DETAILS ON 72 PUBLISHED CASES & PLANS: 62 CASE STUDIES AND 10 STRATEGIC AND BUSINESS PLANS BY JACQUES CORY

62 PUBLISHED CASE STUDIES

4 PUBLISHED CASE STUDIES IN ENGLISH

Published in 2001 in the book "Business Ethics: The Ethical Revolution of Minority Shareholders" and taught in Jacques Cory's courses in English

**CASE STUDY OF THE FRENCH COMPANY LOSKRON**

**CASE STUDY OF THE ISRAELI/AMERICAN COMPANY FUROLIAS**

**CASE STUDY OF THE ISRAELI COMPANIES ERINSAR AND SOKTOW**

**CASE STUDY OF THE AMERICAN COMPANY MASTOSS**

[**Business Ethics: The Ethical Revolution of Minority Shareholders**](http://www.businessethicscory.com/Business-Ethics--The-Ethical-Revolution-of-Minority-Shareholders.html)

20 PUBLISHED CASE STUDIES IN ENGLISH

Published in 2009 in the book "Business Ethics for a Sustainable Society" and taught in Jacques Cory's courses in English

**LEADERSHIP AND INTEGRITY CASE – ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

**MANAGEMENT AND INTEGRITY CASE - R&D AND GOVERNMENTAL BENEFITS**

**WHISTLEBLOWER CASE - ETHICS IN QUALITY, PROGRAMS AND OPERATIONS MANAGEMENT**

**PROFESSIONAL INTEGRITY CASE - LIBEL**

**ETHICS IN CORPORATE GOVERNANCE CASE - INSIDER INFORMATION**

**ETHICS IN THE STOCK EXCHANGE CASE - INTEGRITY OF DIRECTORS**

**BANKING AND INTEGRITY CASE - INDEPENDENT DIRECTORS**

**WRONGDOING TO STAKEHOLDERS CASE - MERGERS AND ACQUISITIONS**

**CORRUPTION CASE - ETHICS IN SALES**

**BRIBE CASE - ETHICS IN GOVERNMENT'S TENDERS**

**TRANSPARENCY CASE - ETHICS IN IPOs AND FINANCIAL REPORTS**

**TRUST AND FAIRNESS CASE - BRIDGING IN MERGERS**

**JOINT VENTURE CASE - TRUST, TRANSPARENCY AND FAIRNESS DILEMMAS**

**THE WORTHWHILENESS OF TRUST CASE - THE ETHICS OF VALUATION**

**SOCIAL RESPONSIBILITY CASE - DIRECTOR IN A NGO (see case in chapter 7 below)**

**PRESERVATION OF HUMAN CAPITAL CASE - SEXUAL HARASSMENT**

**EQUAL OPPORTUNITY CASE - RACIAL DISCRIMINATION**

**PERCEPTION OF ETHICS IN INTERNATIONAL BUSINESS CASE - INTERNATIONAL PURCHASING**

**BUSINESS ETHICS IN INTERNATIONAL M&A CASE - OBTAINING MARKET SHARE THROUGH MERGERS**

**CULTURAL, ETHICAL AND MENTALITY GAPS IN INTERNATIONAL BUSINESS CASE - THE IMPORTANCE OF BEING A POLYGLOT**

[**Business Ethics for a Sustainable Society, E. Mellen Press.**](http://www.businessethicscory.com/From-the-Economic-Whirl-to-the-New-Sustainable-Society---Pioneering-Methods-in-Business-Ethics.html)

28 PUBLISHED CASE STUDIES IN HEBREW

Published in 2008 in the book in Hebrew "Selected Issues in Business Ethics and Social Responsibility" and taught in Jacques Cory's courses in Hebrew

**אירוע מנהיגות ויושרה - אתיקה במשאבי אנוש - האירוע וניתוחו**

**אירוע ניהול ויושרה - אתיקה במחקר ופיתוח והטבות ממשלתיות**

**אירוע מתריע - אתיקה בניהול תפעול, תוכניות ואיכות**

**אירוע יושרה במקצועות חופשיים - תביעות דיבה**

**אירוע אתיקה בממשל תאגידי - מידע פנים**

**אירוע אתיקה בשוק ההון - יושרה של דירקטורים**

**אירוע בנקאות ויושרה - דירקטורים חיצוניים**

**אירוע אתיקה בממשל תאגידי, שוק ההון ובנקאות - החברה האמריקאית "מסטוס"**

**אירוע עושק מחזיקי עניין - מיזוגים ורכישות**

**אירוע שחיתות - אתיקה במכירות**

**אירוע שוחד - אתיקה במכרזים ממשלתיים**

**אירוע עושק בעלי מניות המיעוט - החברה האמריקאית-ישראלית "פורוליאס"**

**אירוע שקיפות - אתיקה בהנפקות ודו"חות פיננסיים**

**אירוע אמון והגינות - גישור במיזוגים - החברה הישראלית "ריהוט בינלאומי"**

**אירוע שיתוף פעולה - דילמות הגינות, שקיפות ואמון - החברה הישראלית "מערכות מתקדמות"**

**אירוע כדאיות האמון - אתיקה של הערכת שווי חברה - החברה הישראלית "טלפונים ישראל"**

**אירוע אחריות חברתית - דירקטור באלכ"ר** [**Case Study: Director in an NGO**](http://www.businessethicscory.com/casestudyngo5pages.doc)

**אירוע שמירה על כבוד העובד - הטרדה מינית**

**אירוע שוויון הזדמנויות בעולם העסקים - אפלייה גזעית**

**אירוע הארגון האקטיביסטי "אדם" להגנת בעלי מניות מיעוט-החברה הצרפתית "לוסקרון"**

**אירוע דימוי אתי בעסקים בינלאומיים - אתיקה ברכש בינלאומי**

**אירוע אתיקה בעסקים במיזוגים ורכישות בינלאומיים - כניסה לשווקים ותחומים חדשים באמצעות רכישות - החברה האמריקאית "ראיית לילה"**

**אירוע פערי תרבות, אתיקה ומנטליות בעסקים בינלאומיים - חשיבות השליטה בשפות - החברה הישראלית "מאזניים"**

**אירוע אתיקה ברכישות בינלאומיות צולבות - החברה האמריקאית "ציוד חצאי מוליכים"**

**אירוע אתיקה של הבראת חברות בישראל - רכישה, מיזוג והבראה - חברת "ציוד תקשורת ישראל"**

**אירוע אתיקה של מיזוגים ורכישות בישראל - מיצוב מתאים כמנוף להעלאת שווי החברה - החברה הישראלית "מזון ישראל"**

**אירוע אתיקה במשרד ממשלתי**

**אירוע יושרת המנכ"ל המתריע - תביעות והאשמות כנגד מיזוגים בישראל - החברה הישראלית "סוקטו"**

[***Selected Issues in Business Ethics/Social Responsibility, He***](http://www.businessethicscory.com/Selected-Issues-in-Business-Ethics-and-Social-Responsibility--in-Hebrew---.html)

10 PUBLISHED CASE STUDIES IN HEBREW

Written and Taught by Jacques Cory as part of the implementation of a new Ethical Code, written by Cory for Sibat, Israeli Ministry of Defense – International Defense. The Ethical Code and the case studies are still applied and taught in 2020, and received many awards.

אירוע ניקיון כפיים בארגון האמריקאי

אירוע מתריע בארגון הצרפתי

אירוע הממונה על האתיקה בארגון האיטלקי

אירוע מידע פנים בארגון הגרמני

אירוע חובת הנאמנות לארגון האנגלי

שוחד במדינת היעד של הארגון הספרדי

אירוע אירוע שקיפות וסודיות בארגון הרוסי

אירוע מוסר עבודה בארגון הסיני

אירוע אחריות חברתית וסביבתית בארגון הקנדי

אירוע הסעיפים הכלליים בקוד האתי בארגונים במדינות רבות

[***10 Case Studies Generic Ethical Codes World Defense.***](http://www.businessethicscory.com/10casestudiesgenericethicalcodedefense.docx) (PUBLISHED- CORY'S WEBSITE)ׁ

10 PUBLISHED STRATEGIC AND BUSINESS PLANS

Jacques Cory wrote more than 100 strategic and business plans for Joint Ventures, Mergers and Acquisitions, Financial and Operative Turnarounds, Strategic Planning, Receiving an Approved Enterprise Status, Obtaining R&D grants, IPOs, Feasibility Studies, Raising Funds, New Companies and Organizations, etc., for Business, Ethics, Theater, Travel, etc. Most of the business plans are confidential as the projects came through and were very profitable, but 10 were not confidential, some of them came through, and were published on Cory's website.

1. THE CHRISTIAN HERITAGE BUSINESS PLAN

The Christian Heritage business plan was prepared for a joint venture between Israeli Arabs and Jews. It didn't come through because of terrorist attacks that discouraged the prospective investors. Nevertheless the business plan was taught to hundreds of students in Cory's courses. Herebelow, the reader can find the preamble of the original business plan.

The commemoration of the 2000th birthday of Christ will be celebrated throughout the world in a series of events. One of the major events will be the official inauguration of the Christian Heritage (CH) Miniature Park in Nazareth.

The Park will visualize to the visitors the Christian Heritage since its early phases, conveying religious and recreation experience by the most advanced and captivating techniques.

CH is a unique concept, located in one of the holiest places of the Christian Faith, opposite the Mount of the Precipice. A visit to the Park will be the culmination of the Christian tourists’ sojourn in Nazareth and the Holy Land.

The park concentrates in one location the most important events and edifices of the history of Christianity, in a combination of miniatures, scenery and audio visual attractions.

The blessing of the Christian establishment to the project and the supervision of the historical background of the miniatures by the competent experts ensure the authenticity of the “Christian Heritage”.

The mayor of Nazareth, Mr. Ramez Jeraisi, stated in a letter addressed to the entrepreneurs of CH on May 2, 1996, that the municipality of Nazareth encourages the initiative of the erection of the Miniature Park in Nazareth as a tourist attraction and acknowledges the utmost importance of the project.

Mr. Jeraisi adds that the municipality will give all the possible assistance and support towards the implementation of the project and will do its utmost to speed up the required procedures, subject to the normal laws and regulations.

Nazareth lies within less than one hour drive from Haifa and Tiberias in the lower Galilee. The Galilee region enjoys a mild climate for tours and trips throughout the year. The Christian sites and the beautiful scenery have made the Galilee and Nazareth the most attractive location for visits of Christian tourists, together with Jerusalem.

The Park will be operational throughout the year. The best seasons for visiting the Park are in the spring (Easter) and in the autumn . However, as most of the vacations are in the summer and in winter, the Park is built to accommodate visitors in summer with temperatures going up to 30 degrees C. and in winter with temperatures going down to 10 degrees C.

Full air-conditioning in the buildings of the Park and partly covered promenades in the Miniature Park will enable convenient visits even in rainy and cold weather as in exceptionally hot days.

The Park will be built in the Nazareth new tourist complex, Nazareth 2000, that will comprise new hotels with a capacity of 1,000 to 2,000 bedrooms, a Convention Center, an amphitheater, parking space, plazas, roads and a promenade that will link the complex to the Mount of the Precipice.

The Israeli Ministry of Tourism expects that, by the year 2000, 1.9 million Christians will visit Israel, among them 950,000 pilgrims. Visitors to Nazareth will increase by then to 1,200,000. The total number of tourists visiting Israel is expected to increase by 2003 to 4.3M, Christians - 2.1M, pilgrims - 1.2M, and visitors to Nazareth - 1.5M.

CH maintains a tight cooperation with the Israeli Ministry of Tourism, the Nazareth 2000 Board, the Investment Center, the Christian establishment in the Vatican and in Israel, and all other relevant authorities.

Based on conservative forecasts of pilgrims, tourists and resident visitors, the forecasted number of visitors in the first seven years of the project is : 1999 - 150,000, 2000 - 900,000, 2001 - 800,000, 2002 - 900,000, 2003 - 1,000,000, 2004 - 1,100,000, 2005 - 1,200,000.

Miniature Parks in Europe, such as Madurodam in the Netherlands, MiniItalia in Italy, MiniEurope in Belgium, Minimundus in Austria, the Model Village in England and Swissminiatur in Switzerland accommodate between 400,000 to 1,250,000 visitors annually.

CH has conducted an extensive survey of miniature Parks throughout Europe and especially in Madurodam. The results of the survey are the basis for the calculations of the costs of the Miniature Park. Surveys of tourist sites in Israel were also instrumental in preparing this business plan.

[**The Christian Heritage Business Plan, in English**](http://www.businessethicscory.com/ChristianHeritagebusplan.DOC) (on Jacques Cory's website)

2. BUSINESS PLAN - CULTURAL SEMINARS - QUALITY AT REASONABLE COSTS

The business plan was proposed to several Israeli travel companies, but didn't come through. It is written in Hebrew but the examples are in English. In the past few years there is a strong demand in Israel for cultural seminars throughout the world and especially in Europe. They are predominantly at very high prices, while most of the potential customers for culture in Israel are middle class, purchasing theater tickets at $10-20, conference tickets are mostly at $10, concert tickets for many orchestras and shows are at $20-30, cheap museum tickets, etc.

The Israeli travel companies have adopted skimming marketing techniques and are addressing the top 10% of the population with average prices of $400-600 per night. In the business plan the customer is offered trips at average prices of $200-300, with lower flight costs, local Hebrew speaking Israeli guides, lower hotel costs but still at good central hotels, concerts, plays, shows and operas at much lower costs but still of high quality, but of course not with the top and famous performers. The existing alternative for the middle class customer are trips for $1000-1500 for a week. But those low cost trips don't include visits to museums and cultural programs. Cultural seminar trips will bring a high turnover to the travel companies.

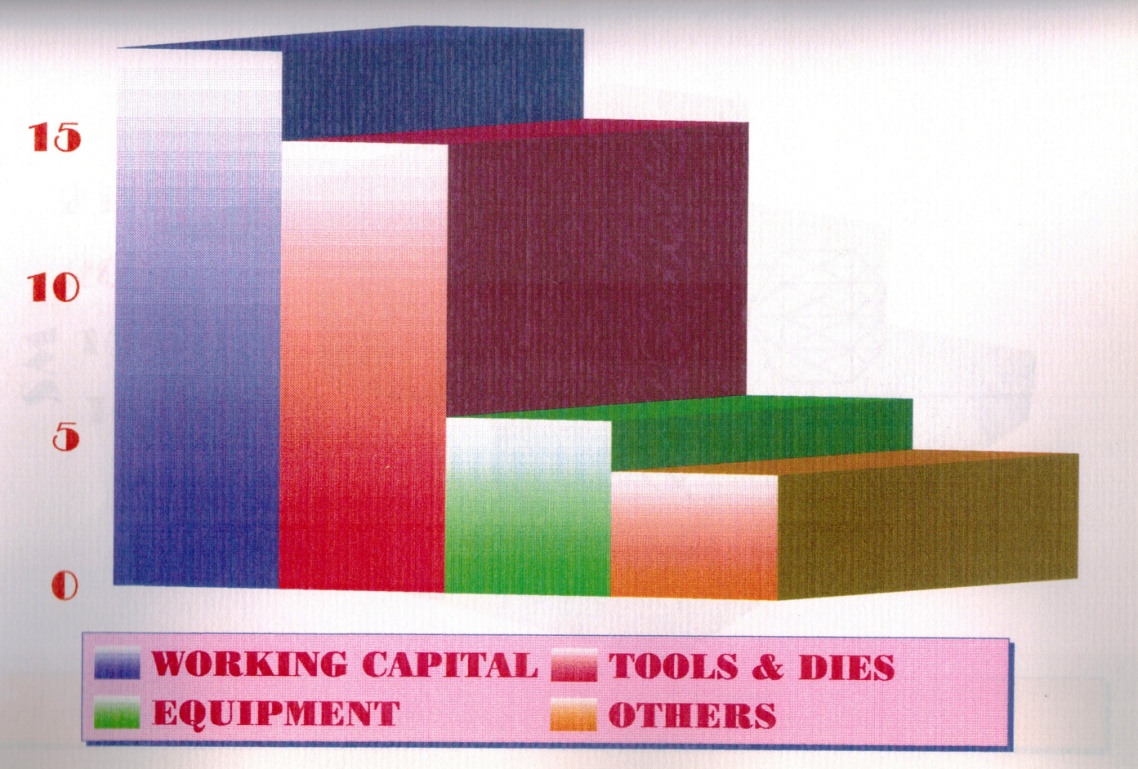
[***Business Plan Cultural Trips Quality ModerateCost***](http://www.businessethicscory.com/businessplanculturalseminarshighqualityreasonablecostexpandedvers2020vers2.docx) (on Jacques Cory's website)

