



גולדפרב זליגמן  
עורכי דין | נוסד 1930



# תכנית אכיפה - מתרבות ארגונית להגנה משמעותית

עו"ד רועי בלכר,  
שותף, ראש מחלקת ליטיגציה מנהלית וצווארון לבן

16 פברואר 2015

## למה לאמץ תכנית אכיפה?

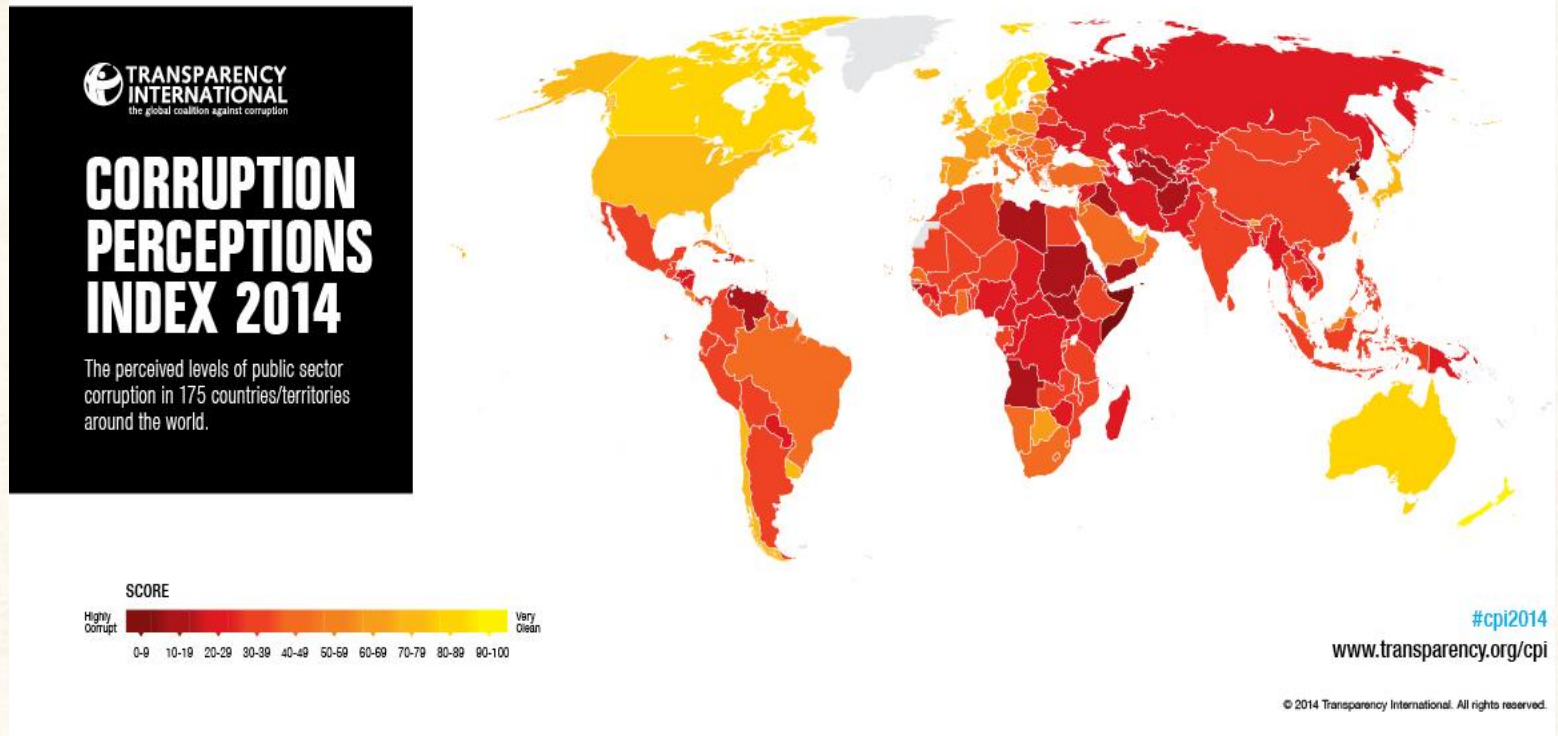
- מניעת הפרות חוק של עובדי החברה וגילויין.
- התכנית היא חלק מאסטרטגיית ניהול הסיכונים של החברה.
- שיפור המוניטין של החברה בארץ ובעולם.
- העלאת הזדהות העובדים עם החברה.
- קידום התרבות האתית בחברה.
- תמיכה במחויבות החברה לערכי יושרה ולאחריות תאגידית.



