

אוקטובר 2016

חומר לוועדת האתיקה – קמ"ג

כתב, ליקט וערך: ד"ר שי נחשתאי

1. בחינת מדדי הצלחה: יעילות ומועילות תכנית האתיקה – קמ"ג

הערכת האפקטיביות של תכנית האתיקה

לבחינת הצלחתה של תכנית האתיקה קמ"ג יצטרך לבחון את עצמו לעתים מזומנות (אחת לשנה/ שנתיים) האם "רוח האתיקה מרחפת על פני קמ"ג" והאם קיימת עמידה בערכי הקוד ובכלליו. לצורך כך נדרש לבצע סקרים פנימיים (לעובדים) וחיצוניים (ספקים וכד'), שבהם תשאלנה שאלות על רמת האתיקה ונורמות ההתנהגות של ההנהלה, מנהלים ועובדים. האחריות על עריכת סקרים אלה היא על ועדת האתיקה. לגבי סקר חיצוני – יתכן וניתן לשלב את השאלות על רמת האתיקה בתוך שאלוני "שביעות רצון", הנעשים מדי פעם.

מדדי הצלחה מצופים מיישום תכנית האתיקה בקמ"ג:

הנחות כלליות:

- ✓ לעובדים יש ציפיות גבוהות להתנהגות אתית בקמ"ג.
- ✓ קיום הקוד מחייב תכנית הטמעה כוללת, שהיא התנאי להעלאת מודעות העובדים לביטויי התנהגות לא נאותה ולמתן כלים להתמודד עם כך ולהטמעה אמיתית של האתיקה בקמ"ג.
- ✓ מטרת אימוץ תכנית אתיקה אפקטיבית היא עליית שלב, דרך יצירת תפיסה סדורה בדבר הזהות הארגונית/מקצועית, ערכים ונורמות התנהגות מחייבות, תוך אימוץ התנהגות אישית/ארגונית אתית והעלאת "הרף" האתי בכל הרמות והתחומים ותמרוצים.

תכנית אתיקה מהווה כלי לשיפור בשמונה תחומים:

- ✓ יצירת תרבות אתית אפקטיבית
- ✓ העלאת רמת המודעות המוסרית של המנהלים והעובדים ושיפור תהליך קבלת ההחלטות
- ✓ שיפור ביצועי קמ"ג בהשגת מטרותיו
- ✓ שיפור השירות
- ✓ הגדלת שביעות רצון העובדים, אמונם, מחויבותם והזדהותם עם קמ"ג
- ✓ שיפור איכות החיים/שביעות הרצון של העובדים
- ✓ שיפור האמון בין העובדים והמנהלים בקמ"ג ("מיתוג פנימי").
- ✓ הגברת האמון בין מקבלי השירות לבין קמ"ג ("מיתוג חיצוני").

הצלחתה של תכנית האתיקה המיושמת בהתאם לתכנית האתיקה והאפקטיביות המיטבית שלה, יכולות להיבחן בשלושה מדדים מרכזיים, הבוחנים אם חל שיפור בשמונת הנושאים שהוזכרו לעיל. שלושת המדדים הם:

- ✓ מדדים "רכים" – הכוללים ערכים, מדיניות, תחושות ותרבות אתית ראויה בקמ"ג.
- ✓ מדדים פנימיים – הכוללים תהליכים ארגוניים, שינויים פנים-ארגוניים, הטמעה, דיונים, הקמת ועדת

האתיקה ותפעולה ושימוש העובדים בה.

- ✓ **מדדים חיצוניים** - הכוללים רמת שירות, שביעות רצון גורמים חיצוניים מההתנהגות האתית של עובדי קמ"ג, מחזור רווח, מוניטין, אמן הציבור ולגיטימציה.
 - ככל שהתשובה על המדדים השונים תהיה חיובית יותר באופן מובהק, כך הצלחתה של התכנית גדולה יותר! ניתן לאמר, כי קוד בעל תוכן ערכי X הטמעה טובה = אפקטיביות!
- א. מדדים "רכים":**