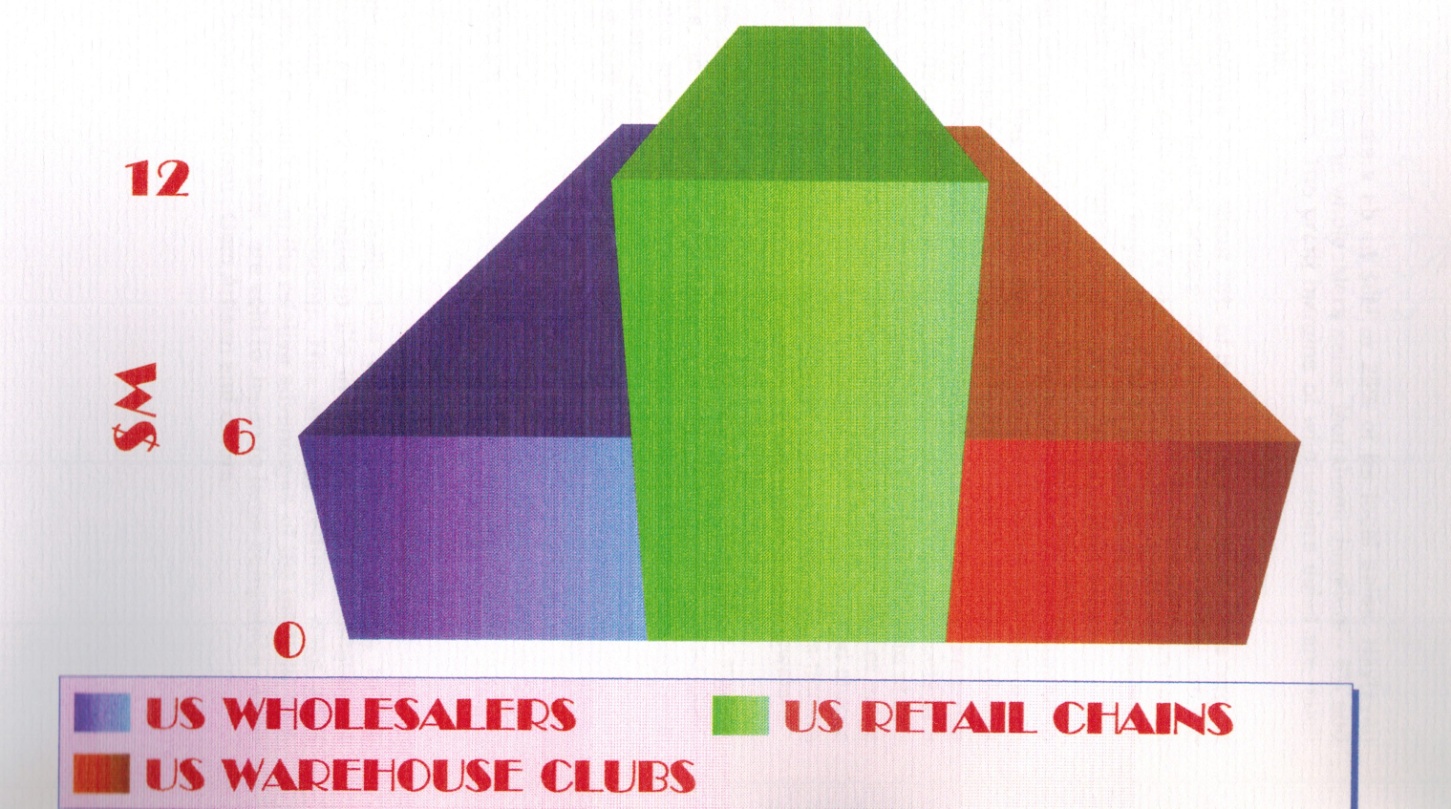
3. GRAPHIC PRESENTATION IN BUSINESS PLANS (on Jacques Cory's website)

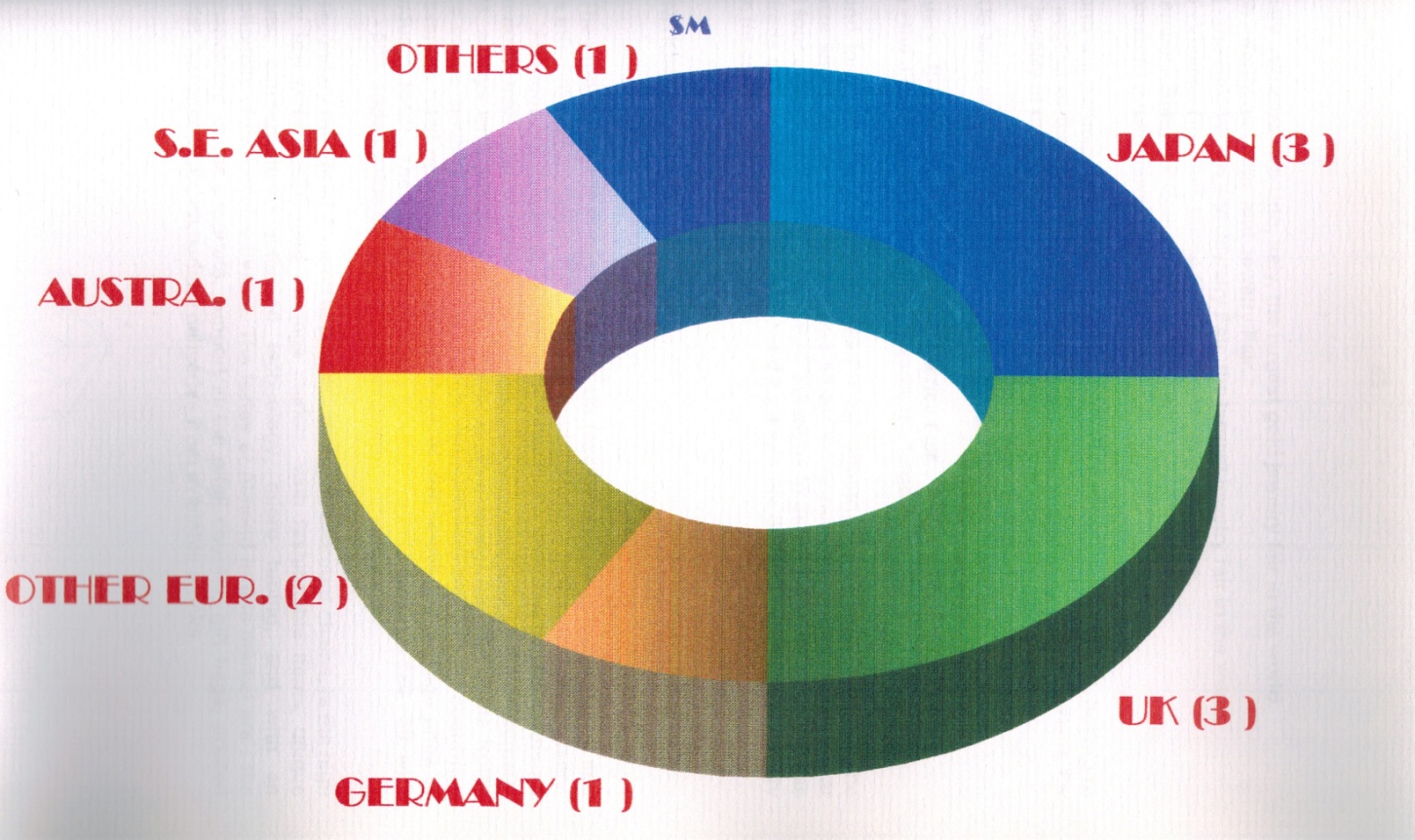
Most of the business plans were written in the eighties and nineties, while graphic and esthetic visualization was not very common in business plans and presentations. Cory's business plans and presentations were exceptionally convincing not only in their arguments but also in their appearance, and especially during Elbit's IPO (attached a photo of a presentation to the American underwriters, Cory is extreme left – in the picture, not in his ideology…).

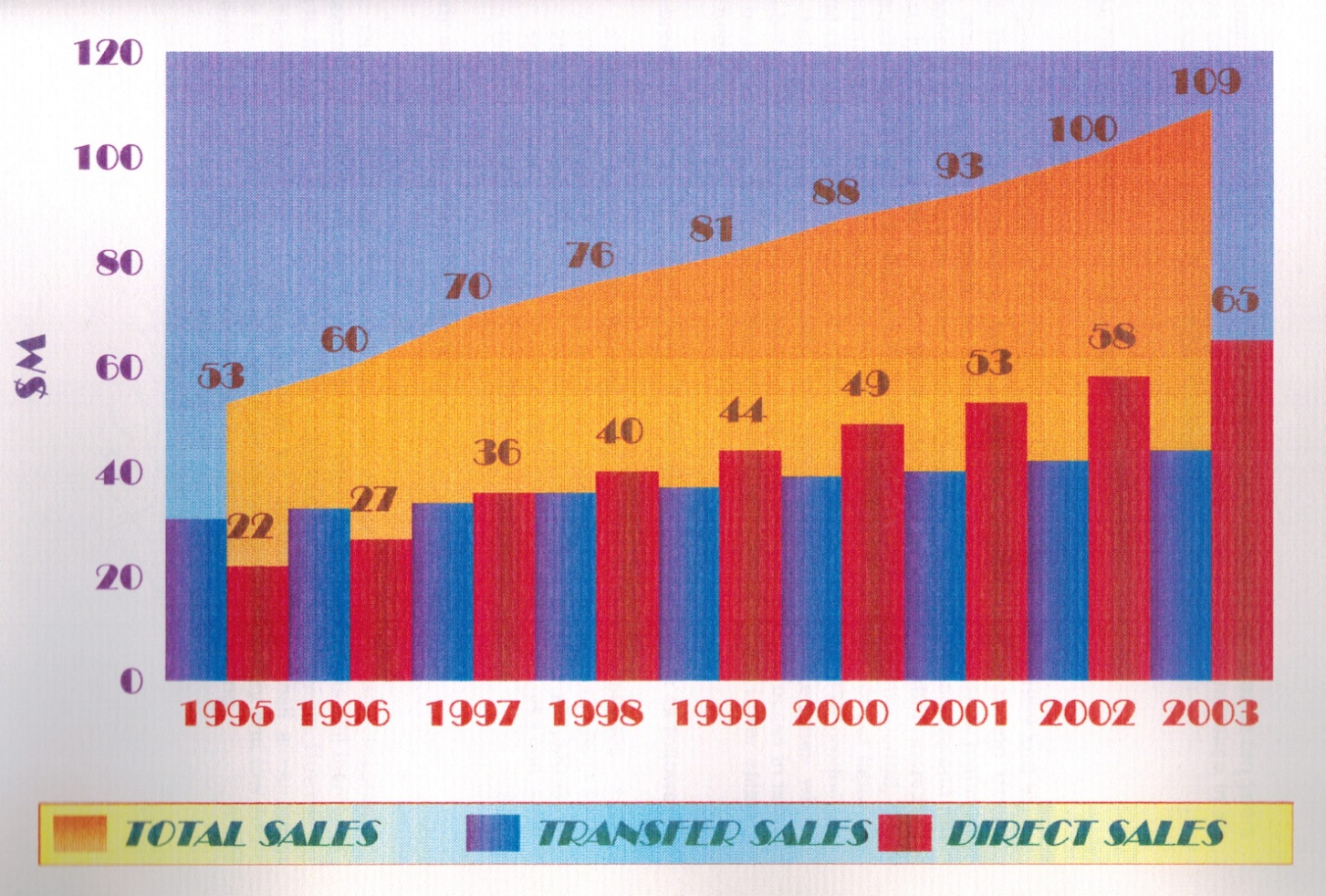


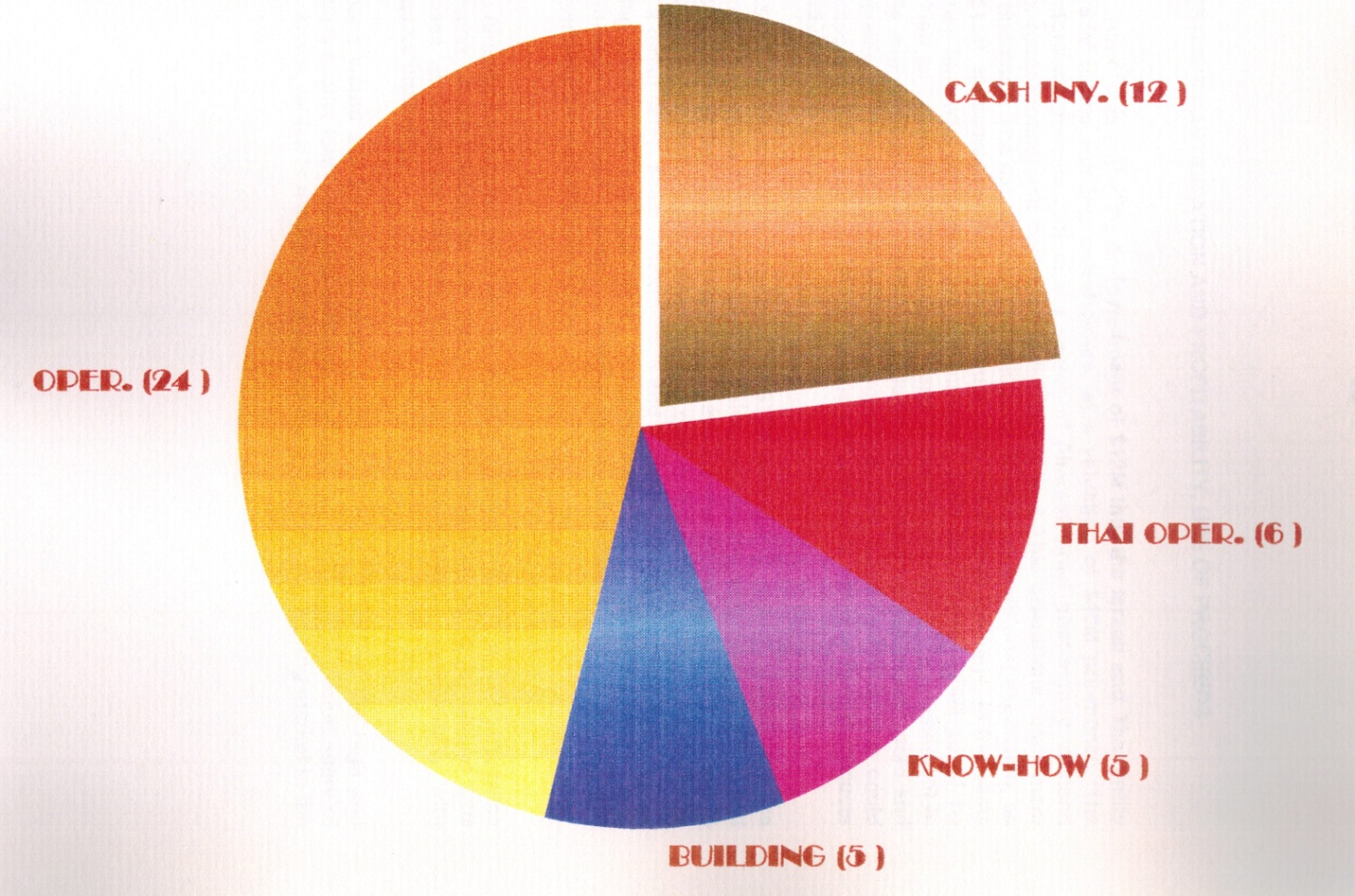
We give herebelow some examples of graphs that were then "state of the art" in some of the business plans. A lot of attention and time was given to design those beautiful graphs.











4. ETHICAL STRATEGIC PLANNING (on Jacques Cory's website)

4.1. Introduction

Unique combination of successful international business experience in management, M&A, turnarounds, finance, marketing and sales with activist business ethics, academic research, pioneer books published by Kluwer in Boston, novel, articles, lectures and ethical projects. 36 Laws of Unethical Conduct of Companies have been validated by the Enron case. The following ethical strategic planning is based on experience and research that could contribute large profits and avoid huge losses from companies that will implement those methods.

4.2. Embedding Ethical Behavior

Embedding ethical behavior and codes in all levels of management with the backing of top level management and Boards of Directors (98 % of largest US companies have ethical codes including the most unethical ones as Enron); impeccable ethical conduct with stakeholders: customers, employees, suppliers, banks and creditors, majority and minority shareholders, community, government and environment; ethical positioning of the company, ethical advertising, IR and PR, quarterly ethical and environmental reports.

4.3. Integrity Screening of Stakeholders

Major savings by adding ethical considerations to the due diligence process of the company to potential customers, suppliers, subcontractors, partners and investors with integrity screening of the business behavior of companies and their management. A large part of customers’ bad debts, companies’ costs increase, operational losses, M&A extraordinary losses, sunk investment costs, quality deficiency, late deliveries, legal and financial expenses is due to stakeholders’ unethical conduct that could have been avoided by checking their ethical record.

4.4. Integrity Tests and Employees’ Ethical Issues

Avoiding embezzlements, huge losses or even bankruptcy, such as in the cases of Barings Bank and Arthur Andersen, by introducing sophisticated Integrity Tests according to a comprehensive method, including case studies, workshops, interviews and business games to new candidates and candidates for promotion. Analyzing Ethical Dilemmas of management and employees. Ethical conduct to employees, issues of whistleblowers, layoff policies, discrimination and harassment, community projects in education, cultural and social issues.

4.5. Ethical Funds for New Market Segments

Raising tens to hundreds of millions dollars with Ethical Funds from a large segment of the public, that does not invest currently in the stock exchange as it is disillusioned from the lack of integrity in many companies, and for boosting economy and long range profitability by investing in smaller and more ethical companies. Investing in Ethical Funds. ROI similar to S&P. Social, political, moral, ethical, environmental screening. 2.1 trillion dollars in the US, 300 billion euros in Europe, more than 500 ethical funds worldwide, highest growth rate.

4.6. Methodology Stages

Introductory Lectures, In-Depth Meetings with Management, Panels & Films/Plays to Larger Audiences, Meetings with Stakeholders, Workshops in five to ten Sessions for Embedding Ethical Behavior, Ethical Dilemmas Analysis with Management, Ethical Strategic Planning and Positioning Devising, Integrity Screening of Stakeholders, Integrity Tests of Managers, Employees’ Ethical Issues, Ethical Funds for New Market Segments and for Boosting Economy and Profitability, Quarterly Ethical and Environmental Reports.

5. THE INTERNATIONAL ETHICAL FUND (A strategic plan on Jacques Cory's website)

1. The International Ethical Fund (IEF) consists of a group of prominent Israeli executives and scientists with impeccable ethical reputations and proven experience in high-level management and technological expertise.

2. The aim of IEF is to invest in projects and companies with the highest profitability, that will enable the fund to distribute 10% or more of its profits in environmental preservation and recycling activities, as well as in community activities - educational, cultural, health and welfare, and still give an outstanding ROI to its investors.

