על התשלומים? לא, ידעו רק על תשלום אחד בסך הכל.

מבקר חקירתי: על ה-10,000 דולר האלה ידעו כאן?

מנהל: לא, אני לא סיפרתי. למרות שהיתה

חשמל, זה הכל הולך ביחד. זה משתנה שם כל הזמן. פעם מגיע כזה, ופעם הם ביחד, ופעם הוא הוציא זה, אז הוא הוציא שם רשימה ארוכה של דרישות. אחר כך הוא כתב את כל הדרישות.

מבקר חקירתי: אז זה ההסבר ל-10,000 דולר מתוך 20?

מנהל: אני לא זוכר כזאת הוצאה של 20. אני אומר לך את זה בוודאות.

מבקר חקירתי: זה רשום אצלנו באיזה שהיא צורה? אני יכול ל... זה רשום באיזה שהיא צורה?

מנהל: לא. זה עבר דרך הנהלת החשבון, נות, זה. אני התייעצתי איתם, עם הנהלת החשבונות, אמרתי להם: יש הוצאה שצריכים לעשות, אז הם הסבירו לי איזה מסמכים צריך בשביל שזה יעבור יפה בהנהלת החשבון. היינו צריכים לפעול מהר, אחרת היה לנו בלגן עם הרשימות.

מבקר חקירתי: מנהלת החשבונות הסבירה לך?

המסמכים לרישיון. הוא אפילו לא הסתכל עליהם. הוא צחק וכתב לי ככה... הוא רשם לי על פתק, כמו שאני כותב עכשיו.

מבקר חקירתי: סכום?

מנהל: אמר לי: אתה רואה את זה? (מצחקק) אמרתי לו: כן. אמר לי: טוב.

מבקר חקירתי: זה הסכום?

מנהל: לא, הוא לא אמר סכום. שם לי את הפתק ביד והוא אמר: זה יהיה בסדר.

מבקר חקירתי: אבל מה הוא רשם על פתק? על הפתק מה הוא רשם?

מנהל: אה, הוא רשם סכום.

מבקר חקירתי: שזה כמה?

מנהל: אני זוכר שזה היה בסביבות ה-10... בדולרים כמובן.

מבקר חקירתי: 10,000 דולר?

מנהל: ברור, מה חשבת? עשרה דולר?

מבקר חקירתי: אגב, מה תפקידו? הוא מהעירייה או מאיפה?

מנהל: לא, זה מכיבי אש. כיבוי אש והיה איתו עוד אחד, מהחשמל, שהוא.... חוקי



אני לא יודע למה נקבע סכום זה. זה לא בונוס אמיתי. היינו אמנם רושמים זאת כבונוס לאחד העובדים, אבל אני הייתי משלם את זה, למשל, לעורך הדין עבור הכתובת של החברה, ניהול מסמכים, הגשת דוחות ושינויים ועוד מסמכים משפטיים. זה נועד לכל מיני תשלומים, שאי אפשר היה לרשום את מהותם האמיתית.

מה, הוא לא, פעם הוא הוציא לנו חשבונית אבל היא לא התקבלה אצלנו. בהנהלת חשבונות אמרו שזה סתם. זה דף שהודפס עליו. שהם לא יכולים להכניס אותה כהוצאה. ביקשנו ממנו כמה פעמים מסמכים, הם גם ביקשו, אחרי שאני התייאשתי. אמרתי להם תפנו אליו ישירות. וזהו. ואחר כך הוא נעלם בכלל

או בדיקה. נספח 3 של המדריך נותן סימנים לאפשרות של שוחד או שחיתות. מתוך נספח זה ואירועים בביקורת חקירתית ניתן לבנות מקבץ של סימנים, המצביעים על פגי-עותם של הארגון ועובדיו לשוחד – לקבלת שוחד או למתן שוחד.²

סביבה חיצונית לארגון

< פועל בענף בסיכון גבוה³ כגון: סביבה רוויית מכרזים ציבוריים, בהיקפים גדולים; עבודות ציבוריות ובנייה; תעשיות בטחון ניות; שירותים ציבוריים; נדל"ן ואישורי בנייה; נפט, גז ומשאבי טבע; ייצור והעברה של חשמל; תרופות, ציוד רפואי ושירותי בריאות.

< פועל תחת יעוץ משפטי צמוד וחוזים מורכבים.