# המגמה בעולם



# תמונת השחיתות בעולם



אינדקס הערכת השחיתות [Corruption Perceptions Index (CPI)] לשנת 2014 מודד את ההערכה בנוגע למידת השחיתות של המגזר הציבורי ב- 175 מדינות, ומדרג את רמת השחיתות בין 0 (אזורים צהובים – נקיים משחיתות) ל- 100 (אזורים אדומים – שחיתות ברמה גבוהה). ישראל בצבע כתום – ציון 60 – מקום 37 מתוך 175.



# למרות שלעיתים נראה שאי אפשר אחרת ...

tikka masala



No cash? No problem - I take credit cards!

## בארצות הברית - מגמת ההחמרה בשיאה

- האכיפה בארה"ב נעשית בחלקה הגדול כלפי חברות זרות שפועלות ברחבי העולם.

- **1977 - 1997**

- ננקטו הליכים בגין הפרת ה-FCPA כנגד 17 חברות ו-33 יחידים.

- **1998 - 2008**

- ננקטו הליכים בגין הפרת ה-FCPA כנגד 50 חברות ו-70 יחידים.

- **מאז**

- 2009 - ננקטו הליכים כנגד 11 חברות ששילמו קנסות בסך 644 מיליון דולר.

- 2010 - 23 חברות שילמו 1.8 מיליארד דולר.

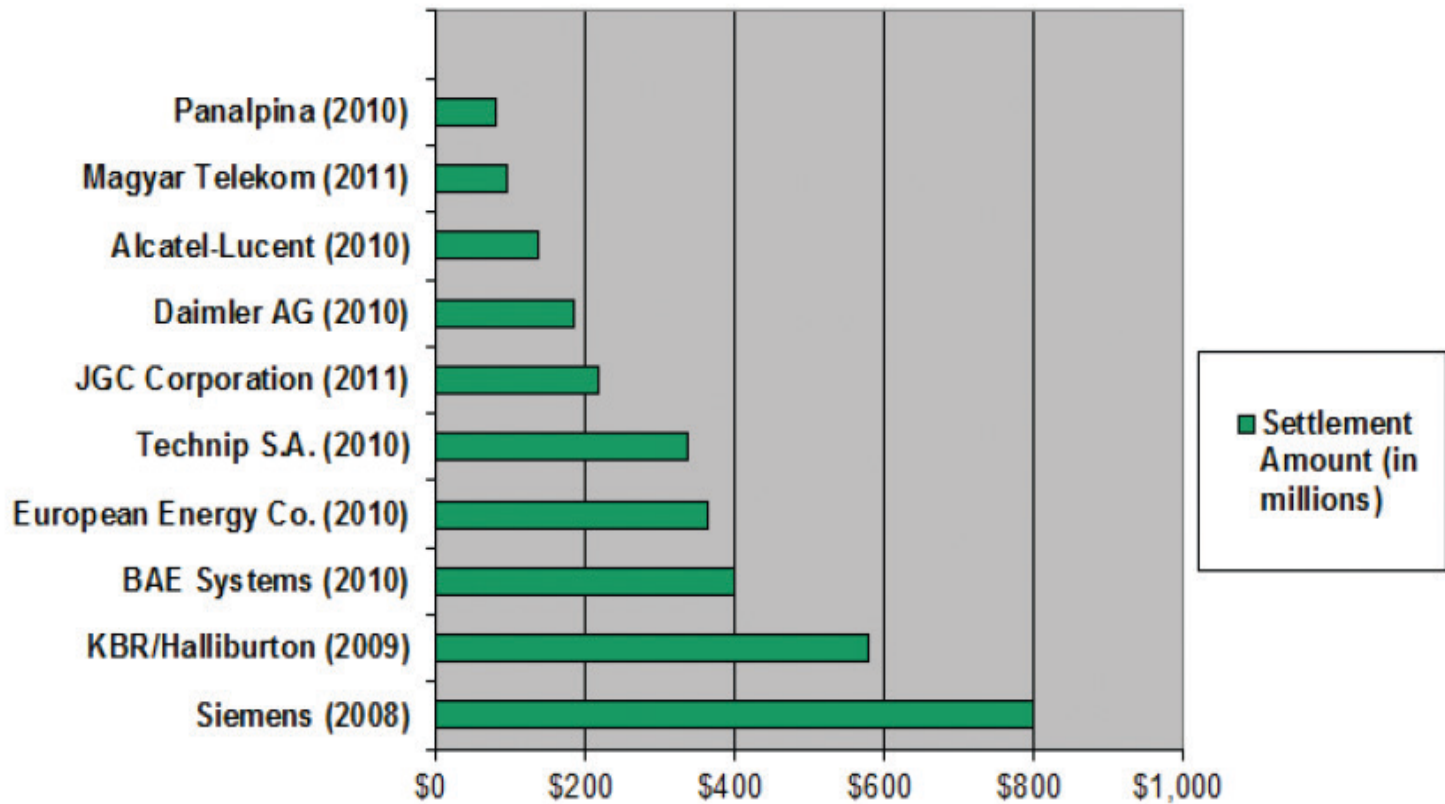
- 2011 - 15 חברות שילמו 508.6 מיליון דולר.





