



## מעמדו של קוד אתי בתאגיד בדין הפלילי: שאלת הרגולציה של אחריות חברתית תאגידית

### לילך ליטור<sup>1</sup>

#### תקציר

הרגולציה המסורתית בנוגע להתנהגות לא נאותה של תאגידים היא רגולציה מדינתית כופה המתבטאת בחוקים פליליים, הכוללים סנקציות נוקשות. דא עקא, החקיקה הקיימת במישור הפלילי בישראל מתעלמת במידה רבה מהמציאות החדשה שהתפתחה, שבמסגרתה תאגידים מפתחים פרקטיקות של רגולציה עצמית. המאמר דן בהסדרה אפשרית של רגולציה וולונטרית זו במסגרת הדין הפלילי תוך שימוש ברגולציה רכה. במסגרת זו יש לראות בקוד אתי כמטריה מפני אחריות פלילית או כמסד להקלות, וזאת ככל שלפנינו קוד אתי רחב העומד בדרישות מינימליות מסוימות. מתוך השוואה למודל האמריקאי, המאמר משרטט את הקווים הראויים לרגולציה לגבי תאגידים ונושאי משרה בפלילים, ועוסק ביחס ביניהם לבין קיומו של קוד אתי. המאמר מציג את הקריטריונים לקוד אתי ראוי ולתנאים הנדרשים כבסיס למתן הקלות לתאגיד בפלילים, ובכלל זה קיומה של תוכנית אכיפה סבירה. בהקשר לכך המאמר מצביע על פרמטרים להבחנה בין קוד אתי צר שאינו אפקטיבי לבין קוד אתי משמעותי שביכולתו לחולל שינוי בתרבות הארגונית.

#### מבוא

מראשית היווצרותם של התאגידים מלווה אותם דו תכליתיות, לפיה מחד גיסא התאגיד הוא גוף שמטרתו כלכלית, ומאידך גיסא לתאגיד תכלית חברתית, וכן אסטרטגיה להתנהלות בחברה משלו (בוקשפן וכשר, 2005, עמ' 181-183). כך לקיומו של התאגיד נלוות שתי תפיסות שהן לכאורה מתנגשות: תפיסה פרטית-קניינית, לפיה פועלו נועד להגשמת האינטרסים הפרטיים של בעלי המניות, ותפיסה חברתית, לפיה התאגיד הוא מוסד בעל מטרות חברתיות בפני עצמו (Allen, 1992, p.264-265). כך התאגיד נתפס כגוף בעל פיצול אישיות, שאומנם פועל למיקסום רווחים, ויחד עם זאת הוא יצור החי בסביבתו ונמצא באינטראקציה עמה, באופן שנושא עמו גם חובות של התאגיד כלפי הקהילה (בוקשפן וכשר, 2005, עמ' 181-183; Allen 1992). בהקשר זה התאגיד נתפס גם כגוף שנועד לקדם רווחה מצרפית ולא רק מכשיר כלכלי (דוניץ-קידר וסיטבון, 2012). היקף הרגולציה שמושתת על תאגידים מושפע אפוא, מהרצף שבו נמצא התאגיד בין הספירה הפרטית לציבורית. ככל שתופסים את התאגיד כקרוב יותר לקוטב הפרטי, כך קיימת נטייה להימנע מהתערבות בפעולה החופשית של תאגידים בשווקים. לעומת זאת, תפיסת התאגיד כגוף חברתי תוביל להטלת חובות ציבוריות כלפי התאגיד בחוק (דוניץ-קידר וסיטבון, 2017, עמ' 7-9).

בעשורים האחרונים הממד השני של התכלית החברתית ומערכת היחסים עם הסביבה, הולך ותופס תאוצה. כך החלה להיות מודגשת התפיסה לפיה מוטלת על תאגידים אחריות חברתית, מעבר לקיומם כגופים שפועלים במטרה להשיא רווחים לבעלי המניות. תפיסה זו, לפיה התאגידים נושאים באחריות כלפי בעלי עניין שונים והחברה בכללותה, מכונה אחריות חברתית תאגידית Corporate Social Responsibility.