< פועל במדינה בסיכון גבוה⁴ או באזור בסיכון גבוה.

< מקושר לחברות הפועלות במדינה או באזור סיכון גבוה.

< פועל בתעשייה עתירת רגולציה, או כזו הדורשת אישורים ורשיונות ממשלתיים.

סביבה פנים-ארגונית

< מבנה משפטי מורכב או בינלאומי, ללא תועלת מסחרית, חוקית או מיסויית.

< בבעלותו של הארגון, או בשליטתו, ישות משפטית בעלת תועלת מסחרית אפסית במקלט מס

< מעסיק או מקיים קשרים עסקיים עם גורמים פוליטיים (אח"פ)⁵ או קרובי משפחה של כאלה.

< בעל עבר של חשדות ו/או הרשעה במתן/קבלת שוחד.

< הארגון מעסיק אנשים בעלי עבר של חשדות ו/או הרשעה במתן/קבלת שוחד ויש לו ידיעה על עברם.

סביבת בקרה וביקורת

גם קיומו של מערך ביקורת פנימית, אינו מעיד בהכרח על כך שסביבת הביקורת (והב-קרה) נקייה ממעשי שוחד. יתר על כן: ייתכן שבקרות אלו משמשות כעלה תאנה לתופ-עות ומגמות השחיתות של הארגון.

< העדר בקרות, או בקרות מועטות וחל-שות לגילוי והרתעה של שחיתות.

< בקרות חלשות על שכירתם והעסקתם

דברים שלגביהם היו דרישות לשלם במזומן. לספק כזה או אחר ויכול להיות שהיו מקרים שהם אמרו לנו ככה יותר טוב לעשות, ככה לא משלמים מס, ככה אפשר לעשות, ככה... עשו איזה שהיא הוצאה, קראו לזה allow-ance ולא לוקחים מס על זה. אני צריך לראות את הדברים האלה, לראות בדיוק.

כשאני אראה את הפתקים ואת המס-מכים אוכל להסביר למה שילמנו. אוכל גם להסביר מה עומד מאחורי הרישום. למשל במסמך הזה של 12 אלף דולר הוצאות משפ-טיות. המסמך המקורי הוא על 1,200 דולר והיינו צריכים ליצור כיסוי לתשלום של עוד 10,000 דולר במזומן למהנדס הראשי של העירייה. ללא תשלום זה, לא היינו יכולים לפעול שם אפילו יום נוסף.

מבקר חקירתי: איך אנחנו מוודאים את זה? זה סכום שהוא קיבל. נכון? הוא אמר לקבל. **מנהל:** אני לא יודע, זו בעיה שלך...

תמלול זה מדגים כיצד מתבצעים תשלומי השוחד מנקודת מבט המשלם ומנקודת מבט הקורבן, ואת פעולות ההסוואה שנרשמו במערך הנהלת החשבונות כדי להציג תשלום מים אלה כהוצאות לגיטימיות. בהמשך יוצגו כלים לזיהוי התופעה בתאגידים.

סימנים למצב של פגיעות

בשנת 2013 תרגמה רשות המיסים את המדריך למודעות לשחיתות ושוחד למפק-חים ומבקרי מס, שפרסם⁶ OECD. מטרתו של המדריך, לפי רשות המיסים, היא להג-ביר את המודעות של מפקחים ומבקרי מס בנוגע לשוחד וסוגי שחיתות נוספים. המד-ריך מסביר איך לזהות סימנים המעידים על אפשרות לשוחד או שחיתות במהלך שומה

בעיה וסידרנו את זה בצורה שתיארת. **מבקר חקירתי:** רק עכשיו? פעם ראשונה שומעים את זה עכשיו? **מנהל:** כן.

מבקר חקירתי: מי בכל זאת ידע? **מנהל:** אז לא היה לנו סמנכ"ל הכספים. למנכ"ל אני לא סיפרתי.

מבקר חקירתי: כן. טוב, חסר לנו 10,000 דולר שאנחנו לא מוצאים רישומים לאיפה זה יכול היה לצאת. ה-10,000 דולר שחס-רים מה... **מנהל:** מה זה?

מבקר חקירתי: גם אני שואל. **מנהל:** מאיפה זה?

מבקר חקירתי: איפה זה? **מנהל:** לא. לא הבנתי מי, מה זה?