3. IEF comprises 1-2 full-time managers and 5-7 part-time associates.

4. IEF operates with a capital of $50M, raised from international ethical companies and individuals, and focuses on financing joint ventures between European, US and Israeli companies.

5. IEF invests in projects and companies that maintain the highest business ethical standards, will not discriminate against employees and shareholders, will take into consideration the interests of stakeholders, and will contribute to society, environment and health activities in the countries in which the fund will invest.

6. The joint ventures are focused on activities with high-tech content: Internet, electronics, telecom, software, biotechnology, medical and health related fields, environment, multimedia, industrial automation and robotics, etc.

7. IEF invests in various investment stages: start-ups, development and expansion, turnaround and restructuring, technology and manufacturing transfer.

8. IEF intends to achieve an optimization of the benefits in R&D, investment grants and marketing incentives in Israel and other countries. The availability of skilled personnel, taxation, and other factors will influence the location of the activities.

9. Investments are carefully chosen by IEF, based on the extensive experience of its managers in due diligence, foreign investments, successful turnarounds, high-level management of profitable multinational companies, technological expertise, business plans and feasibility studies, private placements, public offerings, consortium and joint ventures’ management, and proven discrimination of investment opportunities.

10. IEF intends to invest most of the funds raised within a reasonable period of time, as there are exciting opportunities that are not covered by the existing funds.

11. The fund is involved in the strategic planning and high level management of its companies and actively contributes to their operations from its managers’ vast experience and expertise.

12. IEF cooperates with ethical funds in the US and Europe and with other ethical bodies.

6. THE GLOBAL CENTER FOR BUSINESS ETHICS

Herebelow, we can find the Executive Summary of the Strategic Plan for the Global Center Center on Jacques Cory's website - [***The Global Center for Business Ethics***](http://www.businessethicscory.com/GLOBALCENTERFORBUSINESSETHICSrev609.doc) . The business plan was published on several websites and in Jacques Cory's books (ex. [***Capitalism: Crises/Solutions***](http://www.businessethicscory.com/CAPITALISMCRISESANDSOLUTIONSvers2.pdf) ). None of the above mentioned programs and strategic plans on Business Ethics, including Integrity Tests and screening (below), the International Ethical Fund and Ethical Strategic Planning (above), the Institute of Ethics (below), etc. was ever implemented. However, Jacques Cory has written one of the best Ethical Codes for Israeli MOD, and this project mentioned here was successfully implemented. It is never too late for doing good…

The Global Center for Business Ethics (GCBE) is a leader in the field of global business ethics. The Center has two main missions: research on global business ethics and disseminate ethical behavior in the business environment, government, NGOs and other organizations. GCBE operates the Institute of Ethics whose main goals are to devise a reliable ethical rating for companies and appoint Independent Directors for Boards of Directors/Supervision Boards.

GCBE devises ethical strategic planning for companies/organizations as follows:

Assimilation of ethical codes in all levels of management with the backing of top level management and Boards of Directors (98 % of largest US companies have ethical codes including the most unethical ones as Enron); enhancing impeccable ethical conduct with stakeholders: customers, employees, suppliers, banks and creditors, majority and minority shareholders, community, government and environment; devising ethical positioning of the company, ethical advertising, IR and PR, quarterly ethical and environmental reports.

Major savings by adding ethical considerations to the due diligence process of the company to potential customers, suppliers, subcontractors, partners and investors with integrity screening of the business behavior of companies and their management. A large part of customers’ bad debts, companies’ costs increase, operational losses, M&A extraordinary losses, sunk investment costs, quality deficiency, late deliveries, legal and financial expenses is due to stakeholders’ unethical conduct that could have been avoided by checking their ethical record.

Avoiding embezzlements, huge losses or even bankruptcy, such as in the cases of Barings Bank and Arthur Andersen, by introducing sophisticated Integrity Tests according to a comprehensive method (attached), including case studies, workshops, interviews and business games to new candidates and candidates for promotion. Analyzing Ethical Dilemmas of management and employees. Ethical conduct to employees, issues of whistleblowers, layoff policies, discrimination, harassment, community projects in education, cultural, social issues.

Raising tens to hundreds of millions dollars with Ethical Funds from a large segment of the public, that does not invest currently in the stock exchange as it is disillusioned from the lack of integrity in many companies, and for boosting economy and long range profitability by investing in smaller and more ethical companies. Investing in Ethical Funds has the highest growth rate. ROI is similar to the S&P index. The Ethical Funds apply social, political, moral, ethical and environmental screening. 2.1 trillion dollars in the US, 300 billion euros in Europe, more than 500 ethical funds worldwide.

The Institute of Ethics, a voluntary and independent organization, intercedes on behalf of the stakeholders and minority shareholders and publishes data on ethical and unethical companies, as only full transparency can safeguard the interests of the stakeholders and minority shareholders. The national Institute of Ethics will be financed by a contribution deducted from each transaction made at the national stock exchange. The members of the Institute will possess impeccable reputations and will be elected by the national courts, but they will not be active businessmen and will not hold any shares in companies.

The Institute will also nominate the members of the Supervision Board, in cases where the minority shareholders will not vote or give proxies at the shareholders’ meetings. In no case will the members of the Supervision Board be elected only by the participants in the vote, which can consist often of only 20 percent of the shareholders. The members of the Supervision Board, representing in this example the other 80 percent of the shareholders who have not participated in the vote, will be nominated by the Institute of Ethics.

The GCBE will sponsor academic research on unique topics such as the safeguard of the interests of minority shareholders. Dr Jacques Cory, one of the founders, has written the first academic books and thesis on this subject and has submitted several proposals for further academic research, such as: validating the rules on wrongdoing minority shareholders by unethical companies, quantitative research on the cost of unethical conduct to the stakeholders, society and minority shareholders, the impact of globalization on business ethics, rating methods of ethical and unethical conduct, the ROI of Ethical Funds, and so on.

The initial seed investment of the GCBE is $500K, distributed evenly between the academic research activities and the founding of the Institute of Ethics.

Academic Research: $250K annually, comprising of the financing of 7 researches costing $25K each, an academic director - $50K and administrative expenses - $25K.

The Institute of Ethics and initializing the Strategic Business Planning activities with corporations: $250K, comprising of the fees of the Director - $50K, administrative expenses - $25K, rating services on companies - $50K, initial costs of the Ethical Fund - $50K, initial costs of devising the Integrity Tests - $50K, per diem and travel expenses - $25K.

Within the first year of operations the GCBE will receive substantial income from its consulting activities to companies, writing and implementing ethical codes, screening companies and employees, giving lectures and workshops, and so on. The goal of the Center is to breakeven on the second year of operations and to be profitable on the third year.

INTEGRITY TESTS

The innovative model of Integrity Tests was devised in collaboration between Pilat, one of the largest assessment tools and job evaluation companies, and Dr Jacques Cory, a successful businessman who lectures at universities and companies on business ethics and has published in the US pioneer books on business ethics

We are all aware that the business community is deeply concerned with the increase of the unethical conduct and fraud that has caused the collapse of a large number of companies. The Arthur Andersen case has proved how a few partners who behave unethically could ruin one of the largest firms in the world. This emphasized the urgent need to purge the companies, in particular in the sales, purchasing and finance divisions, audit, law and consulting firms, banks, venture funds, and investment banks from unethical executives and screen such executives in the recruiting and promotion process.

The integrity tests that are currently applied are in most of the cases very unsophisticated and were not devised by people who are competent both in business and in ethics. As a matter of fact, there are very few businessmen in the world, like Cory, who are active in the business ethics community, have written text books and articles on those subjects, have analyzed cases of wrongdoing, and lectured on those subjects all over the world. Cory’s books are believed by many, such as Transparency International and Kluwer, as the precursors of the Enron case as they were published in 2001, a few months before the scandal, and the cases and laws on wrongdoing in the books fully concur with what occurred at Enron.

Pilat, with its main offices in the US, UK, Poland and Israel, is a public company listed on the London and the Tel Aviv stock markets, employing about 200 people, most of them professionals. Their list of clients include many leading worldwide organizations, such as Daimler Chrysler, Ernst & Young, KPMG, First Boston, Coca Cola, Barclays, Avis, Amdocs, BMW, Teva, World Bank, Chase, BT, NASA, Vodafone, Lloyds, Heinz and British Airways.

Sophisticated tests, case group discussions, interviews and investigations of the ethical record of candidates for recruitment and promotion in companies and firms are needed as part of a strategic planning to introduce ethics as a key factor, along other parameters such as leadership, experience, loyalty, performance and excellence. The planning is specialized for specific segments of business or generalized in a generic form. The people who devise and implement such plans have an impeccable ethical record and a successful business experience.

The Integrity Tests give an adequate solution to the deterioration in business ethics and save losses of billions of dollars by investing a comparative low amount in such tests. Pilat and Cory have the necessary experience and requirements to devise a unique concept of Integrity Tests that answer the old/new need of business integrity, and are willing to share it with the business community.

**The Institute of Ethics - GCBE operates the Institute of Ethics as follows:**

The Institute of Ethics, a voluntary and independent organization, intercedes on behalf of the stakeholders and minority shareholders and publishes data on ethical and unethical companies, as only full transparency can safeguard the interests of the stakeholders and minority shareholders. The national Institute of Ethics will be financed by a contribution deducted from each transaction made at the national stock exchange. The members of the Institute will possess impeccable reputations and will be elected by the national courts, but they will not be active businessmen and will not hold any shares in companies.

We witness recently a trend toward voluntary regulation of companies in many aspects of their activities toward stakeholders, employees, customers, the community, environment, and so on. Industries’ associations obtain control over its members, which is often more effective than governmental or legal control. The companies adhere to a ‘soft law’, established after mutual negotiations that result in an agreement on the rules and ways to punish the transgression of the rules.

If in the future we will reach a status that only companies supervised by the Institute of Ethics will be able to recruit the best employees, have access to the best customers, receive the best prices from the suppliers, sell their shares to minority shareholders; then most of the companies or at least their first league will abide by the rules of the Institute. The other companies will be treated as outcasts, on the outskirts of society, and will not be able to survive in the long run. The ethical reputation of a company will become one of its most important assets and will be a decisive factor in the valuation of the company.

How is it possible to guard the integrity of the members of the Institute? First of all, by choosing members with impeccable integrity, who could have worked prior to that in companies, but will be prohibited to return to work in business. The Institute will be like an Academy or court, with members elected for life, and when they will want to leave they will be entitled to a pension. They will write ethical codes and supervise their implementation, they will elect a large part of the members of the Supervision Boards, they will give an ethical rating to companies, similar to the creditworthiness rating, ranging from AAA to CCC. The ethical funds will be allowed for example to invest only in companies with an ethical rating of A, and as this rating will be granted by the Institute, it will have financial power of the utmost importance. The National Institutes of Ethics will be associated in an International Institute of Ethics that will establish international ethical codes and exchange information on ethical and unethical companies, ethical funds, unethical executives and directors and so on in the various countries. As the world becomes a global village, a company or an individual who has behaved unethically in one country will not be able to start from zero in another country. Their name will appear on an international black list that will chase them forever, as ethical information will be exchanged by all the National Institutes of Ethics.

The members of the Institutes will have to be independent and have a theoretical and practical background in corporate governance. They will have to be fluent in corporate law, business administration, ethics, accounting (with a special knowledge of the dangers of creative accounting…), etc. But they will need to have active and inquisitive minds, which will not be contented with the unethical conduct of controlled companies.

In the event that a contribution to the Institute of Ethics by a fee on every stock exchange transaction will not be feasible, it could be possible to raise the necessary funds from the ethical funds or the shareholders who will benefit from the privileged information of the Institute, which will be distributed only to the contributors. The operational expenses of the Institute are negligible in comparison to the benefits or prevention of losses to the minority shareholders, as the costs of mistrust and wrongdoing to the minority shareholders amount to billions of dollars causing the collapse of the stock exchange and leading to a world recession.

The companies will submit an annual report on the ethical and ecological conduct toward its stakeholders and will be responsible for the social results of their conduct. The investors, especially the minority shareholders, employees, suppliers, customers, community and society, will have access to the ethical information that will enable them to decide on their conduct toward the companies based on the ethical reports, in a similar way that they evaluate the operational performance of companies from their financial reports, which give only very partial information on the companies.

The Institute of Ethics could decide to compensate the minority shareholders in case of wrongdoing to their rights by forcing the companies that would want to maintain their ethical rating to reimburse the shareholders of their investment with interests and damages. The most problematic element of investment, the risk, will be neutralized in this way and the minority shareholders will be assured that, unless they resort to the court in order to sue the company, they will have the possibility to recoup the actualized value of their investment if an ethical institution will find their ethical plea justified without the necessity to resort to the expensive procedure of the court and payment of legal fees.

The minority shareholders will be able to attenuate their risks by receiving from companies adhering to the ethical norms quarterly ethical reports, monthly financial reports, audited financial reports, etc. The Institute of Ethics will also conduct statistics and reports on unethical costs and losses incurred by minority shareholders that are estimated at billions of dollars. The minority shareholders will have free access, via the Internet, to the reports of the Institute, that will be assisted by whistle-blowers, anonymous or not, who will expose the unethical conduct of the companies, often done in the shade far away from the public eye. The Institute will publish a black list or a pillory of companies that did not behave ethically, as well as of investment bankers, analysts, auditors, and other consultants, whose reports have harmed the minority shareholders.

The Institute of Ethics safeguards the interests of the other stakeholders, such as suppliers, customers, lenders, and the community, but its principal role will always be to safeguard the interests of the minority shareholders. They will intercede in favor of the minority shareholders in every case of an offer to purchase shares and will ensure that unless the companies have received a written consent of 95 percent of their shareholders, they will not be able to enforce them to sell their shares. If they would want to purchase the shares of the minority shareholders at the undervalued current market price, the companies will have to offer them at least the actualized value of their investment. The Institute will have to give its consent to every offer to purchase the shares of the minority shareholders of the companies that will submit to its control, in the same manner that the mergers necessitate the approval of the anti-trust organizations.

The Institute will also nominate the members of the Supervision Board, in cases where the minority shareholders will not vote or give proxies at the shareholders’ meetings. In no case will the members of the Supervision Board be elected only by the participants in the vote, which can consist often of only 20 percent of the shareholders. The members of the Supervision Board, representing in this example the other 80 percent of the shareholders who have not participated in the vote, will be nominated by the Institute of Ethics.

7. STRATEGIC PLANNING FOR HAIFA THEATER – 1999

Writing of a detailed strategic planning for Haifa Theater, where Jacques Cory was a member of the Board of Directors, pro bono of course, devoting hundreds of hours to the matter. The plan which was meant to turnaround the theater which had very large deficits was adopted by the Chairman of the Board but rejected by the Mayor. All the details are described at length in Cory's book "The Second Republic of Israel" in Hebrew, and herebelow in a case study in English, published in the 2009 book in the USA and "transferred" to Scandinavia, and a link to the case study in Hebrew - [**Case Study: Director in an NGO, with Italian Leitmotives**](http://www.businessethicscory.com/casestudyngo5pages.doc).

The business plan in Hebrew is attached from Cory's website, and in this document we bring only the Introduction and the proposed Goals for the theater. The theater went bankrupt a few years later and is slowly recovering but has still a very large deficit. Jacques Cory has remained faithful to the theater and still sees with his wife at least about 20 plays each year.

[**Strategic Planning for Haifa Theater, 1999, by Jacques Cory, approved by Chairman of the Board, rejected by Haifa's Mayor**](http://www.businessethicscory.com/HTstratplan31999.doc)

II – תנאי רקע

# התיאטרון העירוני חיפה קיים 38 שנה ונהנה בעבר מתקופות גאות ושפל.

# המבנה שלו ממוקם בהדר הכרמל, על קרקע השייכת לעירית חיפה.

# התיאטרון סובל מתחרות קשה ממבצעי המינויים של תיאטרון הצפון וממעבר מנויי התיאטרון העירוני שהם תושבי הקריות לתיאטרון הצפון.

# מבנה תיאטרון חיפה ברחוב פבזנר עובר שיפוצים העשויים לפתור בצורה חלקית בלבד את התנאים הפיזיים הקשים לתפעולו התקין.

# התדמית של התיאטרון לא גבוהה במיוחד.

# התקציב של התיאטרון לא מאוזן.

# לתיאטרון חובות רבים המעיקים על תפעולו השוטף.

# התיאטרון לא נהנה בעבר מתרומות משמעותיות.

# לתיאטרון לא היה בשנים האחרונות חוג ידידים.

# התיאטרון זוכה בשנים האחרונות לתנופה מחודשת בזכות הנהלה נמרצת ומצליחה, צוות שחקנים ובמאים מעולה, הצגות איכותיות וקופתיות.

# ההישגים טרם מצאו ביטוי הולם בהגדלה משמעותית בהכנסות, בקיצוץ הגירעון בתקציב, בכיסוי חובות העבר, בשיפור של ממש בתדמית ובפתרון הבעיות המבניות של התיאטרון.

# התקבלה תרומה של נדבן אמריקאי, מאירהוף, ע"ס M1.5$, לשיפוץ מבנה התיאטרון. במקביל, יקבל התיאטרון סכום דומה מהעיריה. התחלת השיפוץ תהיה בשנת 2000.

# פרויקט הרחבת מגרש החניה נמצא בעיצומו.

# בתיאטרון כיום 858 מקומות ישיבה ואחרי השיפוץ יצטמצם מספר המקומות ל- 743.

# יש כיום בתיאטרון רק שלושה שחקנים קבועים. כל שאר השחקנים עובדים על בסיס חוזים אישיים.

III – יעדי התיאטרון – מצע לדיון

# התיאטרון האיכותי ביותר בישראל.

# מספר המינויים הגדול ביותר של תיאטרון רפרטוארי בישראל או תיאטרון יחסית קטן.

# תדמית של תיאטרון מתקדם.

# תיאטרון מגויס / תיאטרון א – פוליטי.

# תיאטרון שמחנך, מרגיז, מעורר, מביא למחשבה, מבדר, משחרר, גורם לחוויה אומנותית.

# תיאטרון המעלה נושאים השנויים במחלוקת / סיוע באיחוי הקרעים בעם.

# תיאטרון אבנגרדי / רפרטואר קלאסי / רפרטואר מאוזן.

# תיאטרון נגיש לכל שכבות האוכלוסיה / תיאטרון אליטיסטי.

# התייחסות לבעיות עליה, עדות, עוני, ערבים, גזענות, פמיניזם, שחיתות, יהדות, חרדים, ימין, שמאל, מלחמת תרבות, מלחמת מעמדות, שלום ומלחמה, צעירים, וכדומה.

