

# כי השוחד יעוור חכמים

שוחד, ISO 37001, תקינה, חקיקה ותוכניות ציות ומניעה בסביבת העבודה של רואה החשבון | מאמר שני בסדרה < יהודה ברלב

כספו לא נתן בנשך ושוחד על נקי לא לקח. עושה אלה לא ימוט לעולם" (תהילים ט"ו, ה')

## מקרה שלא היה

שמעון ירש חברה משפחתית, שהחזיקה מפעל קטן לייצור שקיות פלסטיק (פוליאתילן). הכנסות המפעל המשפחתי נבעו ממכירת שקיות לאריזה ולאשפה לחנויות באזור המפעל. כעבור שנתיים הצטרף מאיר, מנהל הייצור של המפעל, כשותף שווה בחברה שהחזיקה במפעל ושיווקה את מוצריה. שם החברה נקבע ל"שמעון את מאיר ייצור ושיווק שקיות בע"מ".

הכנסות החברה גדלו באופן מתון, ותוך מספר שנים הפכה לספק הראשי של שקיות פלסטיק לחנויות ולאוכלוסייה שבאזור המפעל. עם זאת, שמעון לא הצליח לשווק את תוצרת המפעל לרשת מרכולים גדולה ומוכרת, במטרה להבטיח לחברה יציבות מסוימת במכירתיה וזרם תקבולים חודשי קבוע. מבדיקות שערך התברר לשמעון, כי אברהם, חברו לכיתה מבית הספר היסודי, הוא הקניין הראשי של רשת המרכולים "שלם וקנה", הקונה מדי חודש מאות טונות של שקיות מספקים שונים.

שמעון חידש את חברותו עם אברהם ולאחר מספר פגישות הציע לו להיות שותף סמוי בחברה, שתהפוך להיות הספק העיקרי של שקיות לאריזה ולאשפה לרשת. אברהם סירב להצעה, אולם נתן לשמעון להבין, שאם יעביר לידיו מדי חודש סכום נאה במזומן תהפוך החברה בהדרגה לספקית השקיות הראשית של הרשת, בכפוף לעמידה במבחן איכות המוצרים ולמחירים תחרותיים.

רו"ח יהודה ברלב, ברלב ושות' - ביקורת חקירתית

שמעון מסר לאברהם, כ"מתנה בין חברים", 5,000 שקל במזומן.

לאחר זמן קצר שלח אברהם בחוניה איכות לחברה של שמעון, ואלו העירו את הערותיהם בהתאם לסטנדרטים הנוקשים של הרשת. שמעון ביקש משותפו מאיר ליישם את הערות הבחונים ו"יעלה כמה שיעלה". כעבור חודשיים, לאחר בחינה חוזרת, אישרו הבחונים בפני אברהם, כי החברה עומדת בסטנדרטים של הרשת. אברהם נפגש עם שמעון והגיש לו טיוטת הסכם, ההופך את החברה לספק שקיות לאריזה ולאשפה של הרשת. באותה הזדמנות, העביר שמעון לאברהם 9,000 שקל.

במשך למעלה מעשר שנים, מדי חודש, נפגש אברהם עם שמעון וקיבל ממנו 9,000 שקל במזומן, ללא ידיעת מאיר או גורם כלשהו מהחברה או מהרשת. במקביל, הפכה החברה להיות ספקית השקיות הבלעדית של הרשת, תוך עמידה בסטנדרטים המחמירים ביותר שנדרשו ממנה. מערכת היחסים בין שמעון לאברהם הוכיחה את עצמה והחברה הפכה להיות אחת היצרניות המובילות של שקיות פלסטיק בארץ, כולל לרשתות קמעון נאיות נוספות.

התשלומים החודשיים במזומן לאברהם לא נרשמו בספרי החברה, אלא כחלק משכרם של שלושה פועלים זרים ששולם במזומן, בסכום גדול בהרבה ממה שקיבלו בפועל מדי חודש. הפרש נלקח על ידי שמעון ונמסר לאברהם. מאיר היה מודע לכך שרישומי השכר של שלושת הפועלים היו מנופחים, אבל הניח שהדבר נובע מכך ששמעון לקח את הפרש לכיסו, כפי שאמר לו שמעון.