<sup>1</sup> ד"ר לילך ליטור, החטיבה למשפט ציבורי ותחום מדיניות ציבורית, האוניברסיטה הפתוחה, lilachli@openu.ac.il

משמעות האחריות החברתית התאגידית היא שהארגון העסקי אחראי לסביבתו הפנימית והחיצונית וכך צומחת חבות של התאגיד לדאוג לרווחת העובדים, ולשמור על זכויותיהם של לקוחות וספקים (גבע, 2011, עמ' 273). בד בבד עם צמיחתו של מושג האחריות החברתית התאגידית, השתרשה ההבנה שעל התאגידים לפעול על מנת להנחיל בקרב הארגון, העובדים ושדרת הניהול התאגידית נורמות אתיות. גיבוש נורמות ערכיות פנימיות, כדרך לקידום חזון ותרבות ארגונית של הגינות ואחריות, נעשה במסגרת של קודים אתיים. קוד אתי הוא מסמך פנימי שמתייחס לנורמות ראויות בהתנהלות הפנימית של התאגיד ובפועלו מול בעלי עניין שונים והציבור הרחב (בוקשפן וכשר, 2005, עמ' 166). קוד אתי מפרט את כללי ההתנהגות של התאגיד, עובדיו ושדרת הניהול בתאגיד בעת קבלת החלטות וביצוען (גבע, 2011, עמ' 129-131).

ברי שקיומו של קוד אתי כשלעצמו אינו יכול להוות הגנה אוטומטית לתאגיד בפלילים. כך יש להבדיל בין קוד אתי דק שאינו אפקטיבי ואין ביכולתו לקדם התנהגות נאותה, ובבסיסו הוא בעיקר מכשיר לקידום אסטרטגיה עסקית ולשיפור תדמית הארגון, לעומת קוד אתי עבה (גבע ופלטו-שנער, 2011). קוד אתי עבה הוא קוד משמעותי שביכולתו לחולל שינוי בתרבות הארגונית והנורמות השוררות בתאגיד (גבע ופלטו-שנער, 2011). השאלה אם יש לראות בקוד אתי כמטריה מפני אחריות פלילית, רלוונטית רק ככל שלפנינו קוד אתי ראוי ורחב וזוה העומד בדרישות מינימליות מסוימות, אשר גם מלווה בתוכנית אכיפה סבירה. לעניין זה המאמר יבקש לדון בין השאר בשאלה מהם הקריטריונים לקוד אתי ראוי ואיזה תנאים נוספים נדרשים כתנאי לביסוס הקלות בפלילים.

הרגולציה המסורתית בנוגע לתאגידים הייתה תמיד רגולציה מדינתית המתבטאת בחוקים האוסרים על התנהגות מסוימת, כגון חוק העונשין הכולל עברות רבות. בשונה מהרגולציה המסורתית, גיבוש קוד אתי ותוכניות אכיפה פנימית שלו בתאגיד באופן וולונטרי, הם תופעה שהתפתחה בעיקר בשני העשורים האחרונים, כביטוי של אחריות חברתית תאגידית. דא עקא, החקיקה הקיימת במישור הפלילי בישראל מתעלמת במידה רבה מהתפיסה החברתית של התאגיד. כך, החוק הקיים בישראל והפסיקה אינם מתייחסים ברובם למציאות החדשה שהתפתחה, במסגרת תאגידים מאמצים לעצמם קודים אתיים. השאלה של מידת ההכרה של הדין בקוד אתי היא חשובה ומשליכה על משמעותו של קוד מסוג זה – האם הוא מסמך בעל משמעות ברמה ההצהרתית הפנימית בלבד או שהוא הופך למסמך תקף מבחינה משפטית לכל דבר ועניין בעיני החוק כמוסד חיצוני לתאגיד. כמו כן, עולה השאלה מהו הלבוש שצריך להיות לרגולציה מדינתית כזו, המכירה במעמדם של קודים אתיים.