# סכומי הקנסות של התאגידים הולכים ותופחים

## Largest FCPA-Related Settlements



- הרשעה בדצמבר 2008.
- סימנס שילמה כ- 1.4 מיליארד דולר לפקידי ממשל זרים כדי לזכות בחוזים.
- זויפו נתונים של בקרות פנימיות; שונו שמות חוזים; הוקמו קרנות חשאיות להעברת כספי השוחד ועוד.
- תשלומים לא נרשמו כהלכה בארגנטינה, בנגלדש וונצואלה.
- סימנס שילמה קנסות והחזרי רווח בסך 1.6 מיליארד דולר.
- הקנס הגבוה ביותר ששולם עד היום לרשויות בגרמניה ובארה"ב (800 מיליון דולר כל אחת).
- החברה שילמה יותר מ- 1.2 מיליארד דולר לעורכי דין, רואי חשבון ועמלות יועצים.



**ומה קורה בישראל?**



## איסור מתן שוחד לעובד ציבור זר

במאי 2007 החל דיון ב-OECD בנוגע לצירוף ישראל לארגון. כתנאי להצטרפות ישראל - היא נדרשה לציית באופן מלא לכללי הארגון בנוגע למלחמה בשוחד של גורמי ממשל זרים. בשנת 2008 ישראל הוסיפה את סעיף 291א לחוק העונשין, ונקבעה עבירה של שוחד לגורמי ממשל זרים:

"(א) הנותן שוחד לעובד ציבור זר בעד פעולה הקשורה בתפקידו, כדי להשיג, להבטיח או לקדם פעילות עסקית או יתרון אחר בנוגע לפעילות עסקית, דינו כדין נותן שוחד לפי סעיף 291.  
(ב) לא יוגש כתב אישום בעבירה לפי סעיף זה אלא בהסכמה בכתב של היועץ המשפטי לממשלה.  
(ג) בסעיף זה -

"מדינה זרה" - לרבות כל יחידה שלטונית במדינה הזרה, ובכלל זה יחידה ארצית, מחוזית או מקומית, ולרבות ישות מדינית שאינה מדינה, לאבות המועצה הפלסטינית;  
"עובד ציבור זר" - כל אחד מאלה:

- (1) עובד המדינה הזרה וכל מי שנושא משרה ציבורית או ממלא תפקיד ציבורי מטעם המדינה הזרה, ובכלל זה מי שנושא משרה או ממלא תפקיד ברשות המחוקקת, ברשות המבצעת או ברשות השופטת של המדינה הזרה, בין בבחירה, בין במינוי ובין בהסכם;
- (2) נושא משרה ציבורית או ממלא תפקיד ציבורי מטעם גוף ציבורי שהוקם לפי חיקוק של מדינה זרה, או מטעם גוף הנמצא בשליטה ישירה או עקיפה של מדינה זרה;
- (3) עובד של ארגון ציבורי בין-לאומי, וכל מי שנושא משרה ציבורית או ממלא תפקיד ציבורי מטעם ארגון כאמור; לעניין זה, "ארגון ציבורי בין-לאומי" - ארגון שנוסד בידי שתי מדינות או יותר, או בידי ארגונים שנוסדו בידי שתי מדינות או יותר.