לאחר 15 שנה מהתחלת ההתקשרות בין החברה לרשת, פרש אברהם מעבודתו ברשת. הקניין הראשי החדש של רשת "שלם וקנה" לא חידש את ההסכם בין החברה לרשת, למרות נסיונותיו החוזרים ונשנים של שמעון.

מכירות החברה צנחו וכעבור כשנה נקלעה לקשיים. הבנק הראשי של החברה דרש את החזר האשראי שקיבלה, לאור אי עמידה באמות המידה הפיננסיות שנדרשה להן, ולבקשתו ניתן צו לכינוס נכסי החברה.

לא אעסוק בשאלה המשפטית המתב-קשת, האם בוצעה עבירת שוחד, לאור העובדה שלכאורה לא מעורבים במקרה זה גורמים ציבוריים. אתייחס למשמעויות הכלכליות והחשבונאיות של האירוע.

כפי שניתן לראות, על פניו, רשת המרכו"ל "שלם וקנה" לא נפגעה מהעדפת אברהם את "שמעון את מאיר ייצור ושיווק שקיות בע"מ", מאחר שהחברה עמדה בדרישות המחמירות ביותר של הרשת, כולל העמדת מחירים תחרותיים. "שמעון את מאיר ייצור ושיווק שקיות בע"מ" הבטיחה לעצמה, בעלות חודשית נמוכה יחסית, לקוח גדול ויציב. הנפגעים העיקריים היו המתחרים של החברה ולקוחות הרשת, שיייתכן ובתחרות אמיתית היו מקבלים מוצרים טובים יותר וזולים יותר. בסופו של דבר נפגעה החברה עצמה, שאיבדה את הלקוח הגדול והיציב ביותר שלה.

ישום מערך ציות יעיל למניעת שוחד ברשת "שלם וקנה" היה מקטין את האפשרות לקבלת הכספים על ידי אברהם והיה מקשה על אברהם יצירת העדפה מפלה לטובת שמעון והחברה שבבעלותו. לעומת זאת, מאחר שמערך ציות כזה אינו עוסק במניעת אירועים היוזמים על ידי הבעלים עצמם ודירקטוריון החברה, מערכת כזו לא היתה מונעת בחברה את תשלומי השוחד על ידי שמעון.

## תקן ISO 37001

באוקטובר 2016 פרסם ארגון התקינה הבינלאומי את תקן "מערכת ניהולית למניעת

המבקר הפנימי או החיצוני.

### פרקים 9.2 ו-16.A של התקן מתייחסים לביקורת הפנימית של הארגון, במסגרת המערכת הניהולית למניעת שוחד.

סעיף 9.2.1: הארגון יערוך ביקורות פנימיות, במרווחי זמן מתוכננים, על מנת לספק מידע לגבי הסוגיות האם המערכת הניהולית למניעת השוחד: תואמת את דרישות הארגון עצמו למערכת הניהולית למניעת שוחד שלו ודרישות תקן זה; מיושמת ומתוחזקת בפועל. היקף פעילות הביקורת הפנימית של הארגון עשוי להשתנות בהתאם למספר גורמים, כולל: גודל הארגון, מבנה הארגון, חוסנו ומי-קום פעולותיו.

סעיף 9.2.2: הארגון יתכנן, יקים, יישם ויתחזק את תוכנית/ות הביקורת, כולל תדירות, שיטות, קביעת אחריות, דרישות התכנון והדיווח, שיביאו בחשבון חשיבות התהליכים הקשורים ותוצאות של ביקורות קודמות; יגדיר את הקריטריונים לביקורת ואת ההיקף הנדרש לכל ביקורת; יבחר מבקרים מתאימים ויקיים ביקורות להבטיח אובייקטיביות, ללא משוא פנים, בתהליך הביקורת; יבטיח שתוצאות הביקורות ידווחו להנהלה הרלוונטית, גורם הציות נגד שוחד, ההנהלה הבכירה, ולפי העניין לגוף המנהל (אם בכלל); ישמור מידע מתועד, כראיה ליישום תוכנית הביקורת ולתוצאות הביקורת.