# תיאטרון ייחודי שאין כמותו בישראל, במתכונת של גשר, או תיאטרון אומנותי אוניברסלי נוסח הבימה וקאמרי.

# תיאטרון הבנוי סביב להקה צעירה, מוכשרת ותוססת, המקבלת הזדמנויות לשחק, לכתוב ולביים שלא הייתה מקבלת בתיאטראות אחרים.

# איכות ומקצוענות אומנותית ותפעולית של התיאטרון. מיטב השחקנים, הבמאים, המחזאים, מנהלי ההצגות, תפאורה, תאורה, תלבושות, שיווק, כספים וכל פעילות אחרת.

# התגברות על הדילמה של הריחוק מתל אביב, מיקום התיאטרון, עזרה בדיור בחיפה, הגברת יחסי הציבור, הופעות בתל אביב, טיפוח חיי התרבות בחיפה, טלוויזיה, קולנוע.

# תיאטרון הבנוי משחקנים המתקבלים על בסיס חוזים אישיים, סטארים, הפקות חד פעמיות וכדומה.

# מבנה הליהוק הטוב ביותר להעלאת הרמה האומנותית של התיאטרון. האם בשנות האלפיים תיאטרון המבוסס על להקה כמו התיאטרון של ברכט או בארו הוא PASSE, ועלינו לדבוק במודל של ברודווי של הפקות חד פעמיות.

# ריבוי קופרודוקציות עם תיאטראות אחרים או בנית הרפרטואר רק על הפקות מקוריות.

# המינון של קניה ומכירת הצגות בכלל ההכנסות של התיאטרון.

# פילוג פעילות התיאטרון לבמה אחת, שתיים או שלוש. האם לגטימי גם להעלות הצגות בידור בהפקות מקוריות, סטאנד אפ, וכדומה.

# תקציב מאוזן בכל מחיר. התיאטרון הינו מוסד שלא למטרת רווח, אך אין זאת אומרת שהוא חייב להיות גרעוני.

# סילוק חובות העבר תוך שלוש שנים.

# במה למחזאים ישראליים חדשים / ותיקים.

# במה לשחקנים / מחזאים / במאים / חיפאים חדשים / ותיקים.

# רווחה מירבית לשחקנים – הגשמה עצמית, תנאי שכר, תנאי דיור, קהל אוהד, התנאים הפיזיים של המופעים.

# הנאה מירבית לקהל – חוויה אומנותית, מחירים סבירים, חינוך הקהל, הנאה בידורית, שינוי ערכים, התנאים הפיזיים של המופעים.

# מחירי כרטיסים / מנויים שווים לכל נפש לעומת מחירים יקרים נוסח התזמורת הפילהרמונית והאופרה הישראלית החדשה.

# השתתפות ערה בחיי הקהילה בחיפה, חוגי תיאטרון לצעירים ולשכבות אוכלוסיה אחרות.

# סיוע בהפיכת חיפה למרכז תרבותי ברמה שווה לתל אביב וירושלים.

# שמירת עקרונות אתיים ללא רבב, הימנעות מתחרות מתחת לחגורה, הטבות למקורבים, קידום שלא על רקע מקצועי וכדומה.

SOCIAL RESPONSIBILITY CASE - DIRECTOR IN AN NGO

**(All the characters and plot and all the names of the companies in this case are fictitious)**

**"You will not believe me if I told you whom have I met in the mall", said Liv to Gustav on returning home. "I met Olaf who studied with me in elementary school and I haven't seen him since. He recognized me immediately and asked me what am I doing and how do I manage to look so young. You haven't changed since you were twelve years old he said. I was so flattered by the compliment that I invited him and his wife to a lunch at our house on the week-end. He is the General Manager of our local theater and when I told him that the theater was your main hobby he promised me that you'll have plenty to talk about."**

**And indeed at the lunch they became good friends, Gustav showed proudly to Olaf his library with more than one thousand plays in the twenty languages that he read and he told him how he employs his business trips to see the latest plays in Paris, London, New York, Frankfurt, Madrid or Milan. Olaf asked Gustav how charity doesn't begin at home and why he has no subscription to the local theater. Gustav answered him that he was once a subscriber but as the artistic level deteriorated he decided to discontinue his subscription.**

**"You offend me", Olaf said, "you don't know that since I came to manage the theater a year ago the theater has become one of the best in the country, we have won many prizes and have doubled our subscribers. You should be a member of our Board of Directors, we need good men like you, come and do something for the community, everything is not only business in life."**

**Gustav was very flattered by Olaf's proposal and after meeting Ingrid, the Chairman of the Board, who was very enthusiastic of the combination of his business and cultural background, he accepted Olaf's offer and became an Independent Director of the local theater. Gustav became heavily involved with the theater's life. He was total in his involvement in every field and when he was interested in a subject he devoted to it hundreds of hours, even if it was pro bono.**

**He invited to lunches in his house dozens of friends and convinced them to subscribe to the theater. He became instrumental in the theater's PR among the business community and asked them to give a chance to the theater that had now an excellent repertoire: Hamlet, The Crucible, Romeo and Juliette, and other local and international plays.**

**In the first Board of Directors' meeting that Gustav attended Olaf presented the huge deficit amounting to ten millions and the burden it put on the operational budget. Some of the directors complained on how there were some municipality officials who received free tickets to the theater that was almost bankrupt and Gustav proposed that it should cease at once.**

**He said: "We should set an example to the municipality officials and to the public and pay for our complimentary pair of subscriptions that we receive for free and costs two thousand. All of us come from a socio-economic environment that allows us to pay for it and I am sure that it will give us legitimization to cancel all the complimentary tickets and an excellent PR." The directors didn't like at all his ideas, but Gustav insisted to put it to a vote. Only one director out of the twenty voted in favor, but he decided to pay for his subscription, the only director to do so.**

**After the meeting Greta, the theater's PR, came to him and told him in Italian, a language both of them spoke: "Tu sei pazzo da catena, you are completely crazy, to raise such a touchy issue and at your first meeting. You are heading to a suicide course and if you continue in it you will not be able to make any change in the theater. You should be practical, understand the reality, chi va piano va sano e va lontano, go slowly and you'll succeed."**

**Gustav enjoyed very much talking with the brilliant Greta and answered her du tic au tac: "Chi va con zoppo impara zoppicare, if you go with lames you start to lame. I didn't come to the theater to go slowly or to get accustomed to the lame ducks that I see all around. I came to make a revolution and if I don't succeed I'll leave. We cannot afford to go slowly with such a huge deficit as we will not exist in a few months. We have an excellent repertoire, very good managers, a brilliant PR officer, it is high time that we take all the benefits of these and conduct a turnaround. I came to the theater to show it Quo Vadis, where to go, I have an excellent background in strategic planning and turnaround plans and I don't see why I shouldn't apply my business experience to this NGO."**

**She answered him bewildered: "Si non e vero e ben trovato, if it is not true at least it is a good story, go for it but I am sure that you'll not succeed. I am too veteran in this theater to understand that the theater and the local officials would never agree to a revolution. I met guys like you all over the years and none of them remained in the rotten kingdom of Denmark." What does she understand this Greta, Gustav thought, she is already twenty years in this theater and has succumbed to routine.**

**Gustav started a series of dozens of meetings with the management at all levels, with the actors (and the actresses), the directors, the PR officer, the Sales manager, the VP Finance, and everybody who could influence the turnaround. He even met the municipality officials who were responsible for the theater (and who were not so cooperative after they heard that he suggested ceasing the receipt of their complimentary tickets). He worked for hundreds of hours and prepared a detailed business plan.**

**Olaf was enthusiastic and told Gustav: "I appreciate very much the tremendous effort that you put in our theater. You did a fantastic job. No director has ever introduced such an innovative spirit in our theater. You showed us that an NGO should work according to business principles and I have a special bonus for you. I know that your favorite play is The Crucible by Arthur Miller. Be prepared for an experience that even you cannot pay for it, you are kindly invited to the dress rehearsal of the play, go and enjoy, it starts in five minutes…"**

**Gustav sat in the dark theater with tears in his eyes, for the first time in his life he was present at a dress rehearsal. He sat among the most famous directors and actors in the country who were invited for the rehearsal. It was indeed a treat, one of the best in his life, all his efforts were not in vain, and he was at last an integral part of a leading theater.**

**But his euphoria was soon shattered. All his proposals were rejected. His strategic planning was not even brought to discussion as he proposed to review the concept that the theater should be a municipal theater. He proposed to relocate the theater from the old neighborhood were it was unsafe to go at night as many potential subscribers were afraid to go to the theater because of the drunkards and the junkies who lived in the neighborhood. Gustav interested prominent contractors to finance the relocation to a new neighborhood but the city's mayor refused even to consider it as it was against his urban plans. Ingrid, who backed Gustav's proposals at the beginning, gave him the cold shoulder after she saw that the mayor, the directors, the municipality officials, in short everybody was against him.**

**The final blow was when Gustav who advocated transparency discovered that the true deficit was not ten millions but fourteen millions. He demanded that the financial statements should be corrected accordingly as he didn't want to sign like all his predecessors on a false report. Everybody tried to convince him that he should retract from his crazy request. "It will ruin our reputation", he was told, "nobody will ever lend us money, and there will be a request for an enquiry to find out why we have concealed this additional deficit." But Gustav was very firm in his request, he knew that he could be sued if he signed the reports and it could ruin his business career.**

**Furthermore, there was no director's liability insurance and he was exposed to suits of millions if the theater was not able to pay its suppliers or employees. He could lose his house and all his savings. Definitely, there was a limit to what he was willing to do for the community, especially if it didn't appreciate too much his endeavors. Many suppliers who didn't receive on time their payments asked him to intervene on their behalf.**

**Gustav, who never took a loan in his life, was now a director of a bankrupt theater who might cease paying its creditors any moment now. But the theater refused to recover from its catastrophic situation; they refused to receive his business-like advice, so how could they expect that he would be responsible for their misconduct.**

**When the Board of Directors fired Olaf, it was the last straw, as without a good manager and repertoire the theater stood no chance for recovery. Gustav resigned from the Board of the Directors without giving any explanations. When Ingrid who sounded very surprised asked him why, Gustav told her that he was too busy with his business obligations and he had no time left for any pro bono activities.**

ANALYSIS AND TOPICS FOR CONSIDERATION ON: SOCIAL RESPONSIBILITY CASE - DIRECTOR IN A NGO

**Topics for consideration on the personal, business and ethical dilemmas of the main protagonists of the case: 1. Gustav, a businessman, independent director of the local theater, 2. Olaf, General Manager of the local theater, 3. Ingrid, Chairman of the Board of Directors of the local theater, 4. Greta, PR officer of the local theater.**

**\* How does the personal background of every protagonist affect his decisions?**

**\* Has Gustav left the sinking ship like a rat?**

**\* Why hasn't Gustav remained in the theater to try to change it from within?**

**\* Was Greta right in her previsions and should the road to change be much longer?**

**\* Why hasn't Ingrid, the Chairman, given a better backing for Gustav's initiatives?**

**\* Has Gustav any chance to succeed in community pro bono activities? If he hasn't succeeded to change anything in the theater maybe he should be a director in the films' festival, or in an ethical organization like Transparency International?**

**\* Why hasn't Olaf succeeded to change the theater as he hoped and was he sorry that he recommended Gustav as a director of the theater?**

**\* Were the considerations of the mayor justified, what is more important: urban considerations, the success of the theater, other factors?**

**\* Will Greta stay in the theater and try to change it slowly from within as she suggested to Gustav?**

**\* Can the business experience of Gustav be translated to a NGO like the local theater?**

**\* What are the requirements needed for an NGO director in general, for a director in the local theater?**

**\* What are the lessons that you draw from this case? What will be the course of conduct of the theater in the future? Will it go bankrupt? Will it recover? In a year, five years, ten years?**

CONCLUSION

**Gustav continued his subscription at the local theater for one year more but ceased it subsequently. The repertoire was very poor and the new management incompetent. The number of subscriptions went down by fifty percent. But Gustav continues to travel often abroad and compensates himself with the best world repertoire. "You cannot be a prophet in your hometown", he said recently to a friend who asked him why he does not volunteer to a pro bono assignment.**

**Greta continues in the same position in the local theater. She remained a good friend of Gustav but cannot change anything. Recently they adapted together an ethical novel that Gustav has published. Gustav told her: "We cooperate at last in something productive. You should be creative, write plays, novels, you are very talented. Get out of the routine and do something with your life!"**

**Ingrid has left the theater and has entered in politics. Maybe she thinks that in politics she would be able to change more for the community. Olaf is now a manager of another theater and enjoys very much his new position. The new mayor of Gustav's hometown asked Gustav recently to present a strategic planning for the theater. Gustav wrote a new plan but he hasn't heard since then from the mayor.**

**Gustav left all his pro bono activities after encountering similar problems. "I was probably not born to be a director in an NGO. When I see so many friends who are serial directors and are never bothered by anything I envy them. I was not made of this staff. I am a total man and if I cannot change the organization I leave it." He decided to devote his pro bono activities in teaching young students business ethics. At last he found a domain where he can influence people, the students like him and he was recently chosen as the best lecturer of his university.**

8. STRATEGIC PLANNING - WRITING & IMPLEMENTING SIBAT'S ETHICAL CODE

Jacques Cory's most important ethical achievement was the ethical strategic planning, which included writing and implementation of an ethical code for Sibat Military Exports at the Israeli Ministry of Defense, with ten case studies. The general manager of Sibat, his deputy and Shahar Horev who was responsible for ethics, invited Cory to write an ethical code and case studies, and train the managers of Sibat at the Israeli MOD – a project that received the first prize and was a tremendous success. This ethical code is extremely important in the military industry and ministry, and Cory who was Vice President Sales and Finance of Elbit, one of the largest military industries in Israel, and was exposed to many ethical dilemmas in his career, and received a PhD in Business Ethics, had the perfect background for writing and implementing the ethical code, which was backed enthusiastically by the management of Sibat. The Ethical Code and the case studies are still applied and taught in 2020.

This ethical code is effective and easy to implement, especially because of the ten case studies based on real dilemmas. We bring here a chapter of the book "The Second Republic of Israel", that was published also as an article, in with the comparative analysis of this ethical strategic plan of writing an ethical code for Sibat, as compared to ethical codes in the military industry and ministry in Israel and throughout the world.

ניתוח השוואתי של הקוד האתי של סיב"ט

וקודים אתיים בסקטור הבטחוני

(מאמר דומה פורסם באתר מחלקה ראשונה NEWS1 באפריל 2016)

גולת הכותרת של פועלי האתי בייעוץ לחברות היה ללא ספק כתיבת הקוד האתי של סיב"ט, [האגף לייצוא ביטחוני במשרד הביטחון](http://www.mod.gov.il/Departments/Pages/Defense-exports.aspx). לעיתים נדירות קורה שמתקיימים כל התנאים הרצויים להצלחת פרויקט והוא זוכה להצלחה והכרה של כמעט כל הגורמים הנוגעים בדבר. זה מתחיל מיוזמת הפרויקט שחר חורב, אותה הכרתי כנספחת מסחרית מבריקה בפריז שסייעה רבות לחברות ולי בקשרים עם חברות צרפתיות. משנת 2000 שבה הכרנו ועד היום שמרנו על קשר מקצועי מאוד פורה שהגיע לשיאו כאשר שחר ביקשה ממני לכתוב את הקוד האתי של סיב"ט שבו היא עבדה בתפקיד בכיר. היא הכירה את פועלי האתי, את התיזה לדוקטורט באתיקה עסקית שכתבתי באוניברסיטה הגדולה והיוקרתית [CNAM](https://en.wikipedia.org/wiki/Conservatoire_national_des_arts_et_m%C3%A9tiers), אוניברסיטה צרפתית הקיימת משנת 1794 ומאז היא ממשיכה להיות מוסד פורץ דרך כיאה לארגון שהוקם בזמן המהפכה הצרפתית ובשנים האחרונות היא אחד המוסדות המתקדמים באירופה ובעולם בנושא אתיקה עסקית. זכיתי לקבל את תואר הדוקטור בהצטיינות בשנת 2004 ומאז לימדתי בשבעה מוסדות אקדמיים בישראל ובעולם בהצלחה רבה וחינכתי דור של אלפי סטודנטים על ברכי המשנה האתית האקטיביסטית שלי. עד שנת 2012 כתבתי 12 ספרים, רובם בנושאים אקדמיים באנגלית, צרפתית ועברית, וכן מאמרים רבים שזכו לתהודה רבה בישראל ובעולם כמפורט באתר שלי. אבל הסיבה העיקרית שפנו אלי לנהל את פרויקט כתיבת הקוד האתי של סיב"ט היא שעבדתי בתעשיה הבטחונית הישראלית במשך כמעט כל הקריירה העסקית הארוכה שלי בתפקידים בכירים במכירות ובכספים. אני אחד מהמנהלים הבודדים בישראל שהיה חשוף למאות דילמות אתיות ויש לו את הרקע העסקי והאקדמי כאחד לטפל בנושא כמו כתיבת קוד אתי. גם לימדתי על קודים אתיים ויישומם במסגרת הקורסים שנתתי באוניברסיטת חיפה. חלק ניכר מעשרות האירועים שכתבתי בספרי הרבים בעברית ובאנגלית דנים בדילמות אתיות בתעשייה הבטחונית, ביצוא ובמכירות הבטחוניות, ולמיטב ידיעתי אני היחיד או לפחות אחד הבודדים בעולם שהתייחס לנושא הדילמות האתיות והקודים האתיים בתעשייה הבטחונית עם מטען אקדמי, מחקרי ועסקי כה עשיר. אך חברו יחדיו בקונסטלציה מיוחדת במינה גם התלהבות והתמדה יוצאים מהכלל מצד ראש סיב"ט תת אלוף מיל. שמעיה אביאלי, סגנו איתמר גרף, מנהלי ועובדי סיב"ט להוציא אל הפועל את הקוד האתי, לסייע בכתיבתו, לדון בדוגמאות ואירועים על דילמות אתיות, והכי חשוב ליישם אותו בהצלחה. ואכן, לא רק שהמשימה בוצעה בהצלחה, אלא גם הקוד האתי זכה למקום ראשון בתחרות עם פרויקטים אחרים במשרד הביטחון ובאחד המקומות הראשונים בתחרות האיכות והמצוינות של השירות הממשלתי.