## איסור מתן שוחד לעובד ציבור זר

- תוקן סעיף 32 לפקודת מס הכנסה, ונקבע כי חל איסור לנכות תשלומי שוחד כהוצאה (אף ללא הרשעה בעבירת השוחד).
- העונש על מתן שוחד -
  - 7 שנות מאסר;
  - קנסות משמעותיים של עד פי 4 מה"יתרון" שהושג בתמורה לתשלום השוחד.
- בנוסף, בית המשפט יכול לחייב את נותן השוחד לשלם לאוצר המדינה את התועלת שהופקה על ידו מהשוחד -
  - האומדן להערכת התועלת הוא לכל הפחות הסכום ששולם כשוחד.



## הנחיית היועץ המשפטי לממשלה מנובמבר 2009

- על המשטרה לבצע בדיקה גם כאשר מקור החשד הוא פרסום בתקשורת או פניות של ארגון בין לאומי.
- אין לשקול שיקולים כלכליים-לאומיים או השפעות פוטנציאליות על יחסים עם מדינה זרה בקבלת ההחלטה אם לפתוח בחקירה.
- אין לשקול שיקולים בדבר זהות התאגיד המעורב (אין "הנחות" לחברות ממשלתיות).
- יש חשיבות לשיתוף פעולה עם רשויות האכיפה של מדינות אחרות "ליצירת אקלים נקי משחיתות".





## אכיפה נגד ישראלים בעולם

**אנשי עסקים ישראלים נחקרים בחו"ל בחשד למתן שוחד לעובדי ציבור זרים:**

- **בוריס שינקמן**, סוכן נשק שתיווך בעסקאות של התעשיות הביטחוניות הישראליות בקזחסטאן, הורשע במתן שוחד ונדון ל- 11 שנות מאסר.
- חקירה נגד קבוצת **בני שטיינמץ** בגין חשד לשוחד ברפובליקת **גינאה** שבמערב אפריקה בשל מתן טובות הנאה לבכירים במדינה בתמורה לאפשרות לרכוש מכרות עופרת וברזל מהגדולים בעולם.
- משטרת **רומניה** עצרה כמה עשרות עובדים ומנהלים המזוהים עם **בתי קזינו** מצליחים שבבעלות גורמים ישראלים, בחשד למתן שוחד מיני לגורמי ממשל.




# וכמה חקירות יש בארץ?

TheMarker

## לא משחדים?

אף ישראלי לא נחקר או הואשם במתן שוחד לזרים



מדינה	מספר חקירות שנפתחו ב-2009-2012	הליכים משפטיים שהסתיימו בענישה ב-2009-2012	אפיפי
ארה"ב	114	138	אפקטיבית
גרמניה	83	60	אכיפה
בריטניה	37	16	אכיפה
איטליה	19	4	מתונה
אוסטרליה	23	1	אכיפה
קנדה	17	1	אכיפה
צרפת	13	4	אכיפה
נורבגיה	6	0	אכיפה
דרום אפריקה	8	0	אכיפה
רוסיה	0	0	לא
ישראל	0	0	אכיפה

מקור: ארגון השקיפות הבינלאומי (Transparency International)

\* מתוך עיתון "דה מרקר", 8.10.2013



# עיקרי תכנית ציות של חברה

## מניעה

- נהלים.
- הדרכה לעובדים ולשותפים.
- בדיקות נאותות לשותפים.
- מענה לשאלות.

## בקרה

- שקיפות נתונים.
- דיווח.

## ענישה

- חקירה.
- הענשה.



# עיקרי תכנית ציות של חברה (המשך)

## פעולות שננקטות בפועל

- פרסום אגרות מנכ"ל לכל העובדים, לגבי המחויבות לעמידה בנורמות הגבוהות ביותר של ציות לחוק ("**tone at the top**").
- פרסום **מדיניות הציות** של החברה - בפורטל הפנימי ובאתר האינטרנט.
- מתבצעת הערכה שוטפת של סיכונים עסקיים.
- מינוי **קצין ציות** הכפוף למנכ"ל, ומדווח לוועדת ביקורת בדירקטוריון.
- מבוצעות בדיקות נאותות לשותפים עסקיים.
- הדרכת שותפים עסקיים.
- הכללת סעיפי **OECD** בחוזי התקשרות.
- הופצת נוהל מחוות עסקיות.
- בקרת חשבונות ותשלומים לספקים ולשותפים.
- עידוד העובדים למדיניות של דיווח לקצין הציות על אירועים חריגים.
- בקרה וביקורת פנימית.