סעיף 9.2.3: ביקורות אלו יהיו סבירות, מידתיות ומבוססות על ניהול הסיכון. הביקורות יכללו תהליכי ביקורת פנימיים, או תהליכים אחרים אשר יסקרו נהלים, בקורות ומערכות של שוחד או חשד לשוחד; הפרה של מדיניות נגד שוחד או של דרישות המערכת הניהולית למניעת שוחד; כישלון של שותפים עסקיים להתאים עצמם לדרישות הארגון המתייחסות למניעת שוחד; חולשות, או הזדמנויות לשיפור, של המערכת הניהולית למניעת השוחד.

סעיף 9.2.4: על מנת להבטיח את האובייקטיביות והעדר משוא הפנים של תוכניות הביקורת, הארגון יבטיח שביקורות אלה יבוצעו על ידי אחד מהבאים: פונקציה עצמאית או גורם שהוקם או מונה לתהליך זה, או פונקציית הציות נגד שוחד (אלא אם כן היקף הביקורת כולל הערכה של המערכת הניהולית למניעת שוחד עצמה, או עבודה



אלפי שקלים בחודש תמורת בלעדיות באספקת שקיות

אינה פשוטה ומחייבת מודעות רבה ומנהיגות החלטית של ההנהלה הבכירה. מדיניות המערכת והתוכנית הניהולית שלה חייבות להיות מועברות לכל העובדים ולגורמים עסקיים חיצוניים כגון קבלנים, ספקים ושותפים. על ההנהלה להפגין מנהיגות ונחישות כלפי העובדים, הבעלים, המממנים, לקוחות ושותפים עסקיים אחרים, ולהציג בפניהם ללא רתיעה מערכת ניהולית עובדת ומתפקדת. המערכת הניהולית יכולה גם, במקרה של חקירה פלילית, לספק ראיות לכך שהנהלת התאגיד נקטה צעדים סבירים כדי למנוע שוחד, ועל כך נדבר בהמשך המאמר.

הדרישות של ISO 37001 מיועדות לחול על כל הארגונים (או חלקים בארגון), ללא קשר לסוג, לגודל ולאופי הפעילות, בין אם במגזר הציבורי, הפרטי או ההתנדבותי. מדובר על חברות ועסקים בעלות המדינה, ארגונים גדולים, חברות קטנות ובינוניות וארגונים לא-ממשלתיים. תקן ISO 37001 אינו יכול להבטיח שהארגון יהיה נקי משוחד. אולם, נקיטת פעולות הולמות ומי-דתיות ליישום ולעמידה בתקן, יכולה לעזור להנהלת הארגון להפחית באופן משמעותי הסיכון לשוחד ולתת מענה בעת קרות אירוע שוחד. להלן סעיפים נבחרים המציגים את עיקרי תקן ISO 37001 הקשורים לעבודת

שוחד". תקן ISO 37001 נועד ליצירת מערכת ניהולית למניעת שוחד, באמצעות יצירת תרבות ארגונית ויישום בקורות מתאימות, אשר נועדו להגדיל את הסיכוי לגילוי שוחד, להקטנתו ואולי אף ולמניעתו מלכתחילה. התקן מציף את הדרישות וההנחיות להקמה, יישום, תחזוקה ושיפור מערכת ניהולית למניעת שוחד. התקן מתייחס לשוחד במגזר הציבורי, הפרטי ומוסדות ללא כוונת רווח, לרבות שוחד על ידי נגד ארגון או צוותו, ושוחד ששולם או התקבל באמצעות צד שלישי.

התפיסה הבסיסית של התקן היא: השוחד יכול להתקיים בכל מקום, להיות בעל ערך כלשהו והוא יכול להיות כרוך ביתרונות כספיים, או ביתרונות לא כספיים או בהטבת. התקן מציף אימוץ של סדרת צעדים המגבשים מדיניות כוללת בארגון נגד שוחד, כולל: מינוי גורם מפקח על ציות למדיניות, קביעת מדיניות נגד שוחד, הוכחת מנהיגות ומחויבות של ההנהלה, הדרכת עובדים ומנהלים, ביצוע הערכות סיכונים, ביצוע בדיקת נאותות, בניית בקורות מסחריות ופיננסיות, קביעת הדרכים לבדיקה וטיפול באי-התאמות לנהלים המתאימים וביצו את הפעולות המתקנות הנדרשות מכך. הטמעת מערכת ניהולית למניעת שוחד