1. מדיניות, מטרות ויעדים אתיים

- ✓ הנהלת קמ"ג רואה בערכי האתיקה כלי מצפן ניהולי.
- ✓ המדיניות של קמ"ג מגדירה הצלחה גם במונחים של ערכים אתיים.
- ✓ חשיבות המטרות והיעדים האתיים אינה נופלת בחשיבותה מהמטרות והיעדים האחרים.
- ✓ מטרות קמ"ג ניתנות להשגה תוך שמירה על כללי האתיקה.
- ✓ העובדים, בכל הרמות, מכירים את המטרות והיעדים האתיים של קמ"ג.
- ✓ לעובדים מוצבים מטרות ויעדים אתיים שעל השגתם הם אחראים.
- ✓ תהליך קבלת ההחלטות היומיומי מביא בחשבון גם את המטרות והיעדים האתיים.
- ✓ העובדים חשים, שקיים קשר ישיר בין השגת המטרות והיעדים האתיים לבין הצלחתם האישית.

2. ערכי קמ"ג

- ✓ ערכי קמ"ג תואמים את ערכי החברה, המדינה וערכי מוסר אוניברסליים.
- ✓ יש מתאם בין ערכי קמ"ג לבין יעוד קמ"ג ומטרותיו.
- ✓ העובדים, בכל הרמות, מכירים את ערכי היסוד של קמ"ג.
- ✓ הצהרות ערכיות של קמ"ג נתפסות כהנחיות ראויות לקבלת החלטות בהעדרם של מדיניות או תקדימים.
- ✓ ערכי קמ"ג אינם משתנים בהתאם למצב התקציבי.

3. תרבות אתית ראויה

- ✓ להנהלה הבכירה יש תפיסה ומחויבות משמעותית לאתיקה בקמ"ג בכל פעילויותיה וקיימת מנהיגות לטיפוח האתיקה ולהטמעתה בקמ"ג.
- ✓ קיימת מידת התאמה בין מדיניות האתיקה של קמ"ג לבין יישומה בפועל (קטן הפער בין ההצהרות לבין המעשים).
- ✓ ההנהלה, מנהלים ועובדים בכל הדרגים שותפים למערכת האתית של קמ"ג ולעיצובה בקוד אתי בהיר, ברור ואחיד לכל - המכסה את כל תחומי הפעילות בקמ"ג - שבו הם רואים חלק חשוב ותקף בתפקידם ומחויבים לו בכל מעשיהם.
- ✓ המנהלים משמשים דוגמה אישית ופועלים בדרכים אתיות כלפי מחזיקי עניין חיצוניים ופנימיים כאחת, תוך מניעת פעולות שיש בהן כדי להפר את ערכי הקוד וכלליו.
- ✓ המנהלים מתייחסים לאחריותם האתית כמו לכל אחריות אחרת הנדרשת מהם.
- ✓ ההנהלה מציינת את העמידה במנהגים אתיים רצויים כמוודל חיובי לכל עובדי קמ"ג ומנהליו.
- ✓ המנהלים בכל הדרגים משתתפים בקביעת ערכי קמ"ג.
- ✓ המנהלים והעובדים מכירים, מבינים, מאמינים ומזדהים עם הדרישות והציפיות האתיות של קמ"ג.
- ✓ שיקולי אתיקה נכללים בתהליך קבלת ההחלטות בקמ"ג ("מדד שיקול הדעת") ומשתלבים בערכי

המרכז לאתיקה בירושלים

הדמוקרטיה וערכי כבוד האדם.

- ✓ המדיניות והנהלים האתיים בקמ"ג מכבדים את ערכיהם של העובדים.
- ✓ העובדים מאמינים שיקבלו אוזן קשבת וייעוץ נאות בפניותיהם למנהליהם ולוועדת האתיקה בשאלות אתיות ומשתמשים בשירותיהם.
- ✓ קיימת התאמה בין החלטות המנהלים לבין ערכי העובדים המתבקשים ליישמן.
- ✓ קמ"ג מעודד עובדים להביע את עמדותיהם האתיות הקשורות בעבודתם ודלתו של כל מנהל/ת פתוחה בפני כל עובד העומד בפני דילמה אתית.
- ✓ העובדים מקבלים תגובות חיוביות ממנהליהם כשהם מקבלים החלטות אתיות.
- ✓ לעובדים יש אפשרות להגיש הצעות להגברת ההתנהגות האתית הכוללת קמ"ג.
- ✓ קיימת כתובת ובמה קבועה לעובדים ולמנהלים להעלות דילמות אתיות שהם זיהו בעבודתם ולמתן תשובות עליהן.
- ✓ מנהלים ועובדים המדווחים על הפרות אתיות מוגנים מפני פגיעות והתנכלויות ולא ננקטים כנגדם אמצעי תגמול.
- ✓ ההנהלה מתייחסת למעשים בלתי ראויים בקמ"ג ומטפלת בהם באופן החלטי וסדיר.
- ✓ מנהלים ועובדים נוקטים יוזמה כדי לפתור דילמות אתיות יומיומיות.
- ✓ קמ"ג מתייחס אל עובדיו ואל גורמים חיצוניים בהתאם לערכיו המוצהרים.
- ✓ הדיון וההתייחסות לנושא האתי מתבצעים על בסיס מתמשך, באוריינטציה מחנכת ולא מענישה, כחלק בלתי נפרד מפעילות קמ"ג.