כפי שניתן להיווכח מהקוד האתי של סיב"ט המובא להלן אין זה קוד רגיל, סטנדרטי, שבמקרים רבים הוא מהווה רק עלה תאנה להתנהגות לא אתית על מנת לסמן V ליד הקוד האתי, כמתחייב מהחוק או מדרישות התדמית. חברות בטחוניות רבות וארגונים בטחוניים פועלים במקרים רבים בצורה לא אתית, משחדים במישרין או בעקיפין גופים שונים, ומיישמים במלואה את משנתו האתית של אבי הדוקטרינה הניאו ליברלית מילטון פרידמן, הגורסת כי יש למקסם את הרווח ללא כל התחשבות בעקרונות של אתיקה, אחריות חברתית, אקולוגיה או צדק חברתי. על רקע זה, השקעתי עבודה רבה בתהליך כתיבת הקוד האתי לבחינה מדוקדקת של עשרות קודים בארגונים הדומים לסיב"ט, בשירות הציבורי ובחברות בטחוניות ואחרות בישראל ובעולם. אך בעיקר התבססתי כמובן גם על הידע הרב שלי ביצוא בטחוני בתפקידים בכירים באלביט במשך 14 שנה ובסיוע לארגונים אחרים כמנהל פרויקטים בהמשך הקריירה שלי. על רקע הניסיון העסקי, המחקרי והאקדמי העשיר שלי כתבתי קוד אתי שהוא אופרטיבי וניתן לקיים אותו ככתבו וכלשונו. זאת ועוד, סיב"ט מצפה מכל מחזיקי העניין שלו ובמיוחד מהחברות הבטחוניות העובדות איתו בשיתוף פעולה שינהגו על פי הקוד האתי של סיב"ט. על תהליך כתיבת הקוד האתי זכיתי לקבל משובים מאוד חיוביים מראש סיב"ט שהודה לי על העבודה היסודית והמהירה, על הדוגמאות והאירועים המאלפים שלימדו את כל העובדים (כי כל עובדי סיב"ט היו שותפים בהטמעת הקוד האתי). ראש סיב"ט הדגיש כי ההובלה שלי בכתיבת הקוד האתי של סיב"ט היתה "לכבוד לנו ולי אישית שאתה שיש לך נסיון מעשי, מומחיות אקדמית, וכן חוקר ומתעמק בנושא לאורך שנים". התמונה של החתימה החגיגית של הקוד האתי על ידי ראש סיב"ט, סגנו, מנהליו ועובדיו וכן שחר חורב, בנוכחותי, מאתרת זה מכבר את עמוד ה- HOME של האתר שלי והמגיע אליו נחשף לתמונה ולקישור לקוד האתי של סיב"ט. מהמרכז ימינה – תת אלוף (מיל.) שמעיה אביאלי חותם, שחר חורב, ד"ר יעקב קורי

[](http://www.businessethicscory.com/ethicalcodeofficercory.jpg)

לפי מיטב הכרתי הבעיה בקודים האתיים בתעשיה הבטחונית ובארגונים בטחוניים אינה בטיב הקוד האתי. רוב הקודים האתיים מנוסחים היטב, אך חלק ניכר מהם אינו ניתן ליישום, או שאינו מיושם בפועל בגלל המסר הכפול של הנהלת הארגון או החברה. יש חברות רבות שמכפיפות את קצין האתיקה ואת יישום הקוד האתי [לקצין הציות הראשי](https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A7%D7%A6%D7%99%D7%9F_%D7%A6%D7%99%D7%95%D7%AA) – CCO – CHIEF COMPLIANCE OFFICER, ליועץ המשפטי של החברה, או למנהל בכיר זה או אחר. אם קצין האתיקה הוא גם היועץ המשפטי נדרשת ממנו אקרובטיקה מחשבתית כאשר כיועץ משפטי עליו לטהר את השרץ ולחלץ את החברה מהתנהגות לא חוקית, באשר קצין האתיקה נדרש ליישם את הקוד האתי ולוודא שכולם בחברה פועלים בצורה אתית. קצין הציות הראשי הוא פונקציה חדשה שמוודא שהחברה פועלת על פי החוק והנהלים של הרשויות. אין כל קשר בין זה לבין קצין האתיקה, כי על קצין הציות לוודא למשל שהחברה פועלת על פי כללי סרביינס אוקסלי, אך אין לו כל אחריות לגבי הפעילות האתית של החברה. [מיטב המומחים גורסים](https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/role-and-responsibilities-of-ethics-and-compliance/) אף הם שאין לאחד בין שתי הפונקציות. צירוף שלושת הפונקציות לכפיפה אחת הוא מרשם לכישלון, לפחות של הפן האתי, והקפדתי לשמור על העצמאות של קצין האתיקה בסיב"ט וקיבלתי על כך את מלוא הגיבוי של ראש סיב"ט שהוא גם המנהל שממנה את קצין האתיקה/הממונה על האתיקה. על פי הקוד האתי של סיב"ט הממונה על האתיקה CHIEF ETHICS OFFICER בודק עד כמה מוטמע ומושתת הקוד האתי בקרב עובדי סיב"ט ועד כמה פועלים לפיו. תפקידו להפיח רוח חיים בקוד האתי, לתקשר אותו, לעבד אותו, להדריך אותו, לאכוף ולפקח על ביצועו. הממונה על האתיקה משמש כתובת להתנהגות לא אתית של עובדים גם ביחסי עבודה בין העובדים. אל הממונה על האתיקה מועבר כל מידע על התנהגות בלתי הולמת או פלילית של עובד, מקרה של קבלה או מתן שוחד, שחיתות וכדומה. הממונה על האתיקה מתריע בנושאים אופרטיביים כאשר מתגלה: מקרה של מתן שוחד לגורמים שונים במדינות היעד על מנת לקדם מכירות או לפגוע במתחרים, תחרות אגרסיבית מדי בין תעשיות ישראליות הכוללת הכפשות חמורות, מכירת ציוד לא תקין למדינת יעד, הבטחות לגורמים שונים אשר לא ניתנות לכיסוי, הצגה של מערכות ומוצרים שאין להם רישיון מתאים. ראש סיב"ט ממנה את הממונה על האתיקה. הממונה על האתיקה פועל באופן עצמאי ומדווח לראש אגף סיב"ט בגלל מעמדה הרם והחשוב של האתיקה, והוא נהנה מגיבוי מלא של ההנהלה. הממונה על האתיקה מתבסס על הקוד האתי, על החוקים, על התרבות הארגונית וסוציאליזציה, ובכך נותן תשובה הוליסטית לשמירה על סטנדרטים גבוהים של עובדי סיב"ט. לממונה על האתיקה יש ידע בכל תחומי הפעילות של סיב"ט, מודעות אתית גבוהה, אמפתיה והקשבה לזולת ויחסי אנוש מצויינים. אם הממונה על האתיקה לא נוקט בפעילות המתבקשת על עוולה אתית, או אם הבעיה היא בחטיבה עליה אמון הממונה על האתיקה, ניתן לפנות לראש סיב"ט ולדווח על המקרה. הממונה על האתיקה מפרסם מדי רבעון דו"ח אתי, הכולל עמידה בכל הנושאים הנסקרים בקוד האתי ואיך הם טופלו. למיטב ידיעתי, הגדרה זאת היא הכי נרחבת, ניתנת ליישום, מקורית וייחודית מבין כל הקודים האתיים.

ומדוע אין להכפיף את קצין האתיקה לקצין הציות או לאחד את שתי הפונקציות בכפיפה אחת? **קצין ציות** הוא מנהל בארגון שתפקידו לפקח על הציות של הארגון ועובדיו להוראות החוק והרשויות החלות על הארגון, ובפרט הוראות המשפיעות על התפקוד השוטף של רבים מעובדי הארגון. בנוסף לפיקוח עוסק קצין הציות בגיבוש מדיניות ציות, וביצירה ובהטמעה של נהלים שנועדו להבטיח את הציות הנדרש. לתפקידו של קצין הציות אין קשר עם [המבקר הפנימי](https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%91%D7%99%D7%A7%D7%95%D7%A8%D7%AA_%D7%A4%D7%A0%D7%99%D7%9E%D7%99%D7%AA" \o "ביקורת פנימית) של הארגון. קיימת הבחנה בין קצין ציות – שעיקר עבודתו הוא בקרה שוטפת למניעת כשל, לבין מבקר פנימי שעיקר עבודתו הוא בביקורת לאחר מעשה (כולל ביקורת של קצין הציות). וכאמור צריכה להיות הבחנה גם עם תקפיד קצין האתיקה כמוסבר לעיל. כשל בציות של ארגונים להוראות הרגולציה עלול לפגוע קשות בתפקודם. בארגונים רבים בארצות הברית מונה קצין ציות בעקבות חקיקת [חוק סרבנס-אוקסלי](https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%97%D7%95%D7%A7_%D7%A1%D7%A8%D7%91%D7%A0%D7%A1-%D7%90%D7%95%D7%A7%D7%A1%D7%9C%D7%99" \o "חוק סרבנס-אוקסלי) והאירועים שהביאו לחקיקתו. הדיווח של קצין ציות ראשי הוא להנהלת הארגון ול[דירקטוריון](https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%93%D7%99%D7%A8%D7%A7%D7%98%D7%95%D7%A8%D7%99%D7%95%D7%9F" \o "דירקטוריון). וזאת אולי הסיבה מדוע חברות רבות מאחדות את שלושת הפונקציות או לפחות שתיים מהן לאותו אדם. כאשר קצין האתיקה, היועץ המשפטי וקצין הציות מדווחים כל אחד בנפרד למנכ"ל החברה, זה מגדיל את מספר המדווחים אליו בעוד שלושה, בנוסף לעשרה, תריסר או יותר מנהלים בכירים המדווחים למנכ"ל ישירות. המנכ"ל שרוצה לצמצם עד כמה שאפשר את מספר המדווחים אליו מעדיף אם כן לאחד בין שלושת פונקציות המטה, אך הטרחה בדיווח של שלושה מנהלים נוספים בטלה בשישים לעומת הסיכון שיכול להיגרם לחברה במיליונים רבים ואפילו לגרום לחברה לפשוט את הרגל, אם לא יכהנו בשלושת התפקידים אנשים בכירים ועצמאיים שידווחו ישירות למנכ"ל החברה. ומה באשר ליועץ המשפטי? כאמור הוא מטהר את השרץ במקרים רבים. **יועץ משפטי** הוא עורך דין העוסק במתן שירותים משפטיים דרך קבע לגוף מסוים, פרטי או ציבורי. שירותים אלה יכולים לכלול ייצוג בערכאות, ניהול משא ומתן ועריכת חוזים, מתן חוות דעת משפטיות, ועוד. יש גופים שבהם היועץ המשפטי הוא עובד המועסק על ידם במשרה מלאה ועובד איתם בלעדית, ואחרים מתקשרים עם משרדי עורכי דין חיצוניים. עם זאת, להסתמכות על חוות דעת של יועץ משפטי חשיבות רבה במצבים מורכבים, משום שהיא עשויה לשלול את קיומה של כוונה פלילית: "הסתמכות בתום-לב על עצה שיקבל בקשר לכך מעורך-דין, שעליו הוא יכול לסמוך כבעל הידע המשפטי הנדרש, ואשר ידועות לו כלל העובדות והנסיבות הדרושות לעניין, עשויה לשלול את קיומה של כוונה פלילית מצדו לפעול שלא כדין."‏‏‏ מכיוון שראיתי יותר מדי מקרים שבהם מנצלים לרעה את חוות הדעת של היועץ המשפטי (חסר לו שהוא לא יטהר את השרץ, הוא לא יישאר יום אחד נוסף בחברה...), ובהכירי גם הרבה יועצים משפטיים עובדי חברה ומשרדים חיצוניים שהם חרב להשכיר שיעשו כל דבר בשביל לרצות את המנהלים שלהם כולל עקיפת החוק בצורה מסוכנת, אני מתייחס בחשדנות רבה לפן האתי של כמה יועצים משפטיים ובוודאי שלא הייתי נותן לחתול לשמור על השמנת ולתת ליועץ המשפטי להיות גם קצין האתיקה בחברה.

אין זה אומר שכל קצין אתיקה הוא טלית שכולה תכלת. בהרבה מקרים הוא רק עושה דברו של המנכ"ל ואם לא נוח למנכ"ל לשמור על האתיקה, קצין האתיקה מאשר פעילויות שונות ונותן גושפנקא מוסרית למנכ"ל לבצע את זממו. לכן ציינתי בהרחבה מה הן התכונות הנדרשות מקצין האתיקה. עליו להיות קודם כל בעל ידע בכל תחומי הפעילות של הארגון, במקרה שלנו של סיב"ט, אך גם בעל מודעות אתית גבוהה, אמפתיה והקשבה לזולת ויחסי אנוש מצויינים. הידע בתחומי הפעילות הוא הכרחי כי אם הוא תלוש ולא בא מתפקיד קווי בסיב"ט לא יתנו לו עובדי סיב"ט את הקרדיט הראוי ויטענו כי הוא לא יודע מה קורה בפועל בשדה, לכן לא ניתן להישמע לעצותיו. "מה הוא מבין? איך בכלל ניתן לעשות עסקים בדרום אמריקה מבלי לשלם שוחד? נראה אותו מביא ולו הזמנה אחת בלי שוחד!" מכיוון שעשיתי עסקים בדרום אמריקה, אסיה ומדינות אחרות מבלי לתת שוחד, ובתקופתי כסמנכ"ל מכירות אלביט עברה את קו פרשת המים ומכרה יותר ליצוא הבטחוני מאשר לשוק המקומי למשרד הביטחון, אני יכול לקבוע בודאות שניתן לבצע מכירות בכל מקום בעולם גם בלי לתת שוחד, מה עוד שכיום זהו חוק שבלעדיו לא היינו יכולים להתקבל ל- OECD. אם כן, ידע מקצועי וניסיון מקצועי הוא תנאי ראשוני להצלחה בתיפקוד קצין אתיקה. אך לא די בכך. קצין האתיקה חייב להיות בעל מודעות אתית גבוהה עם רקורד אתי ללא רבב. אתיקה היא לא מדע היא אומנות, כמו קיימות, היא כמעט דת. אם אתה לא מאמין מושבע אין סיכוי שתצליח בכל תפקיד אתי, כמו שאם אתה לא מאמין באלוהים אל תלך להיות כומר. הייתי אומר גם שאם אתה לא אתי אל תלך לשמור על הקופה הציבורית ולהיות שר האוצר, ראש עיר, או שר הפנים, אך בתוך עמי אני יושב, ויודע שזו דרישה מוגזמת, שכן איך יעשה אדם לביתו אם הוא לא ישלח ידו בקופה הציבורית כי משכורתו כעובד הציבור לא מאפשרת לו "קיום בכבוד". ואם הוא לא מקבל שוחד בעודו בתפקיד, הוא יקבל שוחד בדיעבד בצורה של תפקיד מנכ"ל בחברה שהוא מכר לה את נכסי המדינה בנזיד עדשים עם משכורת של מיליונים, בתעשיה, במחצבים, בבנקים, בביטוח ובכל אחד מהתחומים שכעובד מדינה או שר הוא היה אחראי עליו. לבתי המשפט יש אחריות רבה להתפשטות נגע השחיתות בחברה בעונשים הקלים שהם נותנים לפוליטיקאים ולעובדי מדינה ועיריה שסרחו ולקלות הבלתי נסבלת לקבל עיסקות טיעון, תשלומי כופר אנונימיים, ודרישה לאקדח מעשן, כאשר אם מוכח שקבלן מושחת שילם שוחד או תשלום לא סביר למזכירת הפוליטיקאי המושחת, ליועץ המשפטי שלו או לאחיו, זה היה חוקי כי אין הוכחה של אקדח מעשן שאלה היו הצינורות שדרכם הפוליטיקאי קיבל את השוחד, ולכן הוא ממשיך לטעון שהוא מעולם לא קיבל שוחד, מה שנכון כי את השוחד קיבלו עבורו המזכירה, היועץ המשפטי והאח – אך לך תוכיח זאת לבית המשפט! והשחיתות ממשיכה להתפשט בישראל, בארצות הברית ובמדינות אחרות גם כתרומות של גופים עסקיים לפוליטיקאים – אבי אבות הטומאה, אך זה חוקי וכמובן לא אתי – ובמקרה אותם הפוליטיקאים גומלים אחר כך לכרישי וול סטריט בבטלם רגולציה שמפריעה להם למקסם את הרווחים, להתפשט ולגדול למימדים מפלצתיים עד שהופכים ל- TOO BIG TO FAIL ויש להם חסינות שמה שלא יעשו וכמה מאות מילירדים שלא יפסידו תמיד הממשלה תבוא ותחלץ אותם ומי שיקבל את החוקן זה הויזיר, העם, 99% מהציבור, בעלי האג"חים, ואף פעם לא הסולטן שדווקא הוא סובל מעצירות ואף פעם הוא והכלכלה לא יבריאו כל עוד הוא לא יקבל את החוקן שהוא זקוק לו בדחיפות.