ככלל, תוכנית אכיפה פנימית משמעותית ויעילה – המתבססת על תקינה וחקיקה מקורית או בינלאומית כמו FCPA האמריקני<sup>2</sup>, החקיקה הבריטית<sup>3</sup>, ISO 37001, הנחיות OECD<sup>4</sup> והנחיות האו"ם<sup>5</sup> – מעבר לכך שתקטין או אף תמנע קיום השוחד, יכולה לעזור לארגון בעת התרחשות מקרה שוחד, גם בהתנהלות פנים-ארגונית וגם מול גופי האכיפה והמשפט.

בשולי הדברים נזכיר את החקיקה בישראל נגד שוחד, המרוכזת בסימן ה' לחוק העונשין (סעיפים 290-297), כולל איסור מתן שוחד לעובד ציבור זר בסעיף 291א לחוק העונשין, שנחקק בשנת 2008, בעקבות חתימתה של ישראל על אמנת האו"ם נגד שחיתות ובהתאם לאמנת OECD למניעת שוחד לעובדי ציבור זרים בעסקאות בינלאומיות.

### ניתוח מקרה: מורגן-סטנלי

חברת מורגן-סטנלי היא תאגיד אמריקאי, העוסק בתחום בנקאות ההשקעות והשירותים הפיננסיים. החברה, שמשרדי המטה שלה נמצאים בניו-יורק, משרתת מגוון של תאגידי, ממשלות, ארגונים פיננסיים ואנשי פרטיים. מורגן-סטנלי פועלת ביותר מ-30 מדינות ולה 600 משרדים הפרוסים ברחבי העולם, כולל בישראל.

בשנת 2004 הוביל גארת' פטרסון את הרחבת תיק ההשקעות של מורגן-סטנלי לתחום הנדל"ן בסין. מאוחר יותר מונה פטרסון למנהל המשרד בשנחאי שעסק בתחום הנדל"ן הבינלאומי של מורגן-סטנלי. עם זאת, ללא ידיעת החברה, לפטרסון היו קשרים עסקיים עם מי שהיה אז היו"ר של החברה הממשלתית הסינית לפיתוח נדל"ן, ששימשה כזרוע של הממשל המקומי בשני חאי. תפקידה של החברה הסינית היה לדאוג לכך שהמדינה תקבל נתח מכל עיסקת נדל"ן המתבצעת באיזורים מסוימים בשנחאי. פטרסון ניצל את קשריו אלו להשגת הזדמנויות עסקיות רווחיות למורגן-סטנלי ולהשגת רישיונות ואישורים להשקעות בנדל"ן, באמצעות קנוניה לשחד בעל תפקיד בסין, כדי לזכות בעיסקה לטובת מורגן-סטנלי (ולכיסו).

בנוסף, פטרסון והבכיר הסיני גנבו



האמריקני שילם שוחד תמורת קבלת עסקאות בשנחאי

קבצי שכר עבור רשומות רפאים וכפילויות ברישומי עובדים; סקירת רישומי הוצאות עסקיות, לזיהוי הוצאות חריגות; השוואת פרטי רשומות שכר עובדים (למשל: מספרים של חשבונות בנק וכתובות) עם מידע על חשבון הבנק והכתובת.

### פרק A.11 של התקן עוסק בבקורות פיננסיות.

בקורות פיננסיות הן מערכות הניהול והתהליכים המיושמים על ידי הארגון, לניהול תקין של העסקאות הפיננסיות שלו ולתיעוד מדויק של עסקאות אלה, באופן מלא ובמרום. הבקורות הפיננסיות המיושמות על ידי ארגון הן בהתאם לגודל הארגון והעיסקה, לדוגמא:

- < הפרדת תפקידים, כך שאותו אדם אינו יכול גם לבצע וגם לאשר את התשלום.
- < קיום מדרג סמכויות נאות ומתאים לאישור התשלום (כך שכלל העסקאות גדולות יותר, כך יידרש אישור של פורום בכיר יותר).
- < בדיקה האם ההחלטה של מזמין העבודה בארגון והעבודה או השירותים שבוצעו, אושרו על ידי מנגנוני האישור הרלוונטיים של הארגון.
- < הגבלת השימוש במזומן ויישום יעיל של שיטות בקרה על מזומנים.

