

**Effective implementation of ethical program:  
legal requirements,  
theory and practice**

Haifa University  
Center for the Study of Organizations &  
Human Resources Management  
18 May 2005

Dr. Avshalom M. Adam ©  
College of Management, Academic Studies

© A.M.Adam

Research aims to answer:

How to implement effectively ethical program?

- Legal requirements in the US and in Israel
- The methods used to implement an ethical program
- Estimating the influence of these methods on employee's conduct or on employee's perception of conduct
- Discussing experience towards effective ethical program
- Suggesting a cocktail of most effective methods to meet the question

© A.M.Adam

## החקיקה בארה"ב

- **Federal Sentencing Guidelines (1991 & 2004 – culture, directors)**
- **Sarbanes-Oxley Act 2002, Section 406 (c):**

"קוד אתי" מוגדר כאוסף כללי ההתנהגות אשר תפקידו לקדם מניעת ניגוד עניינים, גילוי נאות של הדוחות הכספיים והתנהגות בהתאם לחוק.
- **Security Exchange Commission**
  - National Association of Securities Dealers &
  - New York Stock Exchange

© A.M.Adam

## החקיקה בישראל בצמיחה

- הצעת חוק לטיפול אתיקה בארגונים, התשס"ד פ/2649
- הצעה לתיקון תקנות בחוק ניירות ערך 2004 בנושא הקוד האתי
  - ניגודי עניינים
  - אחריות דירקטורים: פיקוח על יישום תוכנית אתיקה אפקטיבית

© A.M.Adam

## The requirements of the FSG 1991 Compliance & Ethical Programs

1. Standards and Procedures SP: compliance SP to Prevent & Detect Violations of Law PDVL
2. Responsibility: of the leadership that knows the CP operation and content
3. Delegation D: no to individuals with history
4. Communications and Training CT: CT of SP to PDVL to all stakeholders
5. Monitoring and Reporting MR:
  - a. ensure the implementation of CP to PDVL;
  - b. evaluate CP's effectiveness periodically;
  - c. anonymous hotline for whistleblowers of VL or VL's potential

© A.M.Adam

## The requirements of the FSG 1991 (Cont.)

1. Standards & Procedures SP: compliance SP to Prevent & Detect Violations of Law PDVL
2. Responsibility: leadership
3. Delegation: no employee with history in position of trust
4. Communications & Training
5. Monitoring & Reporting
6. Enforcement & Discipline ED: the CP to PDVL is enforced effectively & D is used in case of VL
7. Prevention & Detection PD: after VL the organization will take reasonable steps to PD and evaluate the CP for improvements

© A.M.Adam

## מקרי אנרון ואנדרסן: היה להם קוד אתי

- אנרון, חברת אנרגיה אמריקאית, רימתה.
- אנדרסן, חברת רואי חשבון, כיסתה.
- הבנקים מימנו את התרמית החשבונאית.
- חברות ברוקרים שיתפו פעולה.
- אנדרסן החברה ה-4 בגודלה בתחומה בעולם התפרקה.
- אנרון החברה ה-7 בגודלה בארה"ב פשטה את הרגל ואימה למוטט את שוק ההון האמריקאי.

)c) A.M.Adam

## FSG 2004 (based on the ERC info.)

- 2. Responsibility (modified): High-level personnel shall be knowledgeable about the content and operation of the compliance and **ethics** program, shall perform their assigned duties consistent with the exercise of **due diligence**, and shall promote an organizational **culture** that encourages ethical conduct and a commitment to compliance with the law.  
*Commentary to §8B2.1 (Application of Subsection (b)(2))*

)c) A.M.Adam

## due diligence

- חובת "שקידה נאותה", Due diligence: שקידה נאותה, תכנון מדוקדק וקפדני של כל פעילויות החברה ובדיקת ההשלכות של כל החלטותיה העסקיות.

© A.M.Adam

## Commission's definition of an effective compliance and **ethics** program now has 3 Subsections:

- (a) the purpose of a compliance and **ethics** program,
- (b) seven minimum requirements of such a program, and
- (c) the requirement to periodically assess the risk of criminal conduct and design, implement, or modify the seven program elements, as needed, to reduce the risk of criminal conduct. §8B2.1(a)-(c).