## קצין הציות ומרחב אחריותו

- קצין הציות כפוף למנכ"ל החברה, ומדווח לדירקטוריון.
- מבצע מיפוי סיכונים.
- אחראי להטמעת תכנית האכיפה בנהלי החברה ובהנחיות פנימיות, ולבקרה שוטפת על יישומה.
- אחראי להדרכת עובדים בתחום מניעת השחיתות ומחוות עסקיות.
- אחראי לניהול תהליכי בדיקת נאותות של צדדים שלישיים.
- מטפל באירועי הפרה ומדווח להנהלת החברה.





## תרבות ארגונית ואחריות עובדים

- ערנות לסיכונים.
- הכרת המדיניות ויישומה בפועל.
- הבנת תהליכי בדיקת נאותות.
- השתתפות בהדרכות.
- מסירת נתונים ודיווח בזמן אמת על כל אירוע חשוד.
- רישום מסודר של הוצאות בגין פעילות עסקית.





## תיעוד מאמצי הציות בנושא מניעת שחיתות

- הנהלים חלים על כל הפעילות בחברה, לרבות במיזמים משותפים וחברות בנות.

- חובה לשמור רישומים הנוגעים לעמידה במדיניות זו לתקופה שלא תפחת משבע שנים, לרבות מאמצים הנוגעים לבדיקת נאותות.

- חובה לשמור את ספרי החשבונות המתעדים תשלומים לשותפים עסקיים, ואישורים לכיסוי הוצאות אירוח של עובדי ציבור זרים.

- שמירת נתוני הדרכה של עובדים העוברים הדרכת ציות תקופתית.



# בדיקת נאותות לגורם קשור לחברה

## 1. קבלת נתונים

- בעלות ושליטה בחברה ובחברות נוספות.
- קורות חיים.
- חברות נוספות איתם הוא עובד.
- ממליצים.
- רישום החברה.

## 2. סריקה במקורות מידע

- מבנה האחזקות.
- פרטי בעלי המניות.
- הפעילות העסקית.
- אימות ממליצים.
- דגלים אדומים.

## בדיקת נאותות לגורם קשור לחברה (המשך)

### 3. פרטי ההתקשרות

- עמלות.
- מוצרים.
- מדינות.
- רישיונות ואישורים.

### 4. סיכום והמלצת קצין ציות

- התייחסות לנתוני הפרקים הקודמים.
- ציון דגלים אדומים.

▪ במקרה של דגל אדום יש להפעיל כלים נוספים: ראיון עם השותף; בדיקה עם השגרירות/נספח כלכלי; דו"ח חקירה מחברה חיצונית. דגלים אדומים שדורשים סבב נוסף יובאו לידיעת ועדת היגוי בראשות המנכ"ל.

- חוות דעת משפטית במידת הצורך.



## דגלים אדומים

- פעילות עסקית במדינות או עם נציגים בעלי רקורד שלילי.
- שותפים ללא צורך, או שרשרת מתווכים.
- תשלום במדינה שלישית.
- עמלה לא סבירה, או תשלומים אחרים שאינם מצדיקים את השירות הניתן.
- מידע בנוגע לחקירות ו/או פעילות לא מוסרית של הגורם הקשור.
- סירוב להשתתף בבדיקת הנאותות.





# נוהל מחוות עסקיות



## נוהל מחוות עסקיות הוא חלק בלתי נפרד מתכנית הציות של החברה ונדרש כדי לעמוד בדרישת החוק הישראלי, אמנת OECD וחוקים זרים נוספים

- מחווה עסקית הניתנת לגורמי ממשל זרים, צריכה להיות סבירה ומקובלת.
- המחווה תינתן לפעילות עסקית לגיטימית.
- המחווה תאושר כראוי ולפי הנהלים.
- קיים רישום מלא בספרי החברה.
- קצין הציות אחראי לקביעת התהליכים הנדרשים ליישום ומעקב.



מחווה אינה אסורה לפי החוק הישראלי, בתנאי שמטרתה אינה להשפיע באופן בלתי ראוי על גורם הממשל הזר.