לבסוף נדרשים מקצין האתיקה אמפתיה והקשבה לזולת ויחסי אנוש מצויינים. הבאתי באירועים שלי בקורסים ובספרים באנגלית ובעברית מקרים שבהם לקצין האתיקה לא היו יחסי אנוש טובים והוא לא תיקשר טוב עם עובדי החברה או הארגון. התפקיד של קצין האתיקה הוא לא תפקיד של חוקר סרטן העושה ניסויים במעבדה מבוקר ועד ליל. קצין האתיקה צריך להיות בשטח, להכיר את כולם, לגלות אמפתיה, להיות מודע לכל הקשיים והבעיות ולגלות אוזן קשבת. הוא גם לא צריך להתמקד בעיקר בזוטות, אם המתנה שעובד הציבור קיבל עולה עשרה דולר כמחויב בחוק או עולה 12 דולר ולכן הוא עבר על החוק. ראיתי די והותר קודים אתיים ששמים את עיקר הדגש על שמירה שעובד החברה לא ישלח ידו אל נכסי החברה, לא יסחב עפרונות עבור הילדים שלו, או לא יתקשר מטלפון החברה בשיחות חוץ. אני כמובן גורס שדין פרוטה כדין מאה, אך צריך להשקיע פי מאה מאמצים למצוא את זה שגונב בגדול, אתי אלון למשל או ברני מיידוף, לעומת אחוז אחד שיושקע בתפישת הגנבים הגדולים של עפרונות. מנהל, וקל וחומר קצין אתיקה, צריך להתמקד בעיקר והוא יוכל להגיע לעיקר ולעבירות הגדולות רק אם יהיה מומחה בחומר, האתיקה תבער כאש בעצמותיו, ואם הוא יהיה ביחסים כאלה טובים שהעובדים שיודעים על העבירות, ותמיד יש מישהו שיודע על כך אך הוא שותק כי הוא לא רוצה להסתבך, ידווחו עליהן. קצין האתיקה הוא בעל אמינות ונהנה מאוזן קשבת אצל המנכ"ל. אך אוי לחברה שבה גם המנכ"ל גונב, גם הנשיא אונס וגם ראש הממשלה מקבל מעטפות מזומנים גם אם הוא עשה זאת לפני שהיה ראש הממשלה. טיעון עקום ביותר הוא להגיד: נכון חטאתי ופשעתי אך עשיתי זאת לפני שהייתי ראש הממשלה כי כראש הממשלה לא גנבתי יותר. כאילו שזה משנה אם גנבת כשהיית ראש הממשלה, ראש עיר או שר בממשלה, גנב הוא גנב הוא גנב. אם קצין האתיקה נהנה מיחסים טובים עם העובדים, עם הספקים, עם הלקוחות, הוא יידע על מקרי השחיתות והשוחד, כי לא יפחדו לספר לו, מה עוד שהוא ישמור על דיסקרטיות ולא יגלה את מקורות המידע שלו. אם משווים את הפירוט הרב שנתתי לתפקיד של הממונה על האתיקה בסיב"ט והעצמאות שלו להגדרות "מימיות ושדופות" של קצין האתיקה בקודים אתיים אחרים, ניתן יהיה להבין אולי כמה קשה לאכוף קודים אתיים בארגונים וחברות בטחוניות רבות לעומת סיב"ט. בחרתי להתמקד בהשוואה של הגדרת קצין האתיקה, אך להלן אתייחס לסעיפים נוספים שבהם קיים שוני מהותי בין הקוד האתי של סיב"ט לקודים אתיים של חברות בטחוניות וארגונים. לבסוף הגעתי לקוד האתי האופטימלי של סיב"ט ומי שקורא קוד זה ומשווה לקודים אחרים יוכל לראות את התהום הפעורה בין הקודים האתיים, ביכולת האכיפה, בהבנת הנקרא, בדוגמאות/אירועים שתורגלו והמחישו את קוד סיב"ט.

לא החיפזון מהשטן, כי אם התירוצים הם מהשטן. בחיי הארוכים זכיתי לשמוע אינספור תירוצים מדוע לא ניתן להתנהג בצורה אתית. ולכן הקדמתי תרופה למכה והזמתי את התירוצים גם בקוד האתי וגם בדוגמאות ובאירועים שנתלוו לאכיפת הקוד. "הקוד האתי מזים רעיונות נפוצים כ – עשיית עוולה אתית למען מטרה אתית חשובה יותר, כולם עושים זאת וכנראה שזה בסדר, אם אני לא אעשה זאת יהיה אחר שיעשה, אף אחד לא יידע על זה, זה כשר אבל מסריח, אל תספר לי אני לא רוצה לדעת, אל תדאג – ככה עובדים אצלנו, אל תגדיל ראש. הקוד האתי בסיב"ט קובע רף של העדפת טובת הכלל, פעילות למען האינטרס הציבורי, כשהעובדים הם משרתי הציבור שהאינטרס שלו גובר על האינטרס האישי שלהם." להבדיל מכמה מנהלים באוצר החושבים כל הזמן על התפקיד הבא שלהם אצל טייקון זה או אחר ודואגים לאינטרסים שלו בעודם באוצר, הקוד האתי של סיב"ט קובע מפורשות שעל העובד להעדיף את טובת הכלל, לפעול אך ורק למען האינטרס הציבורי, כי העובדים הם משרתי הציבור ואינטרס הציבור גובר על האינטרס האישי שלהם. בספרי אני ממליץ לאמץ את המודל הסינגפורי הנותן משכורות גבוהות ביותר לפקידי הממשל ולנושאי תפקידים בכירים ברשות המחוקקת, השופטת והמבצעת, בסדרי גודל של המשכורות בשוק הפרטי על מנת למנוע מקרים שבהם העובדים יעדיפו את האינטרסים של הטייקונים ולעגן את הנאמנות של העובדים למדינה ולציבור עם תנאים כאלה טובים שלא יהיה להם כל פיתוי לחצות את הקווים לסקטור הפרטי. כמו שלא יעלה על הדעת שקצין משטרה או פרקליט מדינה יעבור להיות יועץ משפטי של ברון סמים כך אני מצפה מעובד מדינה שישרת את המדינה והציבור כל חייו ויראה בכך ייעוד.

וזה מביא אותנו לסוגיית ניגודי העניינים, אך לא הסתפקתי באמירה סתמית שיש להימנע מניגודי עניינים כפי שעושים זאת קודים אתיים רבים, והמחשתי בקוד וכן באירועים למה הכוונה בניגודי עניינים, מתוך מקרים שנחשפתי אליהם בנסיון העסקי הרב שלי: "ניגודי עניינים קורים כאשר האינטרסים של עובד סיב"ט, משפחתו או מקורביו נוגדים את האינטרסים של סיב"ט. על העובד לדווח לממונה על האתיקה על אינטרסים שיש לו ולמקורביו עם התעשיות הבטחוניות או גופים שסיב"ט נמצא איתם בקשר. לדוגמא על העובד לדווח אם הוא או מקורביו משמשים כדירקטורים, מנהלים או יועצים באחת התעשיות הבטחוניות הנזקקות לשירות סיב"ט. עובד סיב"ט אינו קשור, לא משפיע או מנסה להשפיע על עסקה כלשהי בה עלול להיות לו ענין אישי או טובת הנאה מהגורם אתו מבוצעת העסקה." מתן דוגמאות מעין אלה ממחיש לעובד מה הם גבולות ניגודי העניינים, מה מותר ומה אסור ואילו אינטרסים עליו לשרת. הכרתי בקריירה שלי יותר מדי פושטי רגל שרעיותיהם או קרוביהם קיבלו את רכושם, כך שהם יכלו להמשיך לחגוג על חשבון הנושים המסכנים, בעלי אגרות החוב שעשו להם תספורת של עשרות אחוזים, הבנקים, או גורמים פרטיים – ספקים, עובדים והקהילה שהם הונו אותם ולא שילמו להם את המגיע להם. מי שלא מחזיר את חובותיו הוא עבריין אם לא על פי החוק לפחות על פי האתיקה, ואם הוא עושה תספורת הוא עבריין ונוכל ופושע כי הוא איש עסקים היודע להעביר את הסיכון לנושים ואת הסיכוי לכיסו הפרטי. לא ייתכן שאיל הון יעשה תספורת עתק של יותר משישים אחוזים לבעלי אגרות החוב באחת החברות שלו ובמקביל יגרוף רווחים במילירדים מחברות אחרות בהן הוא מושקע. ההגינות המינימלית, האתיקה, ולדעתי גם החוק היו צריכים לחייב אותו לעמוד בכל התחייבויותיו ולשלם את ההפסדים של הנושים מהרווחים האחרים שלו.

הקפדתי לפרט בצורה פרטנית יותר למה אני מתכוון בניגודי עניינים: "לעובד סיב"ט אין אינטרסים כספיים ישירים או עקיפים העומדים בניגוד עניינים עם האינטרסים של סיב"ט. עובד סיב"ט לא מחזיק במישרין או בעקיפין מניות או אגרות חוב של תעשיות בטחוניות, למעט במקרים שהוא מחזיק בקרנות המושקעות בתעשיה הבטחונית. עובד סיב"ט אינו מועסק בעבודה כלשהי מחוץ לסיב"ט, לרבות הוראה, הרצאות או כתיבה, ללא קבלת אישור מפורש של ראש סיב"ט, ובמיוחד כשיש בה ניגודי עניינים בין האינטרס האישי שלו ושל סיב"ט." אם עובד סיב"ט מחזיק במניות של חברה בטחונית שהוא צריך לסייע לה בעסקת יצוא ענקית הוא לא יוכל לנהוג בצורה אובייקטיבית ויעדיף את החברה שהוא מושקע בה על פני חברות אחרות. באותה מידה אם חברה בטחונית מזמינה אותו להרצות בתשלום גבוה בעודו עובד סיב"ט או מזמינה ממנו חוות דעת – בא הקוד האתי ואוסר זאת במפורש. דעתי האישית היא שאסור לעובד בשירות הממשלתי גם אחרי שהוא פרש לעבוד עבור חברות שהוא היה בקשר אתן, וראינו מקרים למכביר ששרים, נשיאים ועובדי ציבור קיבלו עשרות אלפי דולר להרצאה או לייעוץ כלשהו – שזה לדעתי שוחד כמו מעטפת מזומנים, אבל יש חוקי צינון והייתי חייב להתייחס אליהם בקוד האתי, כי יש גבול עד כמה יכולתי להכניס את משנתי האתית לקוד האתי. יחד עם זאת הבהרתי במפורש בשיחות שלי ובהדרכה מה דעתי, גם אם זה אולי לא נעם באוזני עובד זה או אחר. ואני לא בא בטענות אל אף עובד ציבור כי הפער בין משכורתו הצנועה למשכורת והתנאים שמציעים לו בסקטור הפרטי הוא כה גדול שהוא לא עומד בפיתוי והוא עושה לביתו, במיוחד אם זה חוקי ואם החברה לא רואה בכך פסול כלשהו.

הפרק על ניקיון כפיים הוא מפורט בקוד האתי של סיב"ט הרבה יותר מאשר בקודים אתיים אחרים ומביא דוגמאות מוחשיות. "במידה ונודע לעובד סיב"ט על מקרה של חוסר נקיון כפיים בתעשיות הבטחוניות עליו לדווח על כך מיידית לממונה על האתיקה בסיב"ט. להלן **דוגמאות** מספר הנחשבות לחוסר ניקיון כפיים: מתן הלוואה בכוונה לזכות במשוא פנים עם תנאי הלוואה חריגים ואי פרעון ההלוואה בשלמותה, כסף וכל טובת הנאה הניתנים כדי לזכות ביחס אוהד, שי לחג שמטרתו לזכות ברצונו הטוב של העובד, תשלום הוצאות לעובד, תשלום שכר עבודה עבור עבודה פרטית לו או למי מטעמו, דחיית תשלום או הנחה בתשלום עבור רכישה, שותפות עסקית עם העובד, מתנות בעלות ערך ניכר, תשלום עבור שירות שצריך להינתן בחינם, מימון סמינרים ונסיעות לחו"ל, שימוש במכוניות ללא תשלום, אירוח במלון, מתן ערבות או עירבון, קניה במחיר הגבוה ממחיר השוק של מוצר או שירות שברשות העובד או מי מטעמו."

את הדוגמאות ליקטתי מתוך העיתונות, כשחלק מהן זכו לאישור של היועצים המשפטיים שלא ראו בכך עבירה על החוק. מי שקורא את הספרים והמאמרים שלי יודע שיש לי טענות רבות כלפי החוקים, האכיפה והשיפוט בישראל ובעולם. הפעם, בקוד האתי של סיב"ט הצלחתי לכלול כמה דוגמאות העוברות מבעד לרשת החוקית אך לא מבעד לרשת האתית. זה מכבר הפך נושא ההלוואה למכשיר שוחד מקובל במחוזותינו. אדם המקבל הלוואה כלשהי מגורם שהוא קשור אתו עובר לדעתי עבירה אתית, אך "התפשרתי" והסכמתי שרק הלוואה בתנאים חריגים ועם החזר חלקי של הקרן תחשב להלוואה אסורה על פי הקוד האתי. שי גדול לחג או לחתונה או לבר מצווה או לישיבה או לבית הכנסת או לארגון הצדקה הם לדעתי שוחד לכל דבר וזה נכלל בקוד האתי של סיב"ט בצורה מפורטת. עובד האוצר למשל שמפריט את נכסי המדינה בנזיד עדשים משיא את בתו. הוא ממהר להזמין את הטייקון שנהנה מההטבה לחתונה והלה בא לשמוח בשמחתו ומביא לו מתנה של עשרים אלף שקל, האם זה שוחד? כי הרי העובד לא רצה להעליב את הטייקון אם הוא לא היה מזמין אותו אחרי שהם התידדו במשך מאות השעות של המשא והמתן המפרך. אותו דין חל לגבי עובד בנק ישראל שמזמין מנהל בבנק שהוא מפקח עליו לבר מצווה של בנו, או אם הוא הולך לעבוד בבנק שהוא פיקח עליו עם ובלי צינון שממנו העובד והבנק לא מצטננים ומי שמקבל כאב גרון זה הציבור הרחב. אם חברה מזמינה עובד ציבור לסמניריון של שבועיים בהוואי שעולה עשרות אלפי דולר, או מזמינה מהעובד חוות דעת בתשלום, או מעמידה לרשות העובד מכונית ללא תשלום, או משלמת עבור האירוח במלון, כל זה הוא על פי הקוד האתי של סיב"ט אסור לחלוטין כי העובד יכול להטות את הכף לטובת חברה בטחונית זאת או אחרת לסייע בקבלת פרויקט יצוא במאות מיליוני דולר ומה זה אירוח בבית מלון של כמה אלפי דולר לעומת סכומי העתק שהחברה יכולה לקבל.

לגבי קניה מהעובד במחיר הגבוה ממחיר השוק ומכירה לעובד במחיר הנמוך ממחיר השוק לקחתי את הדוגמאות מתוך הסאגה של איש ציבור ידוע עם הבתים שהוא קנה/מכר/שכר במחירים השונים ממחיר השוק והיועץ המשפטי לא מצא בכך כל פסול, וכמובן מתוך ההנחות לסלבריטאים במכירת בתים, מכוניות או הזמנה לסיורים בחו"ל שזה תשלום לכל דבר ורק רשויות המס לא שמעו על כך, אם כי לאחרונה הם התעוררו, דבר שגרם לסלבריטאית לפרוץ בבכי כי היא לא תיארה לעצמה שהיא צריכה גם לשלם מיסים. בהיותי גם איש כספים וגם איש מכירות צירפתי עוד דוגמא של מתן ערבות להלוואה, שגם זה שוחד לכל דבר. כי ערבות זהה למתן הלוואה כשברור לכולם שמקבל הערבות אפילו לא חולם להחזיר את ההלוואה והטייקון הוא זה שישלם אותה במקומו כי הוא הסכים להיות ערב להלוואה. ולא רציתי להגזים ולכן לא הכנסתי מקרים שבהם קונה חברה מאשתו של העובד תמונה כי היא "ציירת מעולה" במחיר של מאה אלף שקל כשמחיר השוק של התמונה הוא עשרת אלפים שקל. האמת היא שאני די חושש שאם עובדים מאוד רוצים הם יוכלו תמיד למצוא פרצות בחוק ובקוד האתי. אם זה לא העובד שיקבל את השוחד, הרי זאת תהיה אשתו הציירת או הפסלת או אשת הפרסום או אשת יחסי הציבור. ולכן כבר מזמן הגעתי למסקנה שהערובה הטובה ביותר לקיום הקוד האתי והחוק היא הדוגמא האישית של המנהלים, חינוך אתי, וכן סינון קפדני ביותר לקבלה לעבודה רק של עובדים אתיים עם מבדקים ואירועים ששקדתי על כתיבתם.