מבקר חקירתי: הסכום ש... הסכום שאני עכשיו תיארת זה ריכוז של סכומים שמס-תכמים ל-50 אלף ויותר. **מנהל:** אה, בהנהלת חשבונות?

מבקר חקירתי: כן.

מנהל: לא יודע. תבדקו איתם. אני אומר לך. אני לא הוצאתי כזה סכום.

מבקר חקירתי: זה גם דרך הכרטיס של הקופה, הכל.

מנהל: זה גם דרך המשכורת. כן. של דירקטור. **מבקר חקירתי:** תקשיב, יש עכשיו את הסי-פור של ההוצאות. יש החזרי הוצאות. כן.

allowance (הקצבה) הם קוראים לזה, של 300 אלף דולר. אני מניח, שזה כל מיני החזרי הוצאות. זאת אומרת אתה מגיש חשבונית על משהו, ומחזירים לך את זה במשכורת. אז זה לפי הדיווחים שלכם זה 311 אלף דולר. אני מדבר על שנת 2016.

מנהל: את האמת, אני צריך לראות את הפי-רוט הזה. אני לא יודע. שוב פעם, היו כל מיני

העברת תשלומים נוספים); שינוי בחוזה, כגון העלאת מחירים, ללא הצדקה מסחרית; תנאי מפתח שונים מעסקאות אחרות של הארגון או מן הנורמות בשוק (לדוגמא: רכישת סחורות או שירותים שאינם נחוצים לארגון).

< ההסכם כולל תשלומים התלויים בתוצאות של הסכמים עם צדדים אחרים.
< לא בוצעו הליכי רכש רגילים (לדוגמא: אין הצעות מחיר מספקים שונים).

< הרוכש מעסיק אנשים נעדרי כישורים מתאימים בתפקידי מפתח, או מועסקים פיקטיביים.

< עסקאות שבעלי תפקיד רלוונטיים בארגון אינם יכולים להסבירן בברור.
צריך לשים לב, כי בישויות המוקמות במקלטי מס, בעל המניות הרשום בדרך כלל אינו המוטב של הישות, ולרוב מדובר במניות למוכז"ז שבהן מחזיק בעלים לא רשום והוא

בילים, שאינם קיימים בדרך כלל בעסקאות מסוג זה.

< התייעוד בחוזה אינו מציג בבהירות את תנאי המוצר או השירות שמסופק.

< התייעוד בהסכם אינו מציג בבהירות את פרטי התשלומים שיועברו.

< נראה שההסכמים אינם משקפים את העיסקה בפועל (לדוגמא: הסחורות או השירותים המסופקים שונים מאלה המצוינים בהסכם ואין כל הסבר בהסכם לשוני).

< פריטים בהסכם שלא נראה כי יש להם כל בסיס מסחרי סביר, כגון: הלוואות בתנאים נוחים או לא נוחים במיוחד (הלוואות "בלון" עם מועדי פירעון רחוקים ביותר, הלוואות עם חוזרים כנגד תקבור לים או הלוואות ללא בטחונות); הסכמים בהם התשלום עבור סחורות, או שירותים, אינו תואם אריתמטית את פרוט התשלום; פעולות מחוץ לתנאי החוזה (לדוגמא:

של יועצים.

< הנהלת הארגון נעדרת נכונות למאבק בשחיתות.

< סירוב לענות על שאלות ביקורת או בקרה.

< התמהמהות משמעותית במתן מענה לשאלות ביקורת ובקרה, כולל נקיטת פעולות של סחבת בתיאום פגישות, בפגישות עצמן ובמענה לבקשות.

< נסיגנות לחבל בביקורות, כולל ביקורות רגולטוריות.

הצדדים לעיסקה

< זהות הצדדים המעורבים בעיסקה אינה ברורה ו/או אינה ניתנת לגילוי מתוך מסמכי העיסקה.

< בין הצדדים בעיסקה קיימים צדדים שאינם מהענף.

< בין הצדדים בעיסקה יש תאגידים בבעלות או בשליטה של אח"פ (או קרוב משפחה של אח"פ).

< מתווכים או יועצים יושבים במדינות בסיכון גבוה, או במדינות בהן אין לצדדים העיקריים פעילות עסקית.

< נעשה שימוש במתווכים או יועצים, המספקים שירות ללקוח אחד בלבד.

< אחד הצדדים לעיסקה הוא חברה הרשומה בכתובת של נותנת שירות של חברה במקלט מס.