© A.M.Adam

## a) Purpose of an Effective Compliance and Ethics Program

- The purpose of an effective compliance and **ethics** program is "to exercise due diligence to prevent and detect criminal conduct and otherwise promote an organizational **culture** that encourages ethical conduct and a commitment to compliance with the law." The new requirement to promote an ethical organizational **culture** significantly expands the scope of an effective program.
- It should be read together with a requirement in a later section that requires the organization to report an offense to the appropriate governmental authorities without unreasonable delay. §8C2.5(f)(2).

)c) A.M.Adam

## b) 7 Elements of a Compliance and Ethic Program FSG 2004

1. SP to prevent and detect criminal conduct;
2. Responsibility at all levels of the program;
3. Due diligence in hiring and assigning personnel to positions with substantial authority;
4. Communicating SP including a specific requirement for training at all levels;
5. Monitoring Auditing, and non-retaliatory internal guidance/reporting systems, including periodic evaluation of program effectiveness;
6. Promotion and enforcement of compliance and ethical conduct; and
7. Taking reasonable steps to respond appropriately and prevent further misconduct upon detecting a violation.

)c) A.M.Adam

## c) Periodic Risk Assessment and Program Evaluation

- "an organization must periodically assess the risk of the occurrence of criminal conduct." In our view, this requirement should be read together with the §8B2.1(b)(5)(B) requirement to periodically evaluate the effectiveness of the program to require an "outcomes-based program evaluation. We take this to mean that the organization must
  1. Effectively identify the risks and uncertainties it faces,
  2. Determine what outcomes it expects its compliance and **ethics** program to achieve over the relevant period,

)c) A.M.Adam

## c) Periodic Risk Assessment and Program Evaluation (Cont.)

1. Effectively identify
2. Determine what outcomes it expects
3. Design, implement and enforce a program meeting the seven minimum requirements to achieve those outcomes, and
4. Periodically conduct an outcomes-based evaluation of the programs effectiveness.
5. Outcomes-based program evaluation requires that the organization be able to document its situation; the resources dedicated to the program; the program structures and systems; the activities or processes planned and undertaken; the outputs, such as the number of people trained; more important, the outcomes, and the actual impacts/benefits/changes for the targeted employees and agents.

)c) A.M.Adam

## With specific application to compliance and **ethics** program requirements,

- an outcomes-based evaluation of training required under the compliance and **ethics** program, §8B2.1(b)(4), provides a good example.
- In arguing to a **federal** judge that a program is effective, the judge will be only mildly interested that the organization has a state of the art online training program.
- The **sentencing** judge will want the organization to be able to demonstrate that its training program was actually geared to dealing with a *specific body of risks* and actually contributed to *explicit program outcomes*, such as increasing awareness of the risk, reducing misconduct or encouraging reporting of misconduct

)c) A.M.Adam

## Cost-effective Program and evaluation tools

- Where companies have already implemented some form of compliance and **ethics** program, it is now necessary to gather data to measure the impact of the program on employees' perceptions of company standards.
- In cases where organizations do not have a compliance and **ethics** program, it is even more crucial to design, implement, and enforce one as soon as possible.

)c) A.M.Adam



## חוק סרבנס אוקסלי סעיף 406

- מה היו מטרת החוק סרבנס אוקסלי
- מהו סעיף 406:
- a406 גילוי נאות של קוד אתי: לפיו הרשות תתקן תקנות אשר בהם יוטל על חברות ציבוריות לדווח במסגרת הדיווחים שלהם לרשות האם אימצו קוד אתי עבור מנהלי הכספים הבכירים, רואי החשבון או אחרים בארגון העוסקים בנושאי בקרת כספים בחברה.
- b406 שינוי בקוד האתי: לפיו הרשות תתקן תקנות בעניינים הנוגעים לדיווח בטופס 8-K או במסמך אחר גילוי נאות מידי באמצעות של מילוי טופס זה או פרסום באינטרנט או באמצעים אלקטרוניים אחרים כל שינוי שנעשה בקוד האתי או פטור מהחובה לנהוג לפיו שניתן למנהלי הכספים הבכירים.
- c406 הגדרה: לפיה "קוד אתי" מוגדר כאוסף כללי ההתנהגות (STANDARDS) אשר תפקידם ההכרחי לקדם (1) התנהגות ישרה ואתית בנושא שיש בו ניגוד עניינים אם לכאורה ואם למעשה בין עניינים אישיים לבין ועניינים מקצועיים; (2) גילוי נאות של הדוחות הכספיים יהיה מלא, הוגן, מדויק, יפורסם במועד ויהיה מובן; ו- (3) ובציות בכפוף להוראות כל דין.
- d406 מועדים ותיקון תקנות: לפיו הרשות (1) תציע תקנות ליישום של סעיף זה בחוק לא יאוחר מ-90 יום מאז נכנס החוק לתוקף; ו (2) תוציא תקנות ליישום סעיף זה לא יאוחר מ-180 יום מכניסת החוק לתוקף.