דומה שעליה אחראית פונקציית הציות נגד שוחד), או אדם מתאים מהיחידה או מהתפקיד שאינו מבוקר, או צד שלישי מתאים, או קבוצת גורמים מתאימה המורכבת מכל אחד מהסעיפים הנ"ל. הארגון יבטיח, כי המבקר אינו מבקר את תחום עבודתו.

סעיף 16.2: תדירות ביצוע הביקורת תהיה תלויה בדרישות הארגון. סביר להניח, כי מדי שנה ייבחרו לביקורת כמה פרויקטים לדוגמה, חוזים, נהלים, בקורות או מערכות.

סעיף 16.3: בחירת המדגם יכולה להיות מבוססת סיכון, כך שפרויקט בסיכון גבוה לשוחד, למשל, יועדף לביקורת על פני פרויקט בסיכון נמוך לשוחד.

סעיף 16.6: מטרת הביקורת היא לספק ביטחון סביר לגוף המנהל (אם קיים) ולהנהלה הבכירה, שהמערכת הניהולית למניעת שוחד פועלת ביעילות. כל זאת, כדי לסייע במניעת שוחד ובזיהוי, ולהרתיע כל עובד מושחת. כל פרויקט ויחידה יכולים להיות מבוקרים.

### פרק A.8 של התקן עוסק בנוהלי העבודה לבדיקות המתבקשות לצורך יישום התקן.

סעיף 4.4: הארגון רשאי גם ליישם נוהלי ביקורת לזיהוי דרכים בהן עובדים יכריזו לנצל את חולשות הבקרה הקיימות לרווח אישי. דוגמא לנהלים כאלה: בדיקת

הדרכה כתובים. בוצעה בדיקת נאותות לגבי החברה הסינית, בהתאם לנוהל ביצוע בדיקת נאותות לכל שותף עסקי של החברה בחו"ל. קצין ציות של מורגן-סטנלי הודיע לפטר-סון מפורשות שחברת האחזקות הסינית היא חברה ממשלתית וכי עובדיה הם פקידי ציבור זרים, כהגדרתם בחוק FCPA.

פטרסון קיבל לפחות 35 מזכרים, שכללו אזכורים של מדיניות החברה בנושא שוחד. לחברה היה קוד אתי, ונערכו לעובדים הדר-כות בנוגע להפעלת סוכנים ולכללי ההתנה-גות בכל הקשור למתן מתנות לפקידי ציבור זרים ואירוח שלהם. פטרסון, כמו שאר עובדי החברה, נדרש לאשר אחת לשנה, כי הוא מודע לכללי החברה ולחוק ומציית להם. פטרסון, כמו שאר עובדי החברה, נדרש לחשוף אחת לשנה כל אינטרס כלכלי שיש לו מחוץ לחברה.

בהודעתן ציינו הרשויות האמריקניות, כי "הממשלה יכולה (וכך תעשה) לתת קרדיט אולטימטיבי לחברות שמפגינות מחויבות עקבית, מכוונת וברורה לציות עם תמיכה מלמעלה". פטרסון הורשע בשנת 2012 בבית המשפט הפדרלי במדינת ניו-יורק ונדון לתשעה חודשי מאסר. בנוסף, הוא ויתר על חלקו בעסקאות נדל"ן בשווי של 3.4 מיליון דולר. ●

## הערות

1. כל השמות במאמר זה בדויים והקשר בינם לבין המציאות מקרי בהחלט. גם לאזכור ענף שקיות הפלסטיק במאמר זה אין קשר למציאות.
2. Foreign Corrupt Practices Act of 1977.
3. The Bribery Act 2010.
4. Chapter 201: Prevention of Bribery Ordinance.
5. United Nations Convention Against Corruption 2004.



בנק מורגן-סטנלי הוכיח שהיתה לו תוכנית אכיפה ממשית

והתקינה הבינלאומיות והמקומיות. תוכנית הציות של מורגן-סטנלי היתה דינמית, עקבה אחרי ההתפתחויות החשובות בעולם והט-מיעה את השינויים בתוכנית החברה.