בקוד האתי כללתי פסיפס של התנהגות שרק מי שחווה מקרים אלה על בשרו יכול לכתוב. למזלי, נהניתי משיתוף פעולה מעולה ממנהלי סיב"ט ומהעובדים שבאמת ציפו וקיבלו ברצון את הקוד האתי שיהיה עבורם "מורה נבוכים" מה לעשות ואיך לנהוג במקרים שעד כה לא היו ברורים וחד משמעיים. "עובדי סיב"ט נוהגים זה בזה בנאמנות, הוגנות, יושרה וכבוד וכל עובד חש בנוח לדבר את מה שעל ליבו. עובדי סיב"ט מתמקדים במה שחשוב ולא במה שנוח ועושים את הדבר הנכון. עובד סיב"ט לא משתמש שלא כדין בכוחו ובמשאבים של מעמדו לטובתו האישית או של אחרים. הוא לא שועה ללחצים מחוץ לסיב"ט להשתמש במעמדו בצורה משוחדת ולא ישרה, המפרה את אמון הציבור. העובד מתעד את כל פעילותו בסיב"ט ומדווח בצורה מדויקת על כל הוצאה כספית במסגרת תפקידו. עובדי סיב"ט מדייקים בהגעה לעבודה ובפגישות בישראל ובחו"ל. בזמן העבודה הם נמנעים מלעסוק בנושאים אישיים. חל איסור מוחלט לעסוק בהימורים, להשתכר ולעשות מעשים לא מוסריים. עובדי סיב"ט באים למקום העבודה ובמגעיהם מחוץ למשרד בלבוש הולם המכבד את הארגון והמעמד. עובדי סיב"ט לא לוקחים ציוד משרדי או משתמשים בו לצרכים פרטיים." חד העין יראה איך לא שכחתי את מקרי סחיבת העפרונות וכללתי אותם בסוף הפסקה במשקל הראוי, כי יש עיקר ויש טפל, דבר שקודים אתיים רבים נוהגים לשכוח ונותנים פירוט מייגע של כל העבירות הקלות שהעובד עלול לעשות. לגבי ההימורים אני מתכוון למקרים בהם אם עושים כנס בלאס וגאס מאפשרים לעובד לבזבז כספים על הימורים בהיקף של מאות או אלפי דולר ולגבי מעשים לא מוסריים אני יכול לספר סיפור ש"כמובן" לא קרה לי אבל קרה למישהו קרוב...

תארו לעצמכם מצב שסוכן או חברה הזקוקה לרצון הטוב של עובד המשרד מזמינים אותו לארוחה דשנה במדינה מסוימת בדרום מזרח אסיה. עד כאן אין בעיה, למרות שהמהדרין ישאלו כמה עלתה הארוחה. אני לא עוסק בקטנות ומסתכן בכך שיגידו שאני לא אתי אם אומר שגם אם מזמינים את העובד לארוחה שעולה מאה דולר זה כשר, אם כי מסריח. אני אישית לא אוכל מאכלי גורמה כך שאותי לא ניתן לשחד בכגון אלה אבל אחרים אולי יותר נהנתנים. ופה יש בדיוק להבחין בין עיקר לטפל, הטפל הוא אם הארוחה עלתה מאה דולר או עשרים דולר. העיקר הוא שלצד כל אחד מהעובדים מצמידים נערת ליווי שמסייעת לו לאכול, כי הרי זה קשה לאכול עם מקלות. גם כאן זה עדיין על גבול הטפל אם כי זה מתחמם. השיא הוא כאשר בסוף הארוחה אומר המזמין שכל אחד מהעובדים רשאי לקחת אתו לחדר את נערת הליווי על חשבון הברון. פה זה העיקר ולכן טרחתי להכניס את הדוגמא לקוד האתי של סיב"ט, כי זה קרה לחבר הטוב שלי, שלמזלו הוא איש משפחה וסירב בנימוס והלך לישון לבד בעוד חבריו חגגו כל הלילה. ולמה זה העיקר? לא בגלל שאני חרד לגורל הנישואים של עובדי הציבור, ממילא מי שנישואיו תקינים סירב, אבל ברגע שהעובד לקח את נערת הליווי לחדר ובמיוחד אם "המעמד" צולם במצלמה נסתרת של הסוכן – העובד הוא בידיים של הסוכן ויוכל להיסחט כך שהוא יהיה חייב לתת לסוכן את כל ההטבות שהוא רוצה, אם העובד רוצה לשמור את מקום עבודתו, את המוניטין שלו, ובמיוחד לא רוצה לפגוע במשפחתו.

כל עוד אין קוד אתי לא ברור לעובד אם עליו לדווח או לא על התנהגות לא נאותה. לכן דאגתי שיופיע סעיף ארוך ומפורט על כללי ההתנהגות של העובד: "עובד סיב"ט מדווח על כל מקרה שנודע לו על התנהגות לא נאותה לממונה על האתיקה. העובדים אינם משתמשים ברשתות החברתיות בצורה שיכולה לפגוע בסיב"ט ובעובדיה. לעובדי סיב"ט ומנהליו יש חובת אמונים לסיב"ט, הם מתנהגים בתום לב וביושרה, פועלים לטובת האגף, שומרים על שמו הטוב ומייצגים אותו באופן נאות. הקוד האתי לא אמור לפתור כל בעיה ויש להשתמש בשכל ישר לפתרון דילמות אתיות על בסיס הקוד האתי. כיצד ניתן לזהות התנהגות לא אתית או דילמה אתית? שאל את עצמך – האם הפעולה היא חוקית, צודקת, ישרה? איך ארגיש אחרי מעשה? מה יקרה אם זה יוודע ברבים, בתקשורת? האם ניתן להסביר זאת בבתי המשפט? איך ארגיש אם זה יוודע למשפחתי ולחברים שלי? האם תדמית סיב"ט, משהב"ט ומדינת ישראל תיפגע? האם מי מהעובדים עלול להיפגע מהמעשה שלי? האם אחוש מבוכה אם המעשה שלי יוודע ברבים? האם אדם סביר היה מתנהג כמוני? האם קיימת פעולה חלופית שאינה גורמת לי קונפליקט? כיצד הייתי מרגיש אילו היו נוהגים כלפי באותה מידה? האם בפעולתי יש משום ניצול מקום עבודתי בסיב"ט להפקת רווח אישי?" ביודעי שאף פעם לא נוכל להכיל את כל המקרים בקוד האתי דאגתי "ללמד את העובד לדוג" או ליתר דיוק איך להבחין בבעיה גם אם היא לא מכוסה על ידי הקוד האתי. אני אולי לא מקורי, כי מקרים מעין אלה מופיעים למכביר בספרי האתיקה, אך כמה קודים אתיים כוללים פירוט כזה? על העובד לשאול את עצמו איך ירגיש אחרי מעשה, מה יקרה אם זה יוודע ברבים או בתקשורת (ראה דוגמת נערת הליווי), האם תדמית סיב"ט, משהב"ט וישראל תיפגע? פה זה די ברור, גם אם זה לא נכלל בדוגמאות ספציפיות, כי אם העובד למשל ישתכר (עד כאן זה כלול בקוד האתי של סיב"ט) אך בעקבות כך הוא ייתפש נוהג במהירות מופרזת וכששוטר מקומי בא לעצור אותו הוא יכה אותו יקלל את מדינתו ואת דתו, העובד מסבך את סיב"ט ואת המדינה. ולכן כתבתי גם שהעובד יחוש מבוכה אם המעשה שלו יוודע ברבים, כי אדם סביר לא היה נוהג כמוהו. אלה אם כן כללים גנריים, מורי דרך שלאורם ניתן יהיה לבחון כל אירוע עתידי גם אם הוא לא כלול באירועים ובדוגמאות שנכללו בפרויקט. האם קיימת פועלה חלופית? בוודאי – גם אם אתה משתכר, דבר שהוא בעייתי מאוד בארץ ובמיוחד בחו"ל, אל תנהג, תזמין מונית ולך לישון. כי עליך לשאול את עצמך איך היית מרגיש אם אורח שלך היה נוהג כמוך אם היה בא לישראל, מקלל את המדינה, את הדת היהודית, ומכה שוטר ישראלי. שים תמיד את עצמך במקום של האחר ותדע איך לנהוג.

לעניות דעתי הרבה יותר קשה לנסח קוד אתי טוב מאשר חוק טוב. ולכן הדגשתי בקוד האתי של סיב"ט עד כמה קשה לזהות דילמות אתיות: "התנהגות אתית לא מושגת בקלות. על משקל הפסוק "בזעת אפיך תאכל לחם", דרושה הרבה זעה על מנת להגיע להתנהגות אתית בארגון כולו על ידי אימוץ הסיסמא – **זעה**3: **ז**הה את הדילמה האתית, האם אתה יודע את כל הפרטים? **ע**יין בקוד האתי ובנהלים. **ה**בן את המשמעות וההשלכות, מה יקרה למחזיקי העניין, מה יהיו התוצאות, איך זה יפגע במוניטין? **ה**תייעץ עם הממונה על האתיקה ואחרים. **ה**חלט איך לפעול. המנהלים נותנים דוגמא אישית בהתנהגותם האתית, במטרה לשמור בקפדנות על החוקים והנהלים של סיב"ט, לעודד עובדים לשאול שאלות ולקבל ייעוץ בנושאים אתיים, להיוועץ ולהפנות עובדים לממונה על האתיקה, לנקוט פעילות מהירה לתיקון עוולות אתיות, לטפח סביבת עבודה של אמון שבה העובדים יכולים להתבטא בחופשיות ולחוש תחושה של בית, תוך מיצוי כשרונותיהם, סיפוק והנאה מהעבודה. המנהלים מוודאים שכל העובדים מכירים את הקוד האתי ופועלים לפיו." ואסיים את הניתוח ההשוואתי של הקוד האתי בהדגשת הדוגמא האישית, נושא שלצערי לא מכוסה ברבים מהקודים האתיים. הקודים האתיים האחרים סוברים שרוב המעמסה של השמירה על האתיקה צריכה ליפול על קצין האתיקה, הוא הנושא בנטל. ואני סבור שקצין האתיקה הוא רק הסנסור והמעמסה צריכה ליפול בעיקר על המנהלים מהדרג הזוטר ביותר ועד ראש סיב"ט או ראש הארגון.

למזלנו ראש סיב"ט וסגנו, המנהלים, ושחר חורב נתנו דוגמא אישית מעולה גם לפני כתיבת הקוד האתי ולכן לא היו מקרים של חריגות אתיות, אבל לא ניתן לסמוך על כך שכך יהיה תמיד ולכן כתבנו את הקוד האתי. אך בנוסף לקוד האתי ובנוסף לקצין האתיקה, עיקר המעמסה של שמירת האתיקה חלה על ראש סיב"ט ומנהלי סיב"ט, עליהם לתת דוגמא אישית. הכרתי הרבה ארגונים עם קוד אתי לתפארה ומנכ"ל מושחת ולכן הארגון כולו הפך מושחת. די אם נסתכל בישראל שבה הנשיא, ראש הממשלה, שרים, ראשי ערים, פקידי ממשל, רבנים, יושבי ראש דירקטוריון, מנהלי בנקים ועובדי ציבור וחברות אינספור הם מושחתים, יושבים בבית הסוהר ונותנים דוגמא אישית נוראה על מנת להבין מדוע מצבה האתי של ישראל הולך ומידרדר, השחיתות והשוחד פשו בכל מקום, וקשה מאוד למי שנשאר אתי לשרוד בבוץ השחיתות. לפיכך חשוב מאוד לבחור ראש סיב"ט אתי ולדאוג לסינון אתי של כל עובדי המשרד בסיב"ט ובכל משרד ממשלתי בכלל. עליהם מוטלת המשימה לטפח סביבת עבודה של אמון, לתת דוגמא אישית, לעודד דיווחים על חריגות אתיות ולוודא שהקוד האתי נאכף במלואו. לא סתם אמרו אבותינו ש"הדג מסריח מהראש", ולכן השתדלתי ללמד עם הקוד האתי את כל עובדי סיב"ט איך לדוג, כי האתיקה היא עבורנו סם החיים.

[**Writing of Ethical Code – Text, Case Studies & Training *f***](http://www.businessethicscory.com/ethicalcodesibatver6finalwithsummariesandchanges.doc)[***or Sibat, Int'l Defense*.**](http://www.mod.gov.il/Departments/Pages/Defense-exports.aspx)[**Appreciation.**](http://www.businessethicscory.com/AppreciationlettersbyAvieli.doc)[***10 Case Studies Generic Ethical Codes World Defense.***](http://www.businessethicscory.com/10casestudiesgenericethicalcodedefense.docx)[**It won 1st prize of MOD Quality contest, 4-7 finalist – Gov't Agencies**](http://www.qualityaward.co.il/)

9. STRATEGIC PLANNING FOR TURNAROUNDS IN HEBREW

Jacques Cory wrote dozens of strategic plans for operative and financial turnarounds and implemented most of them in Israel and worldwide. As most of the plans were confidential, Cory was asked to write a generic chapter on this subject in a book: Investment & Society Israel 1989, Seven Days Ltd - "How to implement a turnaround plan".This chapter is based on Cory's extensive and successful experience in turnarounds in Israel and worldwide. The strategic planning, as well as many case studies on this topic, were taught by Jacques Cory at the University of Haifa in a series of courses "Introduction to Business Administration".

An example of a case on turnarounds is given in the list of cases in Hebrew above:

**אירוע אתיקה של הבראת חברות בישראל - רכישה, מיזוג והבראה - חברת "ציוד תקשורת ישראל"**

[***How to Implement a Turnaround Plan (published in Investment and Society Israel 1989, Seven Days Ltd.)***](http://www.businessethicscory.com/turnarounds2.doc)

הבראת חברות - כיצד?

מבוא

הבראת חברות מתבצעת בתעשיות עתירות ידע, כמו גם בחברות בתעשיית המזון, הריהוט, הבניה, המסחר והשירותים. הבעיות הקשות נחשפות ומטופלות למרות שלא תמיד הטיפול הינו מקצועי ויורד לעומקה של הבעיה. בסקירה זאת נבדוק את הרקע להפסדי החברות, את הסיבות לדחיית מועד הבראתן, את תוכניות ההבראה התפעוליות והפיננסיות ואת הסיכויים להצלחת תוכניות ההבראה.

הרקע להפסדי החברות

ישנם מספר גורמים שהביאו את החברות להפסדי עתק, אולם נתייחס אך ורק לסיבות הנמצאות בשליטת החברה. ברמת המיקרו אין החברה יכולה לשנות מדיניות ממשלתית או את אחוזי הריבית במשק והיא חייבת לקבלם כנתונים, לטוב ולרע, ולכן אין אלה הגורמים העיקריים להפסדים, מה עוד שבאותם תנאי סביבה ישנן חברות אחרות המשגשגות.

# העדר כישרון עסקי: במקרים רבים, הכישרון העסקי הוא תכונה החסרה למנכ"ל החברה ולצוות הניהולי הבכיר. בחברה הקטנה ממלא היזם בדרך כלל את תפקיד המנכ"ל והוא לא התנסה בחשיפה עסקית מספקת. ואילו בחברות הגדולות מגיע המנכ"ל לעיתים לתפקידו מרקע הנדסי או אחר, מבלי שמילא בעבר תפקידי ניהול עסקיים, או שדאג שבהנהלה יהיו מנהלים בכירים עם רקע עסקי. מנהלים אלה אינם ממקדים את תשומת הלב בהשגת רווחיות נאותה ואינם מודעים לסכנות האורבות לחברה בתנאי המשק הקשים של היום. כתוצאה מכך, הם עושים שורה של משגים עסקיים, שהאפקט המצטבר שלהם מביא את החברה לסף התמוטטות.

# צמיחה בכל מחיר: בחברות מסוימות קיימת נטייה לשים את הדגש על צמיחה בכל מחיר, בקצב מסחרר, מבלי לשים לב למכשולים שבדרך. בעוד שבארצות הברית כבר הגיעו מזמן למסקנה שאין פסול בחברות קטנות ויש להיצמד לתחומי הפעילות הידועים ולא פעם מפרקים קונגלומרטים אדירים, הרי שבישראל יש נטייה לרכוש חברות מתחרות, לקנות ציוד ללא אבחנה, להגדיל את מספר העובדים ולראות את הגידול במכירות כיעד-על. כתוצאה מכך מתערערת יציבותן הפיננסית של חברות שהיו חזקות ומבוססות והן מגיעות להפסדים.

# מימון באמצעות הלוואות: קיימת במשק אקסיומה מוטעית שטוב לעבוד בכספים של האחרים. חיזוקים לדעה זו ניתן למצוא בכל תיאוריות המנוף הפיננסי ובתקדימי העבר של האינפלציה הדוהרת. אולם תנאי המשק השתנו, ובתנאי האשראי השוררים כיום, אין כמעט השקעות שהן כדאיות בשיעורי ריבית חריגה. בעלי חברות פרטיות משעבדים את רכושם ואת פיקדונותיהם הפרטיים כביטחונות להלוואות ומפסידים אחוזים גבוהים על פערי הריבית. חברות הנסחרות בבורסה אינן יכולות לגייס כספים במצב השוק הקיים ומתעלמות בתחשיבי הכדאיות מהמחיר השולי של הכסף למימון ההשקעות. לפיכך, מרבית החברות, שאינן מממנות את עיקר פעילותן ממקורות עצמיים או מאשראי זול, נקלעות במוקדם או במאוחר לקשיים פיננסיים.

# העדר בקרה נאותה: בחלק מהחברות במגזר הפרטי אין בקרה מספקת של מועצות המנהלים. מועצות אלה הן לעיתים גופים המסתפקים בשמיעת דיווחים מהמנכ"ל ואינם בודקים לעומק את מצבה של החברה. בקרה נאותה מסייעת, בסופו של דבר, הרבה יותר למנכ"ל מאשר היא מפריעה לו, ואין לראות בה התערבות בשיקול הדעת של המנכ"ל או פגיעה באמינותו. העדר הפיקוח הוא תופעה המשותפת לעיתים גם לחברות הסתדרותיות או ממשלתיות. אלא שבהן לא תמיד המנכ"ל הוא הקובע וישנה השפעה חזקה לוועדים, לאוצר ולגורמים אחרים. במקרים מסוימים ממלאים רואי החשבון או הבנקים את תפקיד הבקרה, אם כי רבים מהם סבורים שאין זה מעניינם להדליק נורות אדומות להנהלה.