< המנהלים של אחד הצדדים רשומים בכתובת של נותנת שירות של חברה במקלט מס.

< בהסכם רשום אח"פ, שיכול להעניק חוזים או רישיונות הנוגעים לעסקי הצד המשלם.

< בעיסקה גדולה קיימות חברות שנסודו לא מכבר ואין מידע עליהן או על בעליהן.

< לחלק מהצדדים: אין אתר אינטרנט פעיל; יש אתר אינטרנט מוגבל בתוכנו; יש אתר אינטרנט שאינו חושף דבר על הישות; מאפייני האתר ועיצובו דומים לחלק מהצדדים; בונה אתרים משותף.

< כתובת הדומיין של שני צדדים, או יותר, להסכם נרכשה על ידי גורם זהה, או באותו תאריך.

תנאי העיסקה

< בעיסקה רשומים תנאים חריגים ומג-



אני לא זוכר עכשיו כמה, אבל היתה איזה שהיא הוצאה, שאנחנו החלטנו להוציא כסף במזומן על ההוצאה הזאת, וזהו. אני זוכר סכומים כאלה, אלפי ועשרות אלפי דולרים... אני זוכר, היו גם כל מיני אישורים שהיה צריך ובאו מהרשויות ואתה יודע איך זה עובד, כמו בכל מקום: "אם אתה רוצה לפתור את הבעיה, תשלם"

הנהנה הכספי מהישות.

מקור או יעד התשלומים לעיסקה

- < תשלומים אל/מאת אנשים במדינה בסיכון גבוה שלא ניתן לזהותם, או שהם חברות שלא ניתן לזהות את הבעלים האמיתיים.
- < תשלומים המתקבלים ו/או הנשלחים דרך מתווכים במדינה שלישית.
- < תשלומים גבוהים על שירותי טיפול במדינה בסיכון גבוה.
- < תשלומים על הוצאות נסיעה ושהייה של אח"פים או קרוביהם, כגון השכרת רכב, כרטיס טיסה ושהייה בבתי מלון.
- < תשלומי עמלה מחולקים למקטעים ומועברים לחשבונות בנק במקלטי מס.
- < תשלומי עמלה מפוצלים לחשבונות בנק שונים במקלטי מס.

- < תשלומים לחשבונות בנק במדינות שאינן המדינה בה יושב המקבל.
- < תשלומים לחשבונות פרטיים במקום לחשבונות עסק.
- < תשלומים לישויות שאינן חלק בעיסקה.
- < מקור הכספים לעיסקה אינו ברור.

תנאי התשלום

- < חריגה מתנאי התשלום בהסכם, המיי טיבה עם המקבל/ים.
- < חריגה מהליכים רגילים של המשלם באישור התשלומים.
- < תשלומים המתקבלים או מבוצעים בהעדר חוזה בכתב, או עם חוזה בכתב שאינו ברור.
- < תשלומים המבוצעים על פי דרישות תשלום שאינן תואמות לפרופיל התשלום הרגיל של המשלם (לדוגמא: פיצול תשלום,

- תשלום על חשבון במקום תשלום מדויק, החתמת המקבל על התשלום, תשלום ללא חשבונית מקור).
- < תשלומים המבוצעים על פי חשבונית עצמית.
- < תשלומים לחשבונות חוץ-מאזניים.
- < לארגון יש חשבונות חוץ-מאזניים.
- < תשלומי עמלה גבוהים המבוצעים סביב תאריכים מסוימים (לדוגמא: עם השלמתם של הסכמים, לפי אבני דרך בתשלומים).
- < תשלומים המועברים מיד עם (או אפילו לפני) קבלת דרישת תשלום, או עם חתימה על ההסכם.
- < צד שלישי מעביר תשלומים ישירות לנושים בשם צד להסכם, או לישויות שבש-ליטת צד להסכם.
- < יחס מועדף כלפי צדדים מסוימים (לדוגמא: תשלום לספק מסוים מתבצע מהר יותר מאשר לאחרים, ללא סיבה ברורה).
- < התשלום מאושר באופן חריג על ידי דרג גבוה מזה הנדרש.
- < הסכומים שהתקבלו נראים מוגזמים ביחס לסחורות או לשירותים שסופקו.
- < סכומים מופרזים ששולמו על תוספות להסכמים.
- < סכומים מופרזים, ששולמו למתווכים או ליועצים.