ב. מדדים פנימיים

1. הדרכה והכשרה אתית

- ✓ נערכו תהליכי הדרכה, הכשרה והטמעה סדירים ויסודיים בנושא האתיקה והקוד האתי, בהתאם לתכנית האתיקה ועל פי תכנית הדרכה מסודרת רב שנתית, שהותאמה לצרכי קמ"ג, שאושרה ותוקצבה, לכלל העובדים והמנהלים.
- ✓ העובדים מכירים, מבינים, מאמינים ומזדהים עם מטרות תכנית האתיקה ועם ערכי היסוד של קמ"ג, הקוד האתי וכללי ההתנהגות הנובעים ממנו.

2. יישום הקוד האתי (מנגנונים תומכים)

- ✓ הוקם מינהל אתי ארגוני סדיר, מובנה ומוסמך, הכולל בתוכו את ועדת האתיקה, נציב אתיקה, "קו חם" ("Help-Line") ונאמני האתיקה, שלנציגיו ניתן לפנות לצורך דיון, סיוע וייעוץ בדילמות אתיות ובפתרון ולצורך זיהוי הפרות של כללי האתיקה ואף לידי חשיפת שחיתויות בקמ"ג, תוך שפותחו מנגנונים לשמירה על סודיות מוחלטת של הפניות.
- ✓ דבר קיומו של מנגנון זה פורסם ברבים והעובדים מודעים לקיומו ולנהליו ולאפשרות שניתן לפנות לנציגיו לדיון בדילמות אתיות ולצורך קבלת הנחיה כאשר הם זקוקים למידע או לפרשנות בנוגע לערכי קמ"ג.
- ✓ ההנהלה מספקת לעובדים הנחיות ברורות בנושאים אתיים.
- ✓ הקוד האתי פורסם ברבים, כולל בשילוט בולט ביחידות השונות (פוסטרים) ובתמצית (פנקס כיס, סימניה) והופץ גם למחזיקי העניין השונים.
- ✓ ועדת האתיקה, המקבלת "רוח גבית" מההנהלה, מפקחת על יישומו של הקוד האתי ביחידות השונות

המרכז לאתיקה בירושלים

ופועלת לחיזוק האקלים האתי בקמ"ג, דרך הפיכת ערכי הקוד האתי וכלליו ליסוד חי, מוטמע ומועיל בפעילות היומיומית שלו (כולל עריכת תכניות להשתלמויות רענון תקופתיות).

- ✓ הוועדה מפתחת המשך תכנית הטמעת הקוד האתי בקמ"ג על בסיס מתמשך, תוך אזכור קבוע של הצורך לשמור על כללי האתיקה.
- ✓ בקמ"ג פותחה מערכת בקרה ואכיפה למנהלים ולעובדים הסוטים בהתנהגותם ובמעשיהם מהקוד האתי ומרוחו.
- ✓ פותחה מערכת תמרוץ ותגמול למנהלים ולעובדים המצטיינים בהתנהגותם האתית: בגיליון הערכת מנהלים ועובדים נלקחים בחשבון גם היבטים אתיים וקמ"ג מתגמל (באפשרויות שונות) גם על התנהגות אתית.
- ✓ קריטריונים אתיים נלקחים בחשבון במכרזים ובניהול התקשרויות עם ספקים.
- ✓ בעת הצורך, הוועדה מפנה תלונות לגורמי קמ"ג המוסמכים במקרה של חשד לעבירות על החוק או על הקוד האתי (הוועדה אינה בעלת סמכויות חקירה ואכיפה).
- ✓ הוועדה מכינה תכנית הכשרה של נאמני אתיקה בקמ"ג ומפעילה אותה (אופציונאלי).
- ✓ נערכים מפגשים קבועים של הוועדה עם נאמני האתיקה.
- ✓ הוועדה, הפועלת כגוף מייעץ, תומך ומסייע וכגוף מעקב, מתכנסת מעת לעת ומכינה דיווח תקופתי חצי שנתי על מצב האתיקה בקמ"ג (כולל פניות ודיווחים על חריגות) להנהלה.
- ✓ הוועדה מארגנת השתלמויות להצגת הקוד האתי לעובדים חדשים ברשות ולהדרכתם בתכנית האתיקה, כולל הכנת ערכה מיוחדת לכך.
- ✓ הוועדה מקדמת מסרים ויוזמות בנושא האתיקה בקמ"ג, ביניהן קיום "יום האתיקה", פעילויות שנתיות קבועות (סדנאות), פרסום תקופתי של אירועים אתיים ולקחים בידעון/באתר ("פינת האתיקה") וכו'.
- ✓ נושאים אתיים עולים לדיונים קבועים בישיבות צוותיות ובישיבות הנהלת קמ"ג.
- ✓ נערך מבחן ידע תקופתי למנהלים ולעובדים (רצוי מתוקשב) בנושא האתיקה בקמ"ג.
- ✓ הקוד האתי נבחן מעת לעת לצורך רענון ועדכון האפשרי.
- ✓ פותחו כלי מדידה והערכה של אפקטיביות התכנית ונערכים סקרים תקופתיים ובדיקות שיטתיות בקמ"ג לבחינת הצלחת התכנית ושיפור האקלים האתי והשלכותיהם על יעילות קמ"ג ושיפור ביצועיו.
- ✓ נערכים סקרים תקופתיים לבדיקת היחס ושביעות הרצון של מחזיקי העניין השונים משירותי קמ"ג, מייעילותו ומרמת השירות לציבור.
- ✓ המנהלים קבלו הכשרה לגבי השימוש במידע שהופק מסקרים ובדיקות אלה.

3. מדדי הצלחה מצופים מיישום תכנית האתיקה בקמ"ג:

- ✓ מנהיגות - מחויבות הנהלת קמ"ג לאתיקה באה לידי ביטוי בכל הפעילויות של ההנהלה: תכנון, תקצוב, בניית תחזיות וקביעת מערכת התגמול והתמריצים.
- ✓ הקוד האתי משולב במטרות קמ"ג ובדיונים המתקיימים - על בסיס יומיומי.
- ✓ כללי האתיקה הם אחידים ותקפים לכל העובדים בקמ"ג, לרבות להנהלה הבכירה.
- ✓ ההנהלה נותנת דוגמה אישית אקטיבית.
- ✓ כללי האתיקה מוזכרים באופן תדיר.

- ✓ העובדים מודעים יותר לנושאים אתיים בעבודתם.
- ✓ העובדים מאמינים שכללי האתיקה שימושיים ויכולים להנחותם בעת תהליך קבלת ההחלטות.
- ✓ העובדים מרגישים שתכנית ההטמעה הייתה שימושית עבורם ושהם מצוידים בידע לזהות ולפתור בעיות אתיות.
- ✓ חלה ירידה בהתנהגות לא אתית ולא חוקית בקמ"ג בהיבטים השונים (ראה י"ד כללי היסוד של האתיקה השלטונית).
- ✓ קמ"ג מטפל טוב יותר בדיווחים על התנהגות בלתי הולמת.
- ✓ מטרות קמ"ג, יעדיו והישגיו נעשים תוך שמירה על כללי האתיקה.
- ✓ ועדת האתיקה פועלת בהתאם לנדרש ממנה.
- ✓ מתקיימים דיונים פתוחים וגלויים בנושאים אתיים בקמ"ג (על בסיס קבוע ומזדמן).
- ✓ שופר האמון בין העובדים לבין המנהלים בקמ"ג ושביעות הרצון של העובדים גברה.
- ✓ נקודת המבט של העובדים על האתיקה בקמ"ג חיובית, באופן משמעותי, יותר מאשר בתחילת התהליך.
- ✓ העובדים לא תומכים במעשים לא אתיים שנעשו על ידי אחרים.
- ✓ ישנה עליה במספר הדיווחים על התנהגויות לא אתיות.
- ✓ העובדים מרגישים בטוחים ומוגנים ולא חוששים מאי גיבוי ומפגיעה בהם כתוצאה מפניותיהם לוועדת האתיקה.
- ✓ העובדים מאמינים שיעשה טיפול נאות בפניותיהם ובמפרי הקוד.
- ✓ קמ"ג משקיע מאמצים לגילוי הפרות אתיות.
- ✓ האקלים האתי ותרבות האתיקה בקמ"ג התחזקו - החלטות הנהלת קמ"ג ופעולותיה משקפות את ערכי קמ"ג ואת הקוד האתי והפער בין ההצהרות לבין המעשים קטן (שלבס במעבר מ-"Sound Ethical culture" ל-"Ethical culture").
- ✓ ישנו תגמול על התנהגות אתית.
- ✓ תכנית האתיקה מתבצעת באופן מתמשך שוטף לאורך זמן (כולל הדרכות, הכשרת מנהלים ועובדים חדשים ברוח הקוד האתי, בחינה תקופתית של רענון הקוד, פיתוח כלים להערכה, עריכת סקרים תקופתיים וצירוף נאמני אתיקה חדשים).
- ✓ קיימת עליה בהצלחת קמ"ג - בתפוקה, ברמת השירות הניתנת בו, באיכות, במחזור הרווח ובמוניטין שלה.
- ✓ המנהלים והעובדים מבינים את הקשר בין אקלים אתי מיטבי לבין מידת הצלחתו של קמ"ג (העלות/תועלת של המדיניות האתית - "Ethics pays").
- ✓ התהליך האתי הוא תהליך נמשך, כחלק בלתי נפרד מפעילות קמ"ג.

ג. מדדים חיצוניים

- ✓ מחזיקי העניין החיצוניים (תושבים, ספקים, ארגונים וכד') מכירים ומבינים את הסטנדרטים האתיים על פיהם פועל קמ"ג.
- ✓ מחזיקי העניין החיצוניים חשים שרמת השירות של קמ"ג השתפרה ועלתה ביחס לתקופה קודמת.

המרכז לאתיקה בירושלים

- ✓ מחזיקי העניין החיצוניים מרגישים שקיימת יעילות רבה יותר בתפקודי קמ"ג.
- ✓ מחזיקי העניין החיצוניים מגלים שביעות רצון גוברת מההתנהגות ומהתייחסות האתית של בעלי התפקידים בקמ"ג עמם הם באים במגע.
- ✓ מחזיקי העניין החיצוניים, ובעיקר הקהילה, מעניקים יותר אמון ציבורי ויותר לגיטימציה מאשר בעבר לפעולות קמ"ג.
- ✓ קמ"ג פועל לשמירת סביבה בת-קיימא יותר מאשר בעבר.
- ✓ המוניטין של קמ"ג עולה והוא הופך להיות דוגמה חיובית לקמ"גות אחרים.

האפקטיביות של האתיקה, או התרבות האתית, ברשות השלטונית

קיומו של קוד אתי אין בו, כשלעצמו, כדי להבטיח את הטמעת האתיקה בקמ"ג, או במילים אחרות, את האפקטיביות של האתיקה בקמ"ג. האתיקה השלטונית תהיה אפקטיבית במידה המיטבית אך ורק אם תתקיים בה תרבות אתית, הכוללת את כל המרכיבים המתוארים להלן:

1. ערכים ארגוניים ברורים
2. אסטרטגיה, מטרות ויעדים אתיים
3. מדיניות ונהלים אתיים
4. פיתוח אמצעים לבדיקת האפקטיביות האתית
5. גמול על התנהגות אתית
6. הנחיות לקבלת החלטות אתית
7. הערכת האקלים האתי
8. בניית תמיכה במנהגים אתיים
9. הרגלי מנהיגות אתיים
10. הערכה של השפעת ההתנהגות האתית
11. חינוך והכשרה אתית
12. כבוד לערכים האישיים של העובדים