במחקר הקיים שאלות אלה טרם נדונו בהרחבה. מחקרים בודדים שעסקו בנושא המעמד המשפטי של קודים אתיים, התמקדו בסוגית התוקף של קוד כזה מבחינת הצרכנים במישור החוזי, ובין השאר עסקו במעמד המשפטי של קוד אתי של מוסדות פיננסיים (גבע ופלטו-שנער, 2011; דויטש, 2002). מחקרים נוספים עסקו בתחום יחסי העבודה ואיכות הסביבה (אטלן וגלזר, 2010). הספרות הקיימת עד כה ולא עסקה ביחס בין קוד אתי ואחריות תאגידית לסוגיה של הטלת חבות בפלילים. בהקשר לכך לא נידונו שאלות חשובות וביניהן השאלה אם ראוי בנסיבות מסוימות לתת הקלות בפלילים על בסיס קיומו של קוד אתי. בהמשך לכך, יבקש המאמר לשרטט את הקווים הראויים לרגולציה ומדיניות הטלת האחריות הפלילית על תאגידים ונושאי משרה, והיחס ביניהם לבין קיומו של קוד אתי.

מבנה המאמר יהיה כדלקמן: הפרק הראשון יעסוק באפשרות להטלת אחריות פלילית על תאגידים, והדילמה הקיימת בכל הנוגע למתן הקלות לתאגידים על רקע אימוץ קודים אתיים. הוא ידון גם ברגולציה וולונטרית מול רגולציה כופה, ובאפשרות להסדיר רגולציה עצמית של תאגידים בדין. הפרק יציג גם את הרציונל מאחורי הצורך לשקול מתן הקלות לתאגיד בהליכים פליליים על רקע אימוץ קוד אתי, וכן יציג סייגים למתן תוקף לקוד אתי. בהקשר זה תערך הבחנה בין קוד אתי עבה לקוד דק. הפרק השני יעסוק בהתפתחויות

בפסיקה הקיימת בכל הנוגע למעמדו של קוד אתי ותוכניות אכיפה פנימיות בתחום הפלילי. הפרק השלישי יציג את המודל האמריקאי שבו נקבעו קווים מנחים פדרליים למתן הקלות לתאגידים על בסיס קיומם של קוד אתי ותוכניות אכיפה. הפרק הרביעי יעסוק ביחסי גומלין בין רגולציה עצמית וולונטרית לרגולציה כופה וטשטוש הגבולות בין שני התחומים. הפרק החמישי יציג את גדר השיקולים בסוגיה של הסדרת הרגולציה העצמית של תאגידים בתחום האתיקה ושימוש בכלים של רגולציה רכה. הפרק השישי יציג את המודל שמוצע לאמץ – רגולציה המכירה במעמד קודים אתיים ומעניקה הגנות לתאגידים בפלילים.

## **האפשרות להטלת אחריות פלילית על תאגידים ורגולציה וולונטרית בדמות קודים אתיים**

### ***רגולציה וולונטרית, רגולציה מדינתית כופה ואחריות פלילית לתאגיד***

התאגיד נתפס כבעל ישות עצמאית ונפרדת שיש לה קיום בפני עצמה. יחד עם זאת, הרשעה בעבירות פליליות דורשת באופן רגיל מחשבה פלילית של הנאשם העומד לדין. במקרה שעסקין בתאגידים, הרי שהדבר מעורר קושי מכיוון שלתאגיד שאינו בשר ודם אין תודעה של ממש. התאגיד הוא ישות משפטית ערטילאית ומלאכותית ובכך הוא שונה מאדם. בשל הקושי האמור, התפתחה תורת האורגניזם כערך להשתת חבויות על תאגידים (Pitt & Groskaufmanis, 1990). לפי תורת האורגניזם, ניתן לייחס לתאגיד את המחשבה הפלילית של אורגניזם מרכזיים שלו. אלה הם נושאי משרה המצויים בעמדה כזו שבה הם משמשים זרועו הארוכה של התאגיד. האורגן נחשב האלטר-אגו של התאגיד עצמו<sup>2</sup> (פרוקציה, 1989, עמ' 82; קרניאל, 1998). יש לציין כי בכדי לבסס אחריות פלילית, על נושא המשרה לפעול למען האורגון<sup>3</sup>. כך נקבע כי ניתן להתבסס על תורת האורגניזם לצרכי הרשעה של תאגיד, רק כאשר הפעולה נעשתה בכוונה להיטיב עם התאגיד עצמו ולא לטובתו האישית של העובד<sup>4</sup>. יחד עם זאת על מנת לשלול אחריות, נדרש מצב שבו העובד פעל בניגוד לטובת החברה, כאשר התאגיד הוא קורבן שנפגע מפעולת העובד<sup>5</sup>. כך נקבע שלא ניתן לשלול אחריות פלילית במקרה שבו החברה ומנהליה לא היו מודעים למעשי העובד או כאשר המעשים נעשו בניגוד להנחיות, אלא רק כשהחברה ניזוקה ופעולות האורגן מרעות במכוון עם התאגיד (גושן, 1996, עמ' 266).