ביצוע התשלומים

- < משיכות מזומן מהותיות ללא הסבר.
- < שימוש בחשבון נאמנות או של צד ג' במקרה בו אין צורך נראה לעין בכך.
- < היסטוריה של פתיחה תכופה של חשבונות בנק.
- < תשלומים ניכרים ובלתי מוסברים לחשבונות הבנק של אחד הצדדים להסכם.
- < תשלומים שאינם מתועדים ברישומים הפיננסיים, או שאינם רשומים לפי מהותם האמיתית.
- < לתשלומים מסוימים אין הסבר מניח את הדעת.
- < רישומי העיסקה והתשלומים בגינה בהנהלת החשבונות נעשים תוך ביצוע תיקור נים בפקודות היומן ובפרטים שבפקודות היומן.

תוצאות העיסקה משפיעות על אחד הצדדים
 < מפיק תועלת מיחס מועדף מצד סוכ-



כשאני אראה את הפתקים ואת המסמכים אוכל להסביר למה שילמנו. אוכל גם להסביר מה עומד מאחורי הרישום. למשל במסמך הזה של 12 אלף דולר הוצאות משפטיות. המסמך המקורי הוא על 1,200 דולר והיינו צריכים ליצור כיסוי לתשלום של עוד 10,000 דולר במזומן למהנדס הראשי של העירייה. ללא תשלום זה, לא היינו יכולים לפעול שם אפילו יום נוסף

פריטים בהסכם שלא נראה כי יש להם כל בסיס מסחרי סביב, כגון: הלוואות בתנאים נוחים או לא נוחים במיוחד; הסכמים בהם התשלום עבור סחורות, או שירותים, אינו תואם אריתמטית את פרוט התשלומים; פעולות מחוץ לתנאי החוזה; שינוי בחוזה, כגון העלאת מחירים, ללא הצדקה מסחרית; תנאי מפתח שונים מעסקאות אחרות של הארגון או מן הנורמות בשוק

של נכסים פרטיים (כולל של בני משפחה); הוצאת כספים חריגה ובלתי מוסברת, במיוחד במזומן (כולל מצד בני משפחה). ככל שנראה יותר סימנים מהמאפיינים שתוארו לעיל, כך גדל הסיכוי שהעסקאות העסקאות נגועות/בשוחד.

העסקאות של כור

בסדרה של 12 כתבות שפורסמו בעיתון "הארץ" בין אוקטובר 1989 לינואר 1990, ניתנה סקירה על פעילותו בחו"ל של כור, הקונצרן התעשייתי הגדול ביותר בישראל דאז. בעקבות סדרת הכתבות הוגשה קובץ לנה פלילית על ידי אחד ממנהלי הקונצרן, שעילתה תביעת לשון הרע נגד העיתונאי. בתביעה זו⁶ עלו טכניקות שונות לתשלומי שוחד לקידום מכירות הקונצרן מחוץ ליש-ראל. בין השאר עלה במשפט, כי בבנק בשוויץ היה קיים חשבון סודי, ששימש את הקונצרן ל"פעילות חוץ מאזנית לא מדווחת", לצורך תשלום דמי שוחד למתווכים בחו"ל.

בעסקאות שנערכו בשנים 1980-1982 בין חברת שיווק של הקונצרן, באמצעות חברה בספרד, בהיקף של למעלה מ-6 מיליון דולר, נכללה עמלה של 500 אלף דולר. בסופו של יום נותרה לקונצרן עמלה מצומקת ביותר של 3,000 דולר. בעמלה היו כלולים תשלומי השוחד, שכונו בקונצרן "דמי חנוכה", או דמ"ח. כהגדרת אחד העדים:

"דמי חנוכה הם תשלומים של עמלות אישיות, או מי שרוצה יקרא לזה 'שוחד'. מישהו בחטיבת הסחר טבע את המונח 'דמי חנוכה'. הכוונה היתה שבארצות מסוימות, מאחר שהעמלה לא מספיקה, או שהיו

< לעובד בסוכנות ממשלתית ישויות בשליטתו, או של קרובי משפחתו הישירים, שאינן קשורות לעבודה העיקרית של המקבל.
< צד שמקבל עמלות על עבודת ייעוץ, אולם חסר כישורים וניסיון לתפקיד.
< צד שמקבל תעסוקה נוספת או הכנסת ייעוץ, בעודו עובד במשרה מלאה.
< תמיכה פתאומית או חריגה, המוענקת לחברות או ענפים מסוימים.