לכן, יש לפעול בהתאם לאמות המידה הבאות:

- המחווה חייבת להיות סבירה ולא בזבזנית.
- התדירות חייבת להיות סבירה.
- המחווה העסקית חייבת להיעשות באופן גלוי.
- חייבת להיעשות ללא מחויבות הדדית.
- חייבת להיות מותרת במדינת המקבל.
- אירוח, ביקור וארוחות - רק כמטרה משנית לעסקים.
- לכל גורם חייב שיהיה מערך דיווח הוצאות בהתאם לדרישות החברה.

## דילמה

החברה זכתה במכרז לאספקת מערכות חליבה אוטומטיות ברפתות למדינה בדרום אמריקה. החוזה כולל הדרכה של קבוצות שונות במתקני החברה.

הלקוח מבקש לשלוח 5 מאנשיו (חלקם חשובים מאוד בשל תמיכתם בפרויקט, שיש בו בעיות תפעוליות לא פשוטות) להדרכה בישראל, ומבקש לצרף לנסיעה את בנות זוגם של החולבים. מדובר בביקור של שבועיים, כאשר בכל שבוע 4 ימי עבודה. הלקוח מבקש שהחברה תארגן טיול לירושלים בחמישי-שישי וטיול לאילת בחמישי-שישי שלאחר מכן.

החברה מתבקשת לכסות את כל ההוצאות (טיסות, מלונות וארוחות).

**מה עושים?**

# מה המשמעות הפרקטית של תכנית אכיפה?

## בארה"ב

- ה- United States Attorney's Manual (USAM) קובע כי יש שיקול דעת לתובע אם להעמיד לדין חברה על הפרת ה- FCPA. אחד הקריטריונים הוא קיומה של תוכנית ציות אפקטיבית.
- כללי הענישה קובעים שתינתן הקלה בעונש של עד 60% לחברות שיש להן תוכנית ציות.
- המקרה של מורגן סטנלי.



## המשמעות הפרקטית של תכנית אכיפה היום (המשך)

### בארץ

לפי תזכיר החוק, תכנית אכיפה תהווה הגנה מפני אחריותו הפלילית של תאגיד בקשר לעבירת חובת הפיקוח החדשה:

**"העברת הנטל מטילה על התאגיד את הנטל להוכיח כי נקט באמצעים הסבירים הנדרשים לפיקוח, כך למשל באמצעות הפעלת תוכניות אכיפה אפקטיביות שהופנמו בתאגיד".**

## תכנית אכיפה פנימית צריכה להוות הגנה גם מפני אחריות פלילית של התאגיד

- אין די בכך שתכנית אכיפה בתאגיד תשמש הגנה לתאגיד מפני עבירה של הפרת חובת הפיקוח.
- יש לקבוע הגנה מפני אחריות פלילית לביצוע העבירה עצמה, לתאגיד אשר הפעיל תכנית אכיפה אפקטיבית.
- מדיניות משפטית ראויה צריכה לתמרץ ולעודד תאגידים, ולקבוע בחוק כי תאגיד שמפעיל תוכנית אכיפה יועדף על תאגיד שאינו עושה כן.
- תאגיד המגבש, בתום לב, תכנית אכיפה מעמיקה ויסודית ומפעיל אותה באופן שוטף, זכאי לגמול על התנהלותו האחראית והרצינית, ועל השקעתו הכספית בתכנית האכיפה.
- כאשר התאגיד מיישם תכנית אכיפה, אך בכל זאת מתבצעת עבירה על ידי גורם הקשור בתאגיד, לא יואשם התאגיד בעבירה עצמה (בתנאי שמדובר בעבירה שבוצעה על ידי עובד שאינו נמנה על הנהלת החברה).

גולדפרב זליגמן  
עורכי דין | נוסד 1930



עו"ד רועי בלכר, שותף, ראש מחלקת  
ליטיגציה מנהלית וצווארון לבן,  
03-7101666

[Roy.Blecher@goldfarb.com](mailto:Roy.Blecher@goldfarb.com)

\*\*

הסקירה לעיל הינה בבחינת תמצית. המידע הכלול בה  
נמסר למטרות אינפורמטיביות בלבד ואין במידע כדי  
להוות ייעוץ משפטי.