

# כששגרה מסתירה פעילות חריגה



**איריס צור, MA**

מבקרת בכירה ומנהלת מערך ההדרכה  
במחלקת ביקורת חקירתית  
בנק הפועלים

פברואר 2026

# על מה נדבר ב-20 דקות הקרובות



1. דוגמא למעילה במוסד פיננסי – בנק גדול

2. למה דווקא שגרה מסוכנת

3. מאפייני מעילה מתוך שגרה

4. מאפייני מועל ומודל "משולש ההונאה" (דונלד קרייסי)

5. דוגמא נוספת: מעילה בחשבונות רגישים

6. סיכום וכלים לזיהוי

# דוגמא למעילה 'השגרתית' – הפרופיל

## הפרופיל

- בנקאית ותיקה
- מקור ידע משמעותי בסניף
- יחסי אנוש מעולים
- הכרות מעולה עם מערכות הבנק
- בעלת הרשאות וסמכויות רבות

## השיטה

- הזירה: חשבונות רדומים (ללא פעילות לקוחות במשך שנים)
- המסווה: אין פניות לקוח, אין תנועה חריגה, אין חריגות סכומים
- ביצוע פעולות במרווחי זמן
- שימוש בכספים לביצוע הפעולות כדרך שגרה

# שיטת המעילה: מתחת לרדאר

4. מחיקת  
עקבות

3. משיכת  
כספים

2. יצירת  
מקור  
כספי

1. שינוי  
פרטי  
קשר

נזק: כמיליון ש"ח,  
עשרות חשבונות,  
משך זמן המעילה  
כשנתיים

# השגרה התפעולית כמסווה

למה זה עבד?



• המעילה השתלבה בדפוס הקיים

• טיפול ידני ע"י פקידה קבועה בלקוחות מבוגרים

• ביצוע פעולות בסכומים שאינם חריגים.

• אין תלונות לקוח.

• הנתונים נראים יציבים ושקטים.

# מדוע דווקא שגרה היא מסוכנת

רוב המעילות לא קורות בגלל פרצה חד-פעמית, אלא בשל כשל בקרה שמאפשר פעולה חריגה חוזרת

$$\left[ \begin{array}{l} \text{פוטנציאל} \\ \text{לנזק גדול} \end{array} \right] = \left[ \begin{array}{l} \text{הרבה} \\ \text{זמן} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{l} \text{חריגה} \\ \text{קטנה} \end{array} \right]$$

ככה תמיד עבדנו, ככה זה תמיד היה  
שגרה מרדימה – מתנהלים על אוטומט  
המועל מכיר את החולשות שלך כגורם בקרה

# מאפייני מעילה מתוך שגרה

## 1. עומס



בנק קמעונאי גדול, מיליוני טרנזקציות

## 2. אמון



אני מכיר את הלקוח שנים

## 3. אוטומציה



הסתמכות יתר - "המערכת כבר תתריע"

## 4. הרשאות



שימוש בהרשאות קיימות

טכניקת ההסוואה – פיצול בין מערכות, עובדים וגורמי בקרה

# פרופיל המועל



## היכולות:

- הכרות מעולה עם מערכות הבנק ועם 'פינות אפלות'
- ידע טכני/חשבונאי גבוה
- מומחיות בתחומים נישתיים



## האישיות:

- אינטליגנציה גבוהה (כולל אינטליגנציה רגשית)
- כריזמטיים - "אפקט ההילה", עובדים ותיקים ומוערכים
- יכולת גבוהה בביסוס האמון
- רגישות מוסרית מופחתת - פעולות שבעבר עוררו אי נוחות הפכות לניטרליות רגשית

# מודל משולש ההונאה (דונלד קרייסי)

מניע / לחץ

הצדקה /  
רציונליזציה

הזדמנות

# מה עובר בראש של המועל?

## הרציונליזציה

- אני רק לווה את הכסף
- הבנק לא יינזק מזה
- מגיע לי, אני עובד קשה
- רצון לסייע לבן משפחה

## הלחץ

- מצוקה כלכלית / חובות כבדים
- רמת חיים גבוהה מדי
- התמכרויות (הימורים)
- נקמה או תחושת קיפוח

## הזדמנות: היכן הכשל שלנו?

- תהליך קבוע ללא בקרה
- נרמול פעולות עקב חזרתיות (עובדים מצפים שהפעילות תנוטר)
- החריגה מתרחשת כשהעובד מבין שאין מי שמסתכל. העובד מבין שמשאבי הבקרה אינם ממוקדים ומושקעים בחסר.

הרשאה + שגרה + אמון = סיכון



# דוגמא נוספת - מעילה מתמשכת בשגרה

## הסלמה פרטי התיק

### השיטה:

רכישות והעברות מט"ח,  
הוצאת כספים דרך חשבון נש"מ,  
אישורי יתרה מזויפים.

### הפרופיל:

בנקאי ותיק (+ 20 שנה),  
מטפל בלעדי.

### הקורבנות:

בעלי מוגבלויות, תושבי חוץ,  
לקוחות שאינם בקיאים.

התוצאה: היקף: 6 מיליון ש"ח | עונש: 6 שנות מאסר בפועל | משך המעילה: כ-10 שנים

# איך מגלים את הבלתי נראה

- הסתכלות רב ממדית - בחינת צבר פעילויות חריגות של עובדים בסיכון
- ניתוח רוחבי של לוגים (לא בקרה נקודתית)
- זיהוי דפוס טיפול חריג בחשבונות רדומים

**אל תשאל: "מה חריג?"**

**תשאל: "מה לא אמור להיות כל כך קבוע?"**

# סיכום: האויב הנסתר



מעילה מתוך שגרה  
נראית כמו התפרצות  
וולקנית, אלא כמו  
זרמים תת-קרקעיים.



מעילה מתוך שגרה  
לא נראית כמו תקלה,  
אלא כמו עבודה.



הבעיה היא לא  
החריגה – הבעיה  
היא ששום דבר לא  
נראה חריג.

**“שגרה היא לא האויב – אבל היא לא ניטרלית.”**

# בקרה טובה מתחילה בסקרנות

הפשע המושלם הוא לא בלתי-נראה, הוא פשוט משעמם  
מספיק כדי שאף אחד לא ירצה לבדוק אותו.

תודה רבה