דחיית מועד הבראת החברות

סימנים ראשונים לקשיים בחברות ניתנים לאבחון מספר שנים לפני המשבר. די לקרוא את המאזן בעיון, לשוחח עם אנשי מפתח בחברה, לראיין לקוחות וללמוד את הארגון, כדי להגיע למסקנה שאם התנאים לא ישתנו החברה תיקלע לקשיים כבדים. אולם המנהלים ממשיכים במדיניות שלהם מימים ימימה, לא משנים את האסטרטגיה בהתאם לתנאי השוק המשתנים, לא קוראים כהלכה את המפה ולא מאמינים לאזהרות של העובדים, הלקוחות, רואי החשבון, היועצים או הבנקים. כאשר מתגלים הסימנים הראשונים של המשבר, מכסה החברה את הפערים במזומנים על ידי גלגול חובות ולקיחת הלוואות בתנאים קשים יותר, תוך שימור המשבר על אש קטנה, במגמה שלא לחשוף אותו לציבור הרחב. אם החברה נסחרת בבורסה, יחפשו כל צעד חוקי להראות רווחיות גבוהה וינצלו לשם כך את כל הרזרבות שנצברו בשנים הטובות. כאשר גם צעדים אלה אינם עוזרים, יחפשו משקיעים וישכנעו את הבעלים לוותר על אחוזים ניכרים מהשקעתם במחיר נמוך, כדי לא לחשוף את משבר החברה ברבים.

לעיתים נזקקים המנהלים ל"גורו", המבטיח להם ששינוי ארגוני זה או אחר יבריא את חברתם, או נוקטים בצעדי התייעלות מתמדת של פיטורין ללא אבחנה, במטרה לקצץ בהוצאות בכל מחיר. רק לעיתים רחוקות יהיה למנהלים העוז לקבל ייעוץ מקצועי להבראת חברות, בטרם יאחרו את המועד. הנימוק לדחייה בקבלת העזרה הוא בדרך כלל שהייעוץ יקר ולא נחוץ, ובכל מקרה המנכ"ל וההנהלה יודעים טוב יותר מכל גורם אחר מה מעיק על החברה ואיך ניתן לרפאה. אך כפי שחולה מתקשה בדרך כלל לרפא את עצמו מבלי להיוועץ ברופא, כך גם חברה זקוקה לרוב לסיוע מקצועי אובייקטיבי לאיתור תחלואיה ולהצעת דרכים אפקטיביות לריפויה.

תוכניות הבראה תפעוליות

תוכניות ההבראה נכתבות בדרך כלל לאחר שכלו כל הקיצין והחברה עומדת על סף התמוטטות. אילו היו החברות מקבלות ייעוץ מונע כאשר הבעיות היו עוד באיבן, היו נחסכים הפסדים כבדים וניתן היה להציל חלק ניכר מהחברות שהתמוטטו לאחרונה. תוכנית ההבראה התפעולית נכתבת בדרך כלל תוך זמן קצר ביותר, כי החברה נמצאת על סף התמוטטות. יש חשיבות עליונה לכך שהגוף שמכין את תוכנית ההבראה יהיה מקצועי, בעל נסיון עשיר בתוכניות הבראה מוצלחות, ועם רקע ניהולי מתאים. על התוכנית להתמקד בפתרון הבעיות העיקריות והקריטיות, להגיש המלצות ברורות, חד משמעיות ומעשיות, במונחים השגורים על כל הגורמים העוסקים בהבראה, לרבות הבנקים והמשקיעים.

הטענה שחסרים נתונים ולכן לא ניתן לפתור דבר מושמעת לעיתים קרובות, אך אין שגויה ממנה. ניתן לבצע תוכנית הבראה גם אם אין כמעט נתונים, משום שבמעט מאמץ ניתן לאתר את כל הנתונים הרלבנטיים כגון תזרים מזומנים (לפי היתרות בבנקים), שכר (לפי רשימת המשכורות), מכירות (לפי דיווחי מע"מ) וכדומה. יחד עם זאת, חייבים לעשות כל מאמץ לעבד תמחיר לפי קווי מוצר, שבדרך כלל לא קיים בחברה. אין כל טעם לחכות לנתונים בדוקים וסופיים, מאושרים על ידי רואי החשבון, כשהחברה נמצאת על סף פשיטת רגל. אם היועץ יחכה לקבלת כל הנתונים, החברה תפסיק להתקיים בגלל הדימום הכבד, ולכן יש להתבסס על נתונים חלקיים ובלתי מדויקים ולעשות חתכים כאלה שיתנו ליועץ מושג נאות על מצבה של החברה.

המרכיבים העיקריים של תוכנית ההבראה התפעולית הם:

# הגדלת המכירות: בחלק מהמקרים, החברה נקלעת לקשיים בגלל העדר מכירות מספיקות. לפיכך יש למצוא באופן מיידי את הדרכים להגדלת המכירות - על ידי העלאת מחירים, התמקדות במוצרים עם יתרון יחסי, מדיניות שיווק אגרסיבית, שינוי מערך המכירות, תמרוץ מתאים לאנשי המכירות וכדומה. צעדים אלה ננקטים בדרך כלל במסגרת תכנון אסטרטגי כולל של החברה, שחסר במרבית החברות השרויות במשבר. מרכיב חיוני בהגדלת המכירות ורווחיותן הוא הקמת יחידה עסקית בתוך גוף המכירות. תפקידה של יחידה זאת יהיה לנתח את רווחיות ההצעות, תוך חישוב כל ההעמסות עד לרמת הרווח הנקי, להכין נהלים מפורטים לעבודת המכירות, להיות אחראית על כל שלבי המכירות - ההצעות, ההזמנות, ניהול החוזים, החשבוניות והגביה, ניסוח תנאי ההצמדה והתשלום, והשתתפות במשא ומתן. ארגון מערך המכירות במתכונת זו הוכיח את עצמו במרבית הארגונים שבהם הוקם.

# התייעלות כוח אדם: יש להיזהר מקיצוץ לכל אורך הקו בתקני החברה ולבצע קיצוץ סלקטיבי. יש לבטל קווי מוצר בלתי רווחיים על מחלקותיהם, לצמצם מחלקות מחקר מנופחות, גם אם תושמע ההאשמה שיש בכך פגיעה בעתיד, לצמצם מחלקות פרסום, יחסי ציבור וקידום שיווק, לייעל את מערך התפ"י - תכנון ופיקוח הייצור (לעיתים תוך צמצומו אם הוא מנופח מדי ולעיתים תוך הרחבתו אם הוא קטן מדי), ולעבד שיטות תמרוץ של שכר ובונוסים הקשורים ישירות למכירות ולרווחיות. קיימות היום דרכים מתוחכמות להעלאת המכירות לעובד, שאותן ניתן ליישם לאלתר בחברות. צריך לחזק גופים כלכליים שעוסקים בתכנון, בבקרה ובדיווח, בבדיקות כדאיות, בקבלת תמיכות מגופים ממשלתיים, בגבייה, במימון וכדומה. הניסיון מלמד שבמקרים רבים גופים אלה לא היו חזקים מספיק בחברות במשבר או שהיו מאוישים על ידי עובדים זוטרים, משום שקובעי המדיניות לא נתנו תשומת לב מספקת לאספקטים העסקיים של החברה. בחברות מסוימות מתחילים בהתייעלות דווקא בגופים הכלכליים החיוניים להבראה, תופעה המקרבת את קץ החברה. תוכנית ההבראה מלווה בדרך כלל בשינויים בתחום הארגוני ובשינוי מערך הנהלים, הבקרה והדיווח למערך פשוט, נוח לתפעול, עם תוצאות מיידיות ותרומה משמעותית לרווחיות ולתזרים המזומנים של החברה.

# קיצוץ בעלויות חומר והוצאות: חברה בריאה בודקת באופן מתמיד האם היא קונה מהספקים הזולים ביותר ועובדת ברמת ההוצאות המינימאלית. קשה מאוד להגדיל מכירות ולקצץ בכוח אדם, אך הרבה יותר קל לייעל את ההרכשה ולקצץ בהוצאות. באופן פאראדוקסאלי דווקא בתחום זה נעשה מעט מאוד בתוכניות ההבראה, אולי בגלל הידע הספציפי הדרוש להתייעלות בתחומים אלה. יש להנהיג מדיניות של מכרזים לספקים, לחתום איתם על חוזים ארוכי טווח תוך השגת הנחות משמעותיות, להחזיק תמיד בספק שני לכל פריט משמעותי במוצר, לטהר את מערך ההרכשה על ידי חילופים תכופים וכדומה. גם בנושא ההוצאות ישנן דרכים רבות לקיצוץ. ניתן לערוך מכרזים על ביטוחים ולנצל את התחרות הקיימת בשוק זה, אפשר להעביר את המפעל לאיזור עם דמי שכירות נמוכים יותר, ניתן לחסוך בהוצאות טלפון, חשמל, דלק ואחרות בשיטות שהוכיחו את עצמן במפעלים רבים.

# צירוף הצעדים: אין פיתרון אחד ויחיד להבראה תפעולית. הבראה זאת מתרחשת קודם כל בגלל המודעות העסקית של ההנהלה, המביאה את הרווחיות כערך חיוני, שבלעדיו תחדל החברה להתקיים. אם מצליחים בשיתוף עם ההנהלה, להעלות את המכירות בעשרים אחוז על ידי העלאת מחירים וצעדים אחרים, לייעל את מערך כוח האדם בעשרה אחוזים, להוריד את עלויות ההרכשה והשינוע בחמישה עשר אחוז, ולקצץ בהוצאות בעשרים וחמישה אחוז, אפשר להפוך חברה על סף פשיטת רגל לחברה רווחית הנושאת את עצמה. אין מדובר כאן בפיתרון אוטופי. הרבה חברות אינן מנוהלות כדבעי מבחינה עסקית ואפשר בהחלט להבריא אותן במתכונת זו, במאמץ קטן יחסית. התנאי לכך הוא שיתוף פעולה פורה בין ההנהלה ליועץ, ורצון לשנות את המצב בכל מחיר, משום שאין ברירה אחרת והחברה רוצה לשרוד. השאיפה להישרדות נוסכת בחברות כוח אדיר, המתבטא בתוצאות מיידיות ומרחיקות לכת. הבראות במתכונת זאת בוצעו לעיתים על ידי היועצים עצמם, כשעסקו בניהול חברות לפני הגיעם לתחום הייעוץ. חברות רבות עם הפסדים תפעוליים של עשרות אחוזים הפכו לרווחיות תוך פחות משנה במתכונת שתוארה לעיל, כשההנהלה קיבלה את המודעות העסקית והעובדים ספגו את המוטיבציה החיונית להבראה.

תוכניות הבראה פיננסיות

תוכניות ההבראה הפיננסיות באות לעיתים בהמשך להבראה התפעולית, או נכתבות לחברות עם רווחיות תפעולית ניכרת, ההופכת להפסד נקי בגלל הוצאות המימון הגבוהות. הוצאות אלה נגרמות בדרך כלל בגין מימון בחח"ד חריג או הלוואות יקרות אחרות עם ריבית בשיעור גבוה למימון צרכי הון חוזר, הפסדים תפעוליים או מימון חלקי של רכישת ציוד, מבנים, רכב וחברות אחרות. לעיתים אין לחברה בטחונות מספיקים והבנק מסרב להעמיד לרשותה אשראי ארוך טווח, ועל פי רוב החברה אינה מזרימה די הון עצמי למימון פעילותה.

תוכניות ההבראה בנויות מהמרכיבים הבאים:

# הסדר פיננסי להחזר ההלוואות היקרות: הבנק בדרך כלל משתכנע שאם ימשיך לגבות ריבית חריגה באחוזים גבוהים הוא ימוטט את החברה, כי אין שום חברה שיכולה לעמוד לאורך זמן בהוצאות מימון גבוהות מדי. לפיכך מוסב עיקר החח"ד והמימון לטווח קצר להלוואה ארוכת טווח, הצמודה למדד או לדולר עם ריבית יחסית נמוכה. לרוב ניתן grace של שנה עד שנתיים לתחילת החזר הקרן, על מנת לאפשר לחברה לבצע את תוכנית ההבראה התפעולית, למצוא משקיעים או להגדיל את הרווחיות. ההלוואות הן לחמש שנים או יותר ומבטיחות פריסה נאותה של החוב. לא תמיד יש לחברה בטחונות להלוואות, לטענת הבנק, משום שהבנק לוקח מקדמי בטחון שמרניים ביותר. מאידך, האלטרנטיבה העומדת בפני הבנק היא לאבד את מרבית ההלוואה, כך שבדרך כלל נמצא הסדר המניח את דעתם של כל הצדדים ומאפשר לחברה לעמוד בתשלומי הריבית והחזר הקרן.

# שינוי תנאי הריבית ועלויות המימון: חברות רבות קיבלו בעבר הלוואות ארוכות טווח בריבית גבוהה המכבידה עליהן מאוד. במסגרת הסדר פיננסי מעדכנים את תנאי הריבית לשיעורי הריבית הנהוגים כיום. כמו כן נבדק גובה העמלות שגובה הבנק על שירותיו השונים - ערבויות, מכתבי אשראי וכדומה, והוא מעודכן לרמה המינימאלית האפשרית. במקרים מסוימים שבהם נגבו שיעורי ריבית חריגה גבוהים במיוחד, כשמנגד שיעבדו החברות ניירות ערך ופיקדונות בתשואה נמוכה, מגיעים הצדדים להסכם להחזרה חלקית של הריבית.

# הגדלת הון הבעלים: על פי רוב נדרשים הבעלים להשקיע בחברה הון נוסף באמצעות מכירת נכסים משועבדים והשקעת התמורה בחברה, גיוס כספים בבורסה, צירוף משקיעים וכדומה. הבנק עומד על כך שיתקיים יחס סביר בין ההון העצמי להלוואות החברה, ובשיעורי המימון הקיימים רוב ההשקעות הנעשות הן כדאיות רק אם הן ממומנות בעיקר מהון עצמי או מאשראי זול.

# צירוף הצעדים: צירוף כל הצעדים האלה יחד עם תוכנית ההבראה התפעולית מאפשר הבראה מלאה של החברה. המפתח להבראה הוא בתכנון אסטרטגי הולם של התמקדות בקווי מוצר רווחיים, בעלי יתרון יחסי, עם פוטנציאל שיווקי ניכר; שמירה על פרופיל נמוך, תוך ריסון רצון ההתפשטות בכל מחיר; מכירת חברות בנות לא רווחיות; ובעיקר - מיקוד תשומת הלב הניהולית להיבטים העסקיים של החברה וקידום העוסקים בנושא למעמד בכיר ומוביל. הצלחת התוכנית, כמו גם כישלונה, תלויים בראש וראשונה ברצונו של המנכ"ל ליישם את תוכנית ההבראה. כמו כן, על מועצת המנהלים לערוך בקרה מתמדת וקונסטרוקטיבית, לוודא דיווח אמין של ההנהלה ולדאוג לליווי יישום התוכנית על ידי היועץ שהתווה אותה למשך שנה לפחות. מומלץ שהיועץ עצמו ילווה את התוכנית לכל אורך הדרך לרבות תקופת היישום ולא יסתפק בליוויה רק בהתחלה ובסוף, כשאת עיקר העבודה עושה עובד זוטר בחברתו. הכנת תוכנית ההבראה היא תוכנית יצירתית לא פחות מהקמת חברה חדשה, ולשם כך דרוש גורם מקצועי מהשורה הראשונה שיבטא בה את כישוריו וניסיונו העשיר. יש בצעדים אלה להבטיח שתוכנית ההבראה תחזיק מעמד לאורך זמן והחברה לא תיקלע יותר לקשיים.

סיכום

המשק שרוי כיום במשבר, מהקשים בתולדותיו, כאשר חברות רבות נמצאות בקשיים תפעוליים ופיננסיים המאיימים על עצם קיומן. משבר זה הוא משבר חיובי שבעקבותיו יהיו חברות בריאות יותר, כלכליות יותר ורווחיות יותר. חלפה התקופה שבה ניתן היה לקיים חברות על בסיס סובסידיה ממשלתית, גלגול חובות, הון עצמי מזערי ואבטלה סמויה. החברות חייבות להתייעל אם יש ברצונן לשרוד, להיות תחרותיות ולפרוץ לשווקי יצוא. איכויות הניהול חייבות להשתפר ויש לשים סכר לרצון ההתפשטות של חברות בכל מחיר. התנאים הכלכלים החדשים מלמדים את כולנו - המשק, החברות והפרטים - לסמוך רק על עצמנו, לחזור לממדים הטבעיים שלנו, לממן את פעילותנו בעיקר ממשאבים עצמיים ולהתבסס רק על עבודה קשה, חריצות ותושייה להצלחה בתנאי הסביבה החדשים. שינוי מבני זה יביא בהכרח להפסקת פעילותן של מספר חברות, אך יאפשר למרבית החברות האחרות לצאת בריאות וחזקות יותר מהמשבר.

10. STRATEGIC PLANNING FOR TURNAROUNDS IN ENGLISH

Jacques Cory wrote dozens of strategic plans for operative and financial turnarounds and implemented most of them in Israel and worldwide. As most of the plans were confidential, Cory was asked to write a generic chapter on this subject in a book: Investment & Society Israel 1989, Seven Days Ltd - "How to implement a turnaround plan".This chapter is based on Cory's extensive and successful experience in turnarounds in Israel and worldwide. The strategic planning, as well as many case studies on this topic, were taught by Jacques Cory at the University of Haifa in a series of courses "Introduction to Business Administration".

[***How to Implement a Turnaround Plan (published in***](http://www.businessethicscory.com/Howtoimplementaturnaroundplanp1and2.doc) [***Investment & Society Israel 1989, Seven Days Ltd., pp. 36-37)***](http://www.businessethicscory.com/Howtoimplementaturnaroundplanp1and2.doc)

******