© A.M.Adam

## SEC פירסום תקנות

- בהתאם לסעיף d406 מוציאה הרשות הפדראלית הודעה לעיתונות מספר 150-2002 בתאריך 16 אוקטובר 2002 בו היא מודיעה כי תציע היא תקנות ליישום סעיף 406 בחוק, בהצעה מפורטים המאפיינים של קוד אתי ותחולתו; ובהודעה על תיקון תקנות מספר 33-8177 מהתאריך 23 ינואר 2003 מציגה הרשות הפדראלית את התקנות הסופיות בנושא הקוד האתי אשר תחולתו הייתה מ-3 במרץ 2003. (RIN 3235-AI66) בהודעה זו יש התייחסות לסעיף 407 אשר עיקר עניינו הוא הגדרת הסטטוס והתפקידים המוטלים על הגוף העורך בקרה חיצונית לארגון העסקי שאין אני דן בעניינו כאן.

© A.M.Adam

## התקנות של ה SEC בנוגע לסעיף 406

- 1: על חברה ציבורית מוטלת החובה להצהיר האם היא אימצה קוד אתי ואשר חל על נושאי משרה בכירה בתאגיד, המנכ"ל, מנהל הכספים, רואה החשבון או המבקר או כל נושא משרה בכיר אשר מטפל בעניינים דומים. במידה ולא אימצה החברה קוד אתי, חובה עליה להודיע על כך ולהסביר מהן הסיבות לכך.
- 2: הנוסח הסופי של התקנות מגדיר "קוד אתי" כאוסף כללי התנהגות תקינים (Standards) אשר נוסחו על מנת למנוע מעשים לא ראויים ולקדם:
  - התנהגות ישרה וראויה הכוללת ניהול ראוי של ניגוד עניינים, אם לכאורה או למעשה, בין עניינים אישיים לבין עניינים מקצועיים;
  - גילוי מלא, הוגן, מדויק, במועדו ומובן של כל מסמך אשר מציגה החברה בפני או מוסרת לרשות הפדראלית או בכל הודעה לציבור;
  - ציות בכפוף להוראות כל דין;
  - דיווח פנימי בתוך הארגון על פגיעה בקוד ייעשה באופן מידי לאדם המוסמך או לגורם האחראי בארגון כפי שמצוין בקוד האתי; ו
  - שקיפות של יישום הקוד.
- 3: הצגת הקוד האתי כמוצג בדו"ח השנתי ובמסמכי הדיווח השונים לרשות ובאתר האינטרנט של החברה בו היא מציגה מידע למשקיעים.
- 4: מיקום הגילוי של הקוד האתי בטופסי הדיווח לרשות לניירות ערך.