< תרומות בלתי מוסברות לקמפיינים פוליטיים או למפלגות פוליטיות.

סימנים נוספים

בנוסף לנאמר לעיל, קיימים סימנים נוספים, המצביעים על פגיעות הארגון ועובדיו לשוחד, היכולים להיבדק רק על ידי גורמי אכיפה ומודיעין ממלכתיים, מאחר שאינם בתחום המידע העומד לרשות רואה החשבון החיצוני, המבקר, או המבקר החקירתי, או שאינם חשופים בפניו, על פי חוק. כך למשל:
< צד אחד או יותר מהעסקאות מוזכר ב"דוח עסקאות חשודה"⁷ שהתקבל בידי יחידת המודיעין הפיננסי.

< העסקאות דווחו ב"דוח עסקאות חשודה".
< עלייה בלתי מוסברת בשווי הכולל של נכסים פרטיים של מי מהמערברים (כולל של בני משפחה).

< בעלים זהים של חברות במקלטי מס.
< במישור הפרטי: בבעלות החברה נכסי יוקרה שאינם קשורים לעסקיה (כלי טיס פרטיים, יאכטות, נכסי מגורים יקרים במדינה ומחוצה לה וכו'); לאחד מצדדי העיסקה עובד או בן משפחה מנהלים אורח חיים, או תבנית של הוצאות שאינה נתמכת על ידי הכנסתם; עלייה בלתי מוסברת בשווי הכולל

נויות ממשלה, ספקים או לקוחות (לדוגמא: באתר של אחד השותפים לעסקה נאמר, כי "למשרד קשרים עם המנהיגות הכלכלית של המדינה, והוא מייצג אישי ציבור מהבולטים במדינה. בנוסף לכך, המשרד מייצג גם אנשי עסקים פרטיים בולטים").

< מצליח במידה חריגה בהשגת חוזים, כולל לפרויקטים שהארגון אינו מסוגל לבצע, אלא רק באמצעות צדדים שלישיים.

< חוזים או רישיונות מוענקים על ידי אח"פים או קרובי משפחתם.

< החוזים מוענקים ללא מרכז פומבי, מו"מ או תיעוד כלשהו, בנימוקים שונים, לדוגמא: ספק יחיד, פרויקט חיוני ודחוף, נדרשים יחסי אמון או לצורכי בטחון המדינה.

< החברה פיטרה לאחרונה חברי הנהלה ללא הצדקה ברורה.

< קיימת תכתובת מרשיעה, המרמזת על אפשרות לשוחד או שחיתות אחרת.

תוצאות המשפיעות על הרישומים הפיננסיים

< היחס במדדי מפתח פיננסיים שונה מאלה של עסקים דומים.

< רווחים או הפסדים חריגים או בלתי מוסברים כתוצאה מההסכם.

< התיעוד אינו מראה כל רווח לצורך מס, שהיה צפוי בעסקה מסוג זה.

< הרישומים החשבונאיים סביב העסקה כוללים הוצאות שאינן קשורות למכירות או לרווחים.

< המאזן מכיל אחד או יותר מהבאים: נכסים או זכויות, שנרכשו במחיר גבוה או נמוך ממחיר השוק, שאין להם ערך ממשי, או שיתכן שאינם קיימים כלל; נכסים או זכויות, שנמכרו במחיר גבוה או נמוך מערך השוק שלהם; הלוואה בלתי מוסברת עם גורם לא-קשור; ויתור בלתי מוסבר על הלוואה עם גורם לא-קשור; דוח המאזן כולל חביות הקשורות לנכסים שאינם מזוהים, או שערך החבות נראה מוגזם; עלייה ניכרת ובלתי מוסברת בהון.

תוצאות אפשריות נוספות לעסקאות מושחתות

< עובד עבור סוכנות ממשלתית במדינה בסיכון גבוה.

בנוהל. אותו מנהל העיד, כי בפגישות על התשלומים היה לבדו. המנהל חילק עמלות גבוהות מבלי למלא את שמות האנשים או להציג מסמכים, כאשר חלוקת "דמי החנוכה" בוצעה בפגישות שנערכו בארבע עיניים והצ'קים ניתנו למוכ"ז.

השופט מסכם את עניין השוחד כך: "אין ספק כי הדמ"ח הנ"ל נכנס לגדר המושג שוחד כהגדרתו במילון אבן-שושן... מסיכום הראיות והמוצגים שהוגשו בסוגייה זו ברור, כי תשלום הדמ"ח, ששולם כעמלות אישיות לאנשים בביצוע עסקאות, מהווה שוחד לכל דבר ועניין, ורשאי היה העיתונאי לציין זאת כשוחד בכתבות שכתב".

הערות

1. <https://taxes.gov.il/incometax/documents/inttaxation/internationaltax-ocedhanbook.pdf>
2. מקבץ הסימנים מתבסס על המדריך למודעות לשחיתות ושוחד למפקחים ומבקרי מס עם התאמות, תוספות וגרועות הנובעות מאירועי אמת.
3. ענפים בעלי סיכון גבוה הם אלה שקיבלו ציון נמוך במדד משלמי השוחד של Transparency International
4. מדינות בסיכון גבוה כוללות את אלה שאינן משתפות בהחלפת מידע יעילה, יש להן ציון נמוך במדד תפישת השחיתות או במדד משלמי השוחד של Transparency International או שיש להן ציון גבוה במדד החשאיות הפיננסית של Tax Justice Network
5. אישיות חשופה פוליטית (אח"פ) – Politically Exposed Person (PEP)
6. suspicious transaction report (STR)
7. FIU – FINANCIAL INTELLIGENCE UNIT. בישראל, הרשות לאיסור הלבנת הון ומימון טרור ממלאת תפקיד זה.
8. ק"פ 1631/90.

התשלום "דמי חנוכה" נועד בעצם לתת הכשר למעשה הבלתי-כשר של תשלום שוחד לעובדי ציבור במדינות זרות. על מנת להקל על הביצוע של התשלומים, נקבעו הנחיות בכתב לעניין תשלום השוחד, כאשר ההנחיה החשובה בנוהל היתה שהתשלום יבוצע על ידי המנהל ועובד בכיר נוסף, ולכך יערך פרו-טוקול שייחתם אף הוא על ידי שני העובדים. באחת הפעמים, לאחר שבוצע תשלום דמ"ח על ידי אחד המנהלים בקונצרן, אמר מנהל שמעליו: "אני זוכר, אחרי שהתברר שהוא עשה את זה לבד, קראתי לו והבעתי את התרעומת והקושי שהיה לי בנושא הזה שהוא שילם כמה אלפי דולרים באותה עמלה אישית ולא לקח איתו מנהל סניף הישראלי וזה היה בעצמו בניגוד להנחיות". מסתבר, שלא נערך פרוטוקול או תיעוד, כפי שנדרש

מתנים שהתשלומים לא יירשמו ולא יופיעו בספרים, או אפשרו את ביצוע התשלום מים והיה חוזר בכתב, שכל מנהל סניף קיבל אותו וידע בדיוק מה מותר לו ומה אסור. מה שנקבע בהנחיות זה שאיש לא עושה את זה לבד, אלא עושים את זה שני אנשים. לזה הם קראו טוהר מידות".

הנהלת כור טענה: אין ולא היה חשבון סודי לקונצרן בשוויץ. אלא שבבית המשפט התברר, כי טענת ההנהלה אינה עומדת בסתירה לפרסומים בעיתון, שציינו, כי הבע"לות על החשבון היא של תושב חוץ ולא של כור או מי מאנשיו. עם זאת, בהתאם לדבריו של גורם מוסמך בקונצרן – פעל כור באמ"צעות חשבון זה להעברת סכומים שונים כתשלומי שוחד במסגרת עסקאות במדינות זרות, שנעשו גם בספרד.



"אני זוכר, אחרי שהתברר שהוא עשה את זה לבד, קראתי לו והבעתי את התרעומת והקושי שהיה לי בנושא הזה שהוא שילם כמה אלפי דולרים באותה עמלה אישית ולא לקח איתו מנהל סניף הישראלי וזה היה בעצמו בניגוד להנחיות". המנהל חילק עמלות גבוהות מבלי למלא את שמות האנשים או להציג מסמכים, כאשר חלוקת "דמי החנוכה" בוצעה בפגישות בארבע עיניים והצ'קים ניתנו למוכ"ז