תוכנית שעובדת ומושרת היטב בחברה ורמת יעילותה נבחנת כל הזמן. במקרה של פטרסון, מורגן-סטנלי הראתה שהתוכנית היתה משולבת בפעילות החברה למתן מענה לסיכונים הייחודיים לה ולא היתה רק "נמר של נייר". בין השאר, היא כללה נהלים כתובים, ברורים ומעודכנים תדירות, למתן מענה להתפתחויות חקיק-תיות וסיכונים עסקיים; תקשורת מתמדת ומתועדת עם העובדים לגבי ציות, כולל הדר-כות והסמכות; אמצעי דיווחים נוחים לער-בדים; בקורות שוטפות לאיתור תשלומים לא תקינים, עם דגש על אזורים בעלי סיכון גבוה או פעילויות בסיכון גבוה; בדיקת נאותות של צדדים שלישיים ושותפים עסקיים פוט-נציאליים; הערכות מתמידות, ביקורות שוט-פות ומתן מענה לבעיות.

במקרה של פטרסון הוכיחה החברה, כי הוא עבר הדרכה לגבי מדיניות החברה והקוד האתי שלה לפחות שבע פעמים בשנים 2002-2008, ובכלל זה הדרכה ממוחשבת, הדרכה מבוססת אינטרנט, וכן קבלת חומרי

ממורגן-סטנלי עסקאות ונדל"ן בשווי של מיליוני דולרים, באמצעות חברות קש שהח-זיקו באופן סמוי. במקרה אחד, למשל, היסו משיכה של 1.8 מיליון דולר כדמי תיווך. פטרסון הודה בחקירתו, כי העביר מיליוני דולרים לכיסו הפרטי של מנכ"ל החברה הסי-נית, אשר קידם עסקאות נדל"ן בהן חשקה מורגן-סטנלי.

מורגן-סטנלי הצליחה להוכיח שהיתה לה, עוד קודם לחשיפת פעילותו העבריינית של פטרסון, תוכנית אכיפה אפקטיבית, ישימה ומתפתחת. מורגן-סטנלי הצליחה לשכנע את השלטונות האמריקניים שפט-רסון פעל על דעת עצמו ובניגוד למדיניות החברה ולנהלים הקיימים בה.

הודעתו של פטרסון סייעה מאוד למורגן-סטנלי להוכיח את טענותיה, מאחר שהודה בהפרה של החוק האמריקאי למתן שוחד לזרים מחוץ לארה"ב, על ידי קשירת קשר לעקיפת הבקורות הפנימיות של מורגן-סטנלי. פטרסון לא הודה במתן שוחד, ובכך סלל את דרך להכרת השלטונות האמריקניים בתוכ-נית האכיפה של החברה ולעמידתה בהוראות החוק.

השלטונות האמריקניים בדקו באיזו מידה פעלה מורגן-סטנלי לקיים את תוכניות הציות הפנימיות ולמנוע ביצוע מעשי שח-יתות על ידי עובדיה. בתום הבדיקה הודיעה התביעה, כי הגיעה למסקנה שמורגן-סטנלי נקטה באמצעים סבירים למניעת המעשים הפליליים, ולפיכך אין מקום להגשת כתב אישום נגדה.

מהמקרה של מורגן-סטנלי ניתן ללמוד מהי תוכנית אכיפה טובה ואמינה, גם אם אינה מצליחה למנוע לחלוטין את השוחד:

תוכנית שמתייחסת לכל העובדים, מהזוטרים ועד לבכירים. למורגן-סטנלי היו למעלה מ-60 אלף עובדים ברחבי העולם. מתוכם למעלה מ-1,200 עובדי מערך הציות והיעוץ המשפטי, שהיו פזורים בכל המקר-מות בהם קיימה החברה פעילות עסקית, כולל בסין. למערך הציות היו היכולת לפעי-לות עצמאית, משאבים נאותים, אחריות, ראייה מקיפה של פעילות החברה וגישה לדרגים הבכירים ביותר בחברה.

תוכנית שעולה בקנה אחד עם השי-נויים והחידושים הרגולטוריים, כגון החקיקה