## בישראל טיוטת התיקון לתקנות ניירות ערך בנושא דיווח על אימוץ קוד אתי באיגודים מדווחים תיקון התשס"ד-2004

- בתיקון תקנה 10 סעיף 1 ג מציין כי בתקנת משנה (ו) בסופה יבוא הגדרת "קוד אתי" בתאגיד כ"מסמך שיטתי הקובע כללי התנהגות אתית מחייבים לנושאי משרה בכירה בתאגיד ועובדים בתאגיד, בשים לב לאופי עסקיו ופעילותו של התאגיד אשר נועדו לקדם לפחות את כל אלו:
- (1) קיום הוראות כל דין וכללים מקצועיים החלים על התאגיד, על נושאי משרה בכירה בו ועל עובדיו, לרבות הגשת דוחות ומסמכים לציבור או לרשויות המוסמכות באופן מלא, מדויק, ובמועדים שנקבעו לכך.
- (2) מניעת ניגוד עניינים בין ענייני התאגיד ועניינים אישיים של נושא משרה בכירה או עובד, לרבות מניעת מצבים העלולים לגרום לנושא משרה בכירה או לעובד שלא למלא את תפקידו באופן חסר פניות לטובת התאגיד, ואיסור על מתן הטבות אישיות בלתי ראויות לנושא משרה בכירה או לעובד ולמקורביהם בתאגיד.
- (3) איסור על ניצול הזדמנויות התאגיד, נכסיו ומעמדו על ידי נושא משרה בכירה או עובד, למטרותיו האישיות, ואיסור על תחרות מצדו בתאגיד.
- (4) הגנה על נכסי התאגיד והבטחת שימוש נאות בהם למטרות נאותות ותקינות בלבד של התאגיד.
- התנהגות אתית של נושאי משרה בכירה ועובדים בתאגיד, ובכלל זה עידוד היועצות עם הגורם המתאים בתאגיד כאשר קיים ספק באשר לדרך הפעולה הנכונה שיש לנקוט במקרה מסוים.
- (7) עידוד נושאי משרה בכירה לדווח לגורם המתאים בתאגיד לפי העניין על הפרת הוראות כל דין או הוראות הקוד האתי, ולנקוט בפעולות הדרושות בניסיונות העניין, והכל בכפוף להוראות כל דין.
- נושא יישום הקוד האתי והשקיפות באשר לנוהלי דיווחו.

c) A.M.Adam

## האחריות על מילוי הוראות החוק: מוטלת על דירקטורים

- שקיפות הדיווח על יישומו של הקוד באות בתוספת השלישית והן מציינות כי בדו"ח הדירקטוריון יש לכלול דיווח:
- (1) אם אימץ התאגיד קוד אתי המחייב את כל עובדיו או אם לא אימץ התאגיד קוד אתי יש להסביר מדוע;
- (2) מהו שמו ותפקידו של הממונה על ביקורת יישום הוראות הקוד האתי בתאגיד; לא מונה אחראי, יש להסביר מדוע;
- (3) דרך פרסומו של הקוד האתי על ידי התאגיד באתר האינטרנט של התאגיד; בחר התאגיד להעמיד את הקוד האתי לכל דורש-תצוין הדרך בה ניתן להגיש בקשה לעותק;
- (4) נעשה שינוי מהותי בקוד האתי, יצוינו עיקרי השינוי;
- (5) נקבע פטור מהקוד האתי על עובד התאגיד יפורט שמו, תפקידו הוראות הקוד מהם הוא פטור והסיבות לכך.

© A.M.Adam

## What are the methods used in the implementation process?

- Formal methods
  - Training, workshops and courses
  - Hotline for advice or reporting violations
  - Means of enforcements; and
  - Periodical M & A
- Informal methods
  - Social norms
  - Responsibility: Manager sets an example
  - Personal controls of the individual

© A.M.Adam

## A cocktail of methods

- What is now clear is that a cocktail of methods both formal and non formal is imperative in the process of “effective implementation”
- But what will be the ratio in the quantities of the different ingredients?

© A.M.Adam

## What is the proper balance between the ingredients of the cocktail?

- This may be tested in the practice of the implementation process of ethical programs.
- IDF Pilot
- A study in a multinational subsidiary of High-Tech Corporation in Israel
- What can be learned from the results?

© A.M.Adam

Which method is perceived as the most influential on employee ethical behavior in accordance with organizational ethical values and rules?

© A.M.Adam

knowledge of what is right, and how to do it right.

- The practice used in the **implementation process** of ethical program has evolved dramatically.
- In the past an ethical program was perceived to be effective if a set of formal methods were used in the process of its implementation,
- Now the standard requirement is that organization will support a culture (non formal methods) would be used in the process as well.

© A.M.Adam

## A Culture which supports ethical conduct

- The change in the perception of implementation processes is manifested by the evolution in the American legal requirements regarding compliance programs, ethical codes of conduct and ethical programs.

)c) A.M.Adam

## Moral model & Organizational culture

- “Probably nothing is more important to an ethical corporate atmosphere than the moral tone and example set by an organizational top leadership.”
- “Failure by top leaders to identify key organizational values, to convey those values by personal example, and to reinforce them by established appropriate organizational policies ... fosters an unethical organizational culture.”  
(Sims & Brinkmann, 2002) based on (Chen et al., 1997; Howell & Alvino, 1992; Carrol, 1992; et al.)

© A.M.Adam

End

© A.M.Adam