ההכרה במעמד המשפטי של קוד אתי בהקשר הפלילי נקשרת לסוגיה של רגולציה מדינתית כופה מול רגולציה וולונטרית. גיבוש קוד אתי ומנגנון בקרה פנימי בתאגיד מבטא רגולציה וולונטרית. רגולציה וולונטרית היא רגולציה פרטית של גופים שמאמצים נהלי התנהגות פנימיים על פי בחירתם. הרגולציה אינה מחויבת והגופים בוחרים להתוות אמות מידה מסוימות להתנהגות בהתאם לרצונם ועל פי דרכם. במסגרת הרגולציה הוולונטרית, תאגידים מאמצים סטנדרטים ודפוסי התנהלות פנימיים הכוללים התוויית כללים וכן מערכת אכיפה עצמית. רגולציה זו מונעת ממערכת של תמריצים. כך למשל התאגיד מעריך שאימוץ קוד אתי ייטיב עמו בשל גיבוש תדמית חיובית ומוניטין ויקנה לו יתרון מול מתחרים עסקיים (Potoski & Prakash, 2005). לעומת זאת הרגולציה המדינתית כוללת גיבוש נורמות משפטיות בידי המדינה או גופים מאסדרים בצורת חוקים, תקנות וכללים מחייבים. רגולציה מדינתית הנקבעת על ידי רשויות המדינה היא רגולציה מסוג של פיקוד ושליטה (Command and control) המתאפיינת בסנקציות ובמערכת אכיפה כופה ופורמליסטית. בהקשר שלנו רגולציה מדינתית מתבטאת בחקיקה פלילית והמוטיבציה לציות נובעת מהחשש מהסנקציות הנוקשות.

<sup>2</sup> בפרשת **מודיעים** נקבע כי "אורגן הוא אדם שאשר בגין מעמדו או מהות פעולותיו הדין מתייחס אל פעולותיו שלו כאל פעולת התאגיד עצמו". ע"פ (עליון) 3027/90 **חברת מודיעים בינוי ופיתוח נ' מדינת ישראל** פ"ד מח (4), 364.

<sup>3</sup> במשפט הישראלי תורת האורגניזם מתבססת על ס' 46-47 לחוק החברות, התשנ"ט-1999, אשר מעגן אפשרות להטיל אחריות ישירה על תאגיד בגין מעשים של נושאי משרה ס' 46-47 קובעים כי "האורגניזם של החברה הם האספה הכללית, דירקטוריון, המנהל הכללי וכל מי שעל פי דין או מכוח תקנון רואים את פועלו בעניין פלוני כפעולת החברה באותו עניין".

<sup>4</sup> ת"פ (י-ם) 417/97 **מדינת ישראל נ' הפניקס חברה לביטוח**, פסקה 47.

<sup>5</sup> ע"פ (עליון) 24/77 **פאן לון חברה להנדסה נ' מדינת ישראל** פ"ד לג (1) 477, 484-493.

במקרים מסוימים רגולציה מדינתית כוללת גם הסדרה ועיגון של רגולציה וולונטרית. במקרים כאלה הרגולציה הוולונטרית לובשת צורה של מטא-רגולציה. זוהי רגולציה עצמית הנעשית בתמיכת הרגולציה המדינתית. במקרה זה הרגולציה המדינתית קובעת דפוסים ומנגנונים שעל הגוף הפרטי לקבל על עצמו במסגרת רגולציה עצמית. היתרון במטא-רגולציה טמון בכך שהרגולציה המדינתית יוצרת תמריץ משמעותי לתאגידים לפעול בערוצים של רגולציה עצמית. במקרים אלה עסקינן בשליטה ללא צווי, כלומר המדינה מגבשת שליטה על התנהלות של תאגידים ללא כלים של צווי כופה. המדינה מנהיגה במקרה כזה כלים רכים של רגולציה המבוססים בעיקר על מתן תמריצים חיוביים, כאשר ההחלטה הסופית היא בידי המפוקח (ידין, Parker & Conolly, 2002 ; 2014). המטא-רגולציה היא חלק מתופעת המשילות החדשה - New Governance (Lobel, 2004). במסגרת המשילות החדשה מגוון שחקנים מעורבים בשדה גיבוש המדיניות וביניהם רגולטורים פרטיים וציבוריים, ארגוני חברה אזרחית המגבשים רגולציה על רקע ואקום מדינתי ועוד. המטא-רגולציה היא תופעה פרדוקסלית מכיוון שגיבוש קוד אתי הוא במקורו פעולה הנעשית במישור הפרטי ואמורה להיות מעבר לציות לחוק (Beyond Compliance), ואילו כעת הפעולה הופכת לכזו הנעשית במסגרת החוק ובכפוף לו (Parker, 2007).

שאלת ההכרה במעמדו של קוד אתי כרוכה, אם כן, ביחס שבין רגולציה עצמית של תאגידים לרגולציה מדינתית (Shamir, 2004). היינו: הסוגיה שעולה היא באיזו מידה רצוי לגבש הסדרה מדינתית של אחריות חברתית תאגידית (המתבטאת באימוץ קוד אתי) במישור הפלילי.

הרגולציה בישראל היא לרוב רגולציה מדינתית כופה בדגם המסורתי המתעלמת מקיומם של קודים אתיים. יחד עם זאת בתחומים מסוימים קיימת רגולציה התומכת בתוכניות ציות פנימיות. דוגמה לתמיכה של רגולציה מדינתית ברגולציה עצמית קיימת בתחום של מניעת שוחד לעובדי ציבור במדינות זרות בתחום התעשיות הביטחוניות. משרד הביטחון קבע מסגרת של דרישות להנהגת תכניות ציות בתאגידים שמבקשים לקבל רישיון של יצוא בטחוני. זאת על מנת לעודד קיומה של אמנה בינלאומית בנושא, שעליה חתומה ישראל, האוסרת על מתן שוחד לעובדי ציבור זרים<sup>6</sup>. הכרה של רגולטורים בישראל בקיומה של תוכנית ציות פנימית קיימת גם בתחום ניירות ערך. כך נקבעו קריטריונים כלליים להכרה בתוכניות אכיפה יעילות על ידי הרשות לניירות ערך. המטרה היא לאתר עבירות על הוראות חוק ניירות ערך התשכ"ח-1968 וכן עבירות על חוק הסדרת העיסוק בייעוץ השקעות בשיווק (1995). הרשות עושה שימוש בכלי רגולציה רכה ומעניקה תמריץ לתאגידים לקיומה של רגולציה עצמית. כך נקבע עוד שהגנה על תאגידים ועל יחידים בתאגיד, תבוא לידי ביטוי בכך שתוכנית הציות עשויה להיזקף לזכות התאגיד או המנהל, במסגרת גיבוש המלצות של הרשות לניירות ערך לפרקליטות בנוגע לאחריות של התאגיד עצמו או מנהליו בפלילים. יחד עם זאת, מתן ההגנות אינו מחויב המציאות. במקרה כזה עשוי קיומה של תוכנית אכיפה להיות אמת מידה אחת במסגרת מכלול השיקולים שהרשות שוקלת, והוא עשוי להטות את הכף לכיוון של העדר המלצה לפרקליטות להגיש כתב אישום או לכיוון של שימוש בסנקציה מנהלית במקום פלילית<sup>7</sup>. ההחלטה בנושא הגשת כתב אישום היא של הפרקליטות והיועץ המשפטי לממשלה עצמם, ואלה אינם מחויבים לאמץ את המלצות הרשות לניירות ערך.

על אף תחילתה של נכונות להכרה ברגולציה וולונטרית במישור הפלילי בתחומים קונקרטיים ובעיקרם תחום ניירות הערך, הרי שלרוב לא מוכר המעמד המשפטי של קוד אתי ותוכניות אכיפה. בתי המשפט מצדם, במרבית המקרים אינם נותנים משקל לקיומם של קוד אתי ותוכניות ציות.

<sup>6</sup> OECD Convention on bribery of foreign public officials in international business transactions.

<sup>7</sup> הנחיות הרשות לניירות ערך - [http://www.isa.gov.il/Download/IsaFile\\_5913.pdf](http://www.isa.gov.il/Download/IsaFile_5913.pdf)

## **הרציונל לשלילת אחריות או מתן הקלות לתאגידים בשל אימוץ קוד אתי – השפעת הערכים המוגנים והתכליות מאחורי הטלת אחריות על תאגידים**

השאלה המרכזית שעולה בענייננו היא האם ראוי להסדיר במסגרת הרגולציה המדינתית את האחריות התאגידית הלובשת צורה של קודים אתיים, או להסתפק ברגולציה המסורתית הנוהגת מימים ימימה. למעט מספר פרקטיקות מוגבלות הקיימות מצד רגולטורים, הדין הקיים ובתי המשפט עצמם אינם שוקלים לרוב את קיומם של קודים אתיים במסגרת השיקולים הכרוכים בהטלת חבות בפלילים. קוד אתי נותר אם כן לרוב במישור הרגולציה הוולונטרית הנעשית באופן פרטי על ידי התאגיד עצמו. עולה השאלה האם ראוי לגבש גם רגולציה מצד מוסד חיצוני - המכירה בקוד אתי ותוכניות אכיפה בחוק עצמו - כמסד למתן פטור מאחריות פלילית או למתן הקלות בהליכים פליליים.

לשם כך עלינו בראש ובראשונה לבחון את הערכים המוגנים והתכליות העומדות מאחורי הרשעה פלילית של תאגידים ולראות אם הם ממשיכים לעמוד גם בעת גיבושו של קוד אתי. אחת התכליות מאחורי הרשעה פלילית היא הוקעתו של העבריין והטבעת אות קין בגין מעשה החורג מהנורמה. הפסיקה בנושא הימנעות מהרשעה כלפי בני אדם רגילים קובעת באופן כללי, שיש לאזן בין אינטרסים ציבוריים רלוונטיים העומדים מאחורי העבירה - ביניהם הצורך בהקעה חברתית - לבין הנזק הצפוי לנאשם הספציפי מעצם ההרשעה<sup>8</sup>. כך עולה השאלה אם רציונל דומה יכול לחול לגבי תאגידים. שאלה אחרת היא, האם ניתן להתחשב בקיומו של קוד אתי לצורך הקלה בענישה ובקנס המושת על התאגיד. מכיוון שחלק מהערך המוגן בעבירות הוא הטבעת אות קין, הרי שאין רציונל רב בהרשעה פלילית של תאגידים שהם ישות ערטילאית, ולא נלווית להרשעתם האפשרות להטיל קלון. הדבר מחזק את היכולת להסתפק בקיומן של תוכניות אכיפה פנימיות וקוד אתי חלף הרשעה פלילית.

התכלית העיקרית של ההרשעה בעברות פליליות היא שמירה על רמה אתית וערכית בחברה בכללותה, בין השאר באמצעות יצירת הרתעה (חמדני, 2007). כך גם הרציונל העיקרי העומד מאחורי תורת האורגנים, והאפשרות להטלת אחריות פלילית על תאגיד הוא הרצון להימנע מהישנותם של מעשים פליליים (חמדני, 2007)<sup>9,10</sup>. על כן, בבואנו לבחון אם ניתן להימנע מלהרשיע תאגידים בנסיבות מסוימות, צריך לקחת בחשבון את הערך המוגן מאחורי תורת האורגנים<sup>11</sup> (קרמניצר וגנאים, 2003)<sup>12</sup>. בהקשר הפלילי, דומה כי עקרונית ניתן להבטיח במקרים שונים את קיומו של הערך המוגן מאחורי העברות – הבטחת הנחלת נורמות ארגוניות ראויות בקרב תאגידים בכלל - גם באמצעות הקוד האתי. על כן במקרים מסוימים ניתן לוודא את הטמעת הנורמות הראויות בקרב החברה באמצעות גיבושו של קוד אתי ותוכנית אכיפה פנימית בחברה, ללא צורך לעגן את הדברים בחוק עצמו. כאשר ניתן להשיג אותן תכליות העומדות מאחורי העבירה הפלילית באמצעות קוד אתי ותוכנית פנימית, הרי שראוי לשקול מתן הגנות בעת שימוש בקודים אתיים. יש לזכור שהערך המוגן מאחורי העברה הפלילית עשוי להתקיים לעיתים אף באופן אפקטיבי יותר באמצעות קיום קוד אתי, מכיוון שלתאגיד יכולת לאכוף נורמות אתיות באופן יעיל יותר, בין השאר בשל נגישות טובה לידע ומידע פנימי ושליטה על תהליכים המתרחשים בתאגיד.

<sup>8</sup> ע"פ (ארצי) 5015508/10 חברת השמירה בע"מ נ' מדינת ישראל - משרד התעשייה, פסקה 41, עמ' 20.

<sup>9</sup> ת"פ (י-ם) 2384211/11 מדינת ישראל נ' לוי.

<sup>10</sup> על פי הפסיקה מסגרת השיקולים שבהם נדרש בית המשפט להתחשב כאשר הוא בוחן אם להטיל אחריות פלילית על תאגידים בעברות מסוימות, הוא שאלת היכולת של התאגיד לפעול הלכה למעשה כדי למנוע הישנות התנהגות בעיתית רע"פ (עליון) 9008/01 מדינת ישראל נ' א.מ. תורג'מן פ"ד נו (5) 799, 812-809.

<sup>11</sup> ת"פ (ת"א) 23842-11-11 מדינת ישראל נ' לוי.

<sup>12</sup> הצורך לקחת בחשבון את הערך המוגן מאחורי העברה נקבע בפרשת מודיעים - ע"פ 3027/90 חברת מודיעים בנינו ופיתוח נ' מדינת ישראל פ"ד מח (4) 364, עמ' 383.

בהקשר לכך, יש לראות האם התכלית שעמדה מאחורי הרשעת התאגיד מתקיימת גם בשעה שהתאגיד מאמץ קוד אתי ותוכנית אכיפה פנימית. הטלת אחריות על תאגיד עשויה להיות מוצדקת בעיקר בהנחה שהיא תניע תאגידים להפעיל מנגנוני פקוח על מנת למנוע הפרות חוק, באמצעות אמצעים כגון פיקוח פנימי, ביקורת וקביעת נהלים. על כן במצב שבו התאגיד כבר הנהיג קוד אתי ופעל לגיבוש תוכנית אכיפה ראויה, ובכל זאת בוצעו עברות, אין עוד הצדקה להטיל על התאגיד חבות. במצב כזה שבו התאגיד כבר עשה ככל שביכולתו כדי לקבוע אמצעי פיקוח וקביעת סטנדרטים הולמים, המסקנה המתבקשת היא שלתאגיד אין ככל הנראה יכולת ממשית למנוע התנהגות לא ראויה מצד עובדיו. במצב כזה, דומה שאין עוד רציונל להטיל על התאגיד עצמו אחריות, להבדיל מאשר על עובדיו. היות והערך המוגן מאחורי הטלת אחריות על תאגיד הוא מניעת הישנות מעשים פליליים, הרי שיש מקום להתחשב בקיומו של קוד אתי במסגרת ההליך הפלילי. ככל שאין סיבה להפעיל הרתעה שתוביל לנקיטת צעדים עתידיים על ידי התאגיד, מכיוון שצעדים כאלה ננקטו ממילא כבר בפועל, הרי שאין עוד בסיס איתן להרשעה. קיומם של קוד אתי ותוכנית אכיפה בתאגיד שומטים במידה רבה את הקרקע מההצדקה להטלת אחריות פלילית. זאת מכיוון שתכלית הטלת האחריות על התאגיד מלכתחילה הייתה מתן תמריץ לגבש נהלים של אתיקה ותוכניות פיקוח.

יתרה מכך, נטען שאחת הסיבות לכך שרצוי ליתן תוקף לקוד אתי במשפט היא העובדה שקוד אתי מגשר בין התפיסה הפרטית - קניינית והכלכלית לתפיסה החברתית ביחס לתכלית החברה העסקית (בוקשפן וכשר, 2005, עמ' 159-160). הכרה של הדין בקוד אתי כמסד להגנות במשפט פלילי מובילה בסופו של יום לחסכון כספי מידי לתאגיד בדמות קנס מופחת או הימנעות מקנס פלילי, ובטווח הארוך מונעת פגיעה במוניטין של החברה. הכרה בקוד אתי בדין הפלילי מובילה לכך שאימוץ אתיקה בתאגיד, עולה בקנה אחד עם יעדים תועלתניים של התאגיד.

כמו כן, במצבים כאלה דומה שאין יתרון בשימוש בדין הפלילי דווקא, ויש לשקול פעולה בערוצים אזרחיים. במצב כזה שבו הערך המוגן מאחורי הטלת אחריות פלילית אינו עומד עוד מעת שגובש קוד אתי, אחד האפיקים שבהם ניתן לעשות בו שימוש הוא תביעה אזרחית. בהקשר לכך אחת האפשרויות היא פעולה בנזיקין, שם התאגיד הוא כיס עמוק ועשוי לסייע לפיזור הנזק וניתן להטיל עליו אחריות על הפרת חוק שגרמה לנזק לציבור. במצב שבו גובש קוד אתי ותוכנית אכיפה אין אשמה של התאגיד, שכשלעצמו עשה מאמץ להנחיל נורמות ראויות, ולכן הדין הפלילי אינו מכשיר מתאים. יחד עם זאת, ניתן להשתמש בערוץ הנזיקי או החוזי, במיוחד ככל שהתאגיד יצא נשכר כלכלית מהפרת החוק על ידי עובדיו.

### **מתן תוקף לקוד אתי בדין הפלילי - הדילמה הקיימת**

עולה השאלה מהו היחס הרצוי בין קיומו של קוד אתי בתאגיד לבין גדר האפשרות להטיל אחריות פלילית על תאגידים. במישור זה יש לבחון האם עיגון נורמות התנהגות ראויות במסגרת קודים אתיים צריך לשמש כמטריה מפני הרשעה פלילית או כטענה הפועלת לצורך הקלה בענישה. עוד יש מקום לבחון באיזה אופן משפיע קיומה של פעילות פילנטרופית של התאגיד על הפן הפלילי.

יש לציין כי בנזיקין ניתן לראות שימוש בקוד אתי כבסיס למתן הגנות לתאגיד. עוולת הרשלנות מבוססת על חובת דאגה לצד ג' ועל כן יש לה בסיס מוסרי. קיומו של קוד אתי משמש לעיתים כמסד לטענה בדבר שלילת אחריות בנזיקין או כדי להצדיק מתן הקלות על רקע עמידה על קיומן של נורמות אתיות (Blodgett & Carlson, 1997). בהקשר הנזיקי, מוטלת החובה לפעול באופן סביר ולצפות שהתנהגות בעייתית תוביל לנזק<sup>13</sup>. אימוץ קוד אתי שמנחיל סטנדרטים תקינים נתפס לעיתים כמוביל למצב שבו החברה עומדת בנטל החובה לפעול בסבירות (Blodgