

### קמ"ג – מנגנוני אתיקה בארגון

ככלל, כלל מנהלי קמ"ג ועובדיו מחויבים לשמירה על כללי האתיקה ואחראים ליישומם, דרך הדוגמה האישית. אך לצורך הטמעת הקוד האתי ומיסודו, המשך תכנית האתיקה ותחזוקם השוטף של ענייני האתיקה בקמ"ג בשגרה לאורך זמן, יתמנו בקמ"ג שני גופים שיעסקו בכך: "נציב"/"ממונה" האתיקה וועדת האתיקה, שלצידם יפעלו נאמני האתיקה ביחידות השונות וכן מוקד "הקו החם".

#### א. נציב האתיקה

נציב האתיקה הוא מנהל/ת בכיר/ה, שיהיה ממונה, בתוקף תפקידו ואישיותו, על כל פעילות האתיקה בקמ"ג, העלאתה לסדר היום, הפצתה וקידומה (מיסוד הקוד, הטמעתו, תחזוקתו בשגרה, פיתוח תרבות אתית וכד'), בנוסף לתפקידו הקבוע (נע"ת). נציב האתיקה, כגורם מייעץ ומנחה, יהווה את הכתובת והסמכות המקצועית והמוסרית לטיפול ולייעוץ בכל הדילמות האתיות הצצות ביחידות הקמ"ג, שלא מצאו פתרון במסגרות אחרות. הנציב ירכז את פעילות ועדת האתיקה ובחירתו מהווה הצהרה פומבית למחויבות הקמ"ג להתנהגות אתית.

יחד עם זאת יובהר, כי אין דומה תפקיד נציב האתיקה לתפקידו של מבקר פנים או לתפקידו של יועץ המשפטי או יו"ר ועד העובדים. כיון שתפקיד הנציב אינו סטטוטורי או תקני אלא וולונטארי, וכדי להקטין ואף למנוע מאבק סמכויות ועימותים תפקודיים, יקבעו לנציב גבולות אחריות ותוענקה לו הסמכויות הנדרשות למילוי תפקידו. כפיפות הנציב היא למנהל הקמ"ג.

#### תפקידי נציב האתיקה

ככלל, הסמכויות התפקודיות של הנציב כוללות, בין היתר, את ההיבטים הבאים:

1. גיבוש המדיניות האתית וחזוק האקלים האתי בקמ"ג, דרך הפיכת ערכי הקוד האתי וכלליו ליסוד חי, מוטמע ומועיל בפעילות היומיומית ובתהליכי קבלת ההחלטות של מנהלים ועובדים בקמ"ג.
2. ליווי הטמעת תכנית האתיקה בקמ"ג ופיתוח תכנית המשך באופן מתמיד, לצורך יישום ושימור הקוד.
3. אחריות ופיקוח על יישומו של הקוד האתי בתיאום עם ההנהלה ויחידות הקמ"ג השונות, תוך שילוב ערכי הקוד האתי וכלליו בנהלים פנימיים בקמ"ג.
4. איתור תהליכים חוצי ארגון ושיפורם האתי.
5. פיתוח מערכת בקרה ואכיפה למנהלים ולעובדים הסוטים בהתנהגותם ובמעשיהם מהקוד האתי ומרוחו ובחינת החלטות הקמ"ג בהיבט האתי, תוך דגש על היבט חינוכי - הפקת לקחים, נקיטת צעדים בונים – ולא דווקא ענישתי [השאלה המרכזית – האם אכיפה וציות הם הכלים היעילים להניע ובד קמ"ג להעמיק את הרגישות האתית שלו? וכיצד משפרים את תהליך קבלת ההחלטות שלו?]
6. פיתוח מערכת תמרוץ ותגמול למנהלים ולעובדים המצטיינים בהתנהגותם האתית, כמו שילוב מדדים אתיים במנגנונים להערכת עובדים ולקידומם.
7. שילוב מדדים אתיים בעריכה ובניהול התקשרויות עם ספקים.
8. מתן ייעוץ מקצועי והדרכה בשאלות בעניינים אתיים, המופנות אליו מגורמים שונים בקמ"ג.
9. פיתוח מנגנונים לטיפול בפניות ולתלונות כדוגמת "הקו החם".
10. הנציב, שאינו בעל סמכויות חקירה, או נקיטת אמצעים/אכיפה כלפי "עבריינים אתיים", יפנה תלונות לגורמי הקמ"ג המוסמכים לטפל ולנקוט באמצעים במקרה של חשד לעבירות על החוק או על הקוד האתי. \*\* כאן נציין, כי נקודה זו היא רגישה ביותר לגבי הסמכויות הניתנות בקמ"ג לנציב האתיקה, ובעיקר ביחס לבעלי תפקידים מקבילים אליו או אף גבוהים ממנו במדרג הקמ"ג. חשוב, אם כן, שהנהלת הקמ"ג תבחן סוגיה זו בשיקול דעת למניעת מצבים של "ריב סמכויות".

11. מתן הצעות לתיקון ליקויים שהתגלו בקמ"ג ונוצרו כתוצאה מהתנהגות או פעילות בלתי אתית והמלצות להפקת לקחים ולמניעת פעילויות דומות בעתיד. הכשרה של נאמני אתיקה בקמ"ג.
12. הפצת מידע קבוע בענייני אתיקה דרך פרסומים תקופתיים של אירועים אתיים באתר הקמ"ג והלקחים הנלמדים מהם, מתוך כוונה שימשו בסיס לדיונים ביחידות הקמ"ג.
13. אחראי על אירועי "יום האתיקה" בקמ"ג (אחת לשנה), כולל מתן פרס "העובד האתי" וכן על הרצאות בנושאי האתיקה לעובדים.
14. הכנסת מודולה בנושא אתיקה להשתלמויות עובדים ומנהלים בקמ"ג.
15. ריכוז פעילות ועדת האתיקה כיו"ר ועדת האתיקה.
16. דיווח תקופתי חצי שנתי ("הדיווח האתי") על מצב האתיקה בקמ"ג (כולל ניתוח התלונות שהוגשו, דרכי הטיפול בהן ותוצאותיהן).
17. הצגת הקוד האתי לעובדים חדשים, הנחייתם והדרכתם בתכנית האתיקה.
18. בחינה שנתי, דרך סקרים ומדדים, של אפקטיביות יישום תכנית האתיקה בקמ"ג ושיפור בהתאם לצורך.
19. בחינת הקוד האתי מעת לעת ועדכונו והתאמתו לצרכים המשתנים בקמ"ג (פנימיים וחיצוניים).

#### ציטוט:

*"יש לנציב האתיקה חלון הזדמנויות להרכיב תוכנית משלו. צעה זאת תוק שנה או שנתיים, אף תשנה עצמך כי יש לך צער שנים לצעות זאת. המטרה היא למסד את התוכנית, באופן שבו היא תהיה חלק אינטגרלי בכל פעילות שוטפת. או אף, כאשר הממונה על האתיקה צויה השאלה המתבקשת מאליה היא "את מי צלינו להשיג במקומו"? ולא "האם אנחנו זקוקים לזה בכלל"? המקרה הנדון ביותר יכול להיות כאשר מנכ"ל יאמר, כי "כך המצבים שלנו וכך הפעולות מתנהלים באופן אתי, מדוע למה נהיה זקוקים לתוכנית לנהלי האתיקה?"*

(מדברי פטריק גנזו (Patrick Gnazzo), סגן נשיא בכיר בהתמחויות עסקיות ונציב האתיקה בחברת "קומפיוטר אסוסייטד" (Computer Associates), כפי שהובאו בידי ג'יימס סי. היאט (Hyatt)).

#### מקורות נוספים להרחבה בעניין נציב האתיקה:

1. החוברת: Leading Corporate Integrity: Defining the Role of the Chief Ethics & Compliance Officer (CECO), שיצאה ע"י מספר גופים, ביניהם Ethics Resource Center, Institute for Corporate Ethics, 2007 וראה גם: [www.ethics.org/ceco](http://www.ethics.org/ceco)
2. שמחה ורנר, "מקצין אתיקה למנהל משאבי אתיקה" באתיקה במשטרת ישראל, אכ"א/מה"ד/קח"ר, 1999, עמ' 453 – 462.
3. אתר אגודת קציני האתיקה (Ethics & Compliance Officers Association – EOA), <http://www.theecoa.org//AM/Template.cfm?Section=Home>

## **ב. ועדת האתיקה**

ועדת האתיקה פועלת לצידו של נציב האתיקה כגוף מייצע וכגוף מעקב והיא שותפה בקידום תכנית האתיקה בקמ"ג ובהטמעת התרבות האתית בקמ"ג. חבריה ימונו ע"י מנהלת הקמ"ג ונציב האתיקה ולהם יוצאו כתבי מינוי לתקופה בת שלוש שנים, תוך התחייבותם לשמירת סודיות נדרשת. בראש הוועדה יעמוד, כאמור, נציב האתיקה, כאשר יתר חברי הוועדה יהיו מנהלים בדרגים שונים ונציגי עובדים. בעת ישיבותיה תיעזר הוועדה במזכיר/ת ועדה, שימונו לצורך זה ע"י נציב האתיקה ויהיו אחראית על כתיבת פרוטוקולי הישיבות.

## **תפקידי הוועדה**

1. סיוע וייעוץ לנציב האתיקה ולהנהלת הקמ"ג לקידום ולפיתוח נושא האתיקה בקמ"ג וכן סיוע בגיבוש המדיניות האתית בקמ"ג ודרכי הטמעתה.
2. עריכת דיונים בסוגיות אתיות מערכתיות והצעת הצעות לפעולה.
3. עריכת דיונים בסוגיות אתיות מערכתיות והצעת הצעות לפעולה.
4. קבלת דיווחים תקופתיים (חצי-שנתיים) מהנציב ומעקב אחר התנהלות הקמ"ג בתחום האתיקה ובהטמעתה.
5. הבאת דברי הוועדה לידיעת ציבור העובדים, להוציא נושאים היכולים לפגוע בצנעת הפרט.

## **סמכות הוועדה:**

לוועדת האתיקה, בהיותה גוף לא סטטוטורי, אין סמכות חקירתית ולא סמכות ביצועית לגבי עובדים או תהליכים בקמ"ג. עיקר סמכותה הוא בבחינת תהליכי האתיקה בקמ"ג והמלצותיה להעביר את העניין המובא בפניה לגורמי המשרד המוסמכים לטפל ולנקוט באמצעים, וכן להציע שיפור ויצירת תהליכים חדשים בהתאם לקוד האתי. ברור, כי התעלמות ההנהלה מהמלצות הוועדה ואי שיתוף פעולה עמה שומטות את הקרקע המוסרית לעצם הקמתה ותפקודה.

ראה למשל - [http://www.sfgov.org/site/ethics\\_page.asp?id=31472](http://www.sfgov.org/site/ethics_page.asp?id=31472)

## **התכנסויות הוועדה:**

1. הוועדה תתכנס בתדירות של אחת לרבעון, כאשר נציב האתיקה הוא האחראי לזימונה.
2. לוועדה יוקצה מקום הולם לישיבותיה וכן תקציב מסוים לקיום הישיבה בצורה מכובדת (כיבוד, חמרי עזר וכד').
3. באחריות נציב האתיקה להכין את כל החומר לישיבת הוועדה, כולל קביעת סדר יומה, דו"חות שונים בנושאי האתיקה בעירייה, נושאים לדיון וכד'. החומר יועבר שבוע קודם לידיעת החברים.
4. נציב האתיקה רשאי ליזום ישיבה מיוחדת של הוועדה בהתאם לצורך ועל פי פניות חברים בוועדה או פניות אחרות (פנימיות וחיצוניות). ככלל, הקשר עם הוועדה יהיה דרך נציב האתיקה.
5. ישיבת וועדה חוקית תתקיים במינימום של רוב חברים בוועדה והמלצותיה תתקבלנה ברוב קולות המשתתפים בדיון.
6. בעת הצורך ניתן לזמן אנשים נוספים לשמיעת דעותיהם.
7. בתחילת כל מפגש ייבדק ביצוע ההמלצות שניתנו בישיבות הקודמות.
8. פרוטוקול הישיבה יועבר ע"י נציב האתיקה למנהלת הקמ"ג.

## ג. נאמני האתיקה

נאמני האתיקה הם קבוצה מעובדי הקמ"ג שתחום האתיקה קרוב ללבם והם מוכנים לקדם תחום זה בקמ"ג. הנאמנים ממלאים את תפקידם החשוב בניהול האתיקה בקמ"ג בנוסף לתפקידם הרגיל (נע"ת). הנאמנים פועלים ביחידות הקמ"ג (נאמן אחד לכל מחלקה/אגף) כנציגי נציב האתיקה ומונחים מקצועית על ידו. הנאמנים נבחרים ומתמנים לתפקידם על בסיס אישיותם, יושרם, הגינותם, מסירותם, מעמדם ביחידתם, כושר מנהיגותם ורצונם להתנדב לתפקיד. מינוים יאושר ע"י מנהל היחידה שלהם וכן ע"י נציב האתיקה, שיבחן התאמתם לתפקיד. דבר המינוי, הסמכויות הנלוות אליו ודרכי ההתקשרות עמם מובא לידיעת כל המנהלים והעובדים במחלקה/אגף. לנאמני האתיקה תינתן הכשרה למילוי תפקידם.

## תחומי אחריות, סמכות ועיסוק

ככלל, נאמני האתיקה הם בעלי הסמכות והאחריות המקצועיים בנושאי האתיקה ומסייעים באופן קבוע, שוטף ומסודר למנהל המחלקה/ אגף להטמעת הקוד האתי וליישומו ביחידתם.

1. מרכזים את המידע בתחום האתיקה ומפיצים אותו ביחידה בה הם נמצאים.
2. נותנים מענה ומייעצים בצורה שוטפת לעובדים ולמנהלים ביחידתם לגבי הקוד ודילמות אתיות.
3. מקבלים פניות בדרך דיסקרטית (בעל פה, בטלפון, בפקס, במייל וכד'), תוך שמירת סודיות מלאה, מעובדים וממנהלים ביחידה לגבי מקרים או עניינים אתיים ורשאים להפנותם ישירות לנציב האתיקה ולא דווקא למנהל המחלקה/האגף.
4. מקיימים מעקב אחר הפניות שהופנו לממונים ומזרזים את הטיפול בהם.
5. פונים באופן שוטף לנציב האתיקה לייעוץ מקצועי לגבי בעיות ביחידתם.
6. פועלים למניעת כל פגיעה בפונים אליהם ובעיקר חושפי שחיתויות.
7. נפגשים באופן קבוע (אחת לחודש) עם מנהל המחלקה/האגף לצורך דיווח והמלצות לפעולה בתחום האתיקה.
8. מדווחים לנציב באופן רבעוני על ביצוע תכנית האתיקה ביחידתם, מידת העמידה בכללי הקוד, תכניות עתידיות, אירועים שקרו וכד'.
9. חלה עליהם החובה לפעול כאשר הם נתקלים בהתנהגות של עובד/מנהל שאינה הולמת את הקוד האתי (הערה, הנחיה).
10. ממליצים בפני המנהל, בעת ביצוע עבירה אתית ביחידתם, על פעולה נדרשת לביצוע.
11. מתעדים בצורה מסודרת את פעילותם בתחום האתיקה, את הפניות המופנות אליהם ואת דרך טיפולם בעניין (התיק ייחשב כחומר "חסוי").
12. משתתפים (פעמיים בשנה) בדיונים ובהצעת תכניות בפורום "מועצת נאמני האתיקה".

## ד. מוקד האתיקה – "הקו החם"

על "הקו החם" אחראי נציב האתיקה והוא יהיה נגיש לפניות ולתלונות של מנהלים ועובדים לגבי התנהגויות והנחיות לא אתיות, המפרות את הקוד, או התנהגויות לא חוקיות של עמיתיהם או הממונים עליהם. המוקד, בסיוע הנציב, יפעל לשמירה על סודיות מוחלטת של הפניות, הגנה על פונים חושפי שחיתויות ("המתריענים") ומניעת התנכלויות, צעדי גמול ופגיעות בהם (גם בהתאם לחוק ההגנה על עובדים חושפי שחיתויות – 1997).

הצוות יחליט על מנגנוני נוהלי הפניות לנציב/לוועדה ועל נהלי הטיפול בהם, כולל הכנת טפסים מתאימים. במקביל גם יבדקו ההיבטים החוקיים והמנהלתיים, שיכולים לחפוף לתפקידי הנציב/הוועדה – לצורך מניעת כפילויות. מובן, שסודיות המידע הנוגע לפונים תישמר באופן קפדני ובלתי מתפשר.

\*\* בעניין הדיווחים על הפרות של כללי אתיקה – על רקע רגישות הנושא ועל המשמעויות הרבות העלולות לנבוע ממנו, מוצע בזאת מעין "פרוטוקול" שכדאי להפיצו בקמ"ג:

### מתי מדווחים על הפרת של כללי אתיקה?

1. העובדות אומתו.
  2. נערך חשבון נפש באשר למניעים.
  3. פעולות בתוך הארגון נוסו או אינן אפשריות.
- שש שאלות שחושף השחיתויות צריך לשאול עצמו:**
1. האם ההפרה חמורה מספיק כדי להצדיק סיכון עצמי ופגיעה בארגון?
  2. האם אתה מוכן לחשיפה ולהאשמות?
  3. האם אתה בטוח בעובדות ובצדקתך?
  4. האם אתה בטוח שעמיתך והממונים עליך אינם פועלים לתיקון המצב?
  5. האם המניע שלך הוא טובת הציבור או שיש מניעים אחרים שאינם מן העניין?
  6. האם אתה מוכן לקבל את התוצאות אם טעית?

אם כל התשובות חיוביות – עליך לפעול (אם אכן אינך חושש ויש לך אומץ ציבורי)!

### נושאים שונים הדורשים טיפול והכנת נוהלים:

1. דרך הפניות לנציב אתיקה:
  - ✓ מי יכול לפנות, באיזה עניין, באיזה ערוץ התקשרות ("קו האתיקה" - מספר טלפון כולל משיבון - דואר אלקטרוני - פקס בדואר לכתובת)
  - ✓ האם הפנייה אנונימית או בשם
  - ✓ למה אמור להתייחס הפונה (מה, מי, מתי, היכן, כיצד, מאפיין נוסף, הצעות לשיפור וכד')
  - ✓ תיאום פגישה
2. דרך הטיפול בפניות
  - ✓ מי מקבל הפנייה?
  - ✓ יצירת טופס למילוי פרטי הפנייה
  - ✓ היכן נרשמת הפנייה?
  - ✓ תהליך התשובה לפונה
  - ✓ דרך הטיפול בפנייה וזמן הטיפול
  - ✓ התשובה לפונה
3. יחס לפונה להגנה
  - ✓ הנציב יוודא שאף דרג אינו עוצר מבעד עובד המבקש לפנות. ניסיון לעשות זאת, מהווה הפרה של התנהגות ניהולית ראויה.
4. שמירה על סודיות הפונים
  - ✓ צוות אתיקה מחויב לדיסקרטיות מלאה.
  - ✓ דיווח יינתן רק לנציב אתיקה.
  - ✓ לא ידונו נושאים הקשורים לפניות אל הנציב בשטחים ציבוריים כגון מעליות, פינות קפה, מסדרונות וכד'.

**5. טיפול גורמי הקמ"ג בפניות ובהנחיות הנציב**

✓ קביעת נהלים ול"ז

**6. פורום אתיקה אנפי**

✓ אחת לרבעון יקיים אגף שאליו היו פניות או הנחיות הנציב מפגש למידה והפקת לקחים, בהשתתפות מנהל האגף, מנהלים באגף ועובדיו. הדיון תועלינה הפניות, הנחיות הנציב והפעולות שנקטו בעקבות זאת. ייערך מעקב אחר תכנית הפעולה ותתקיים חשיבה איך להימנע ממקרים אלה בעתיד.

**7. שיתוף פעולה עם הנציב**

✓ מנהלים ועובדים מחויבים לשותף פעולה עם הליכי נציב האתיקה, להיענות לכל פניותיו במועדים שהוגדרו וליישם החלטותיו. חוסר שיתוף פעולה ייחשב להפרה אתית.

**8. ערעור על החלטות הנציב**

✓ לפונה ולנוגעים בדבר שמורה זכות ערעור על החלטות הנציב באמצעות פניה למנהלת הקמ"ג.

✓ מנהלת הקמ"ג תודיע לנוגעים בדבר ולנציב האתיקה את החלטתה ולאחריה יסתיים תהליך הערעור.

**9. פניית הנציב לעובדים**

✓ מעת לעת עפ"י שיקול דעתו, אך לא פחות מפעם בחצי שנה, ישלח הנציב איגרת לעובדים ובה סקירה ועדכונים.

**10. דיווח וסקירות**

✓ קביעת מועדי דיווחי הנציב להנהלת הקמ"ג

✓ מה תכלול הסקירה (למשל - סטטיסטיקה של הפניות כגון: מספרן הכולל, התפלגות לפי תחומים/נושאים, סטאטוס הטיפול בהן, אחוז המוצדקות וכד'; דילמות עקרוניות אשר עלו במהלך התקופה הנסקרת. תוצאות סקר (אם בוצע); החלטות חשובות שהתקבלו ותהליכי עבודה ששוננו; סטאטוס תהליך ההטמעה וכד').

**11. דיוני סטאטוס**

✓ אחת לרבעון יקיים הנציב דיון מעקב עם כל גורמי הקמ"ג שלהם חלק ביישום הקוד האתי ובהם: משאבי אנוש, ייעוץ משפטי, נציגי האגפים – וישמע מהם דיווחים וידווח עליהם.

**12. דרכי הקשר עם וועדת האתיקה ועם נאמני האתיקה**

✓ הנפקת כתבי מינוי

✓ הכשרה נדרשת

✓ מי מזמין לישיבות, אחת לכמה זמן, הכנת החומרים לדיון וכד'.

✓ קיום כנסים מקצועיים לחברי הוועדה ולנאמנים

✓ טפסי דו"חות

### 13. הקשר עם אתר האינטרנט של הקמ"ג

✓ הנציב אחראי על עדכון והזנת אתר האינטרנט של הקמ"ג במידע ובחומרים שוטפים מעת לעת.

### 14. עדכון הקוד

✓ הקוד חייב להיות מעודכן ולשקף שינויים פנימיים וחיצוניים ולכן הוא יבחן אחת לחמש שנים אלא אם יתברר, כי יש לבצע בו שינויים כתוצאה מאירועים או מחוסר התאמה מובהק.

✓ הנציב ייזום הקמת צוות לבחינת הקוד בחלוף חמש שנים ממועד ההטמעה המקורי.

### 21. גניזת הפניות והטיפול בהן

✓ קביעת נוהלי גניזת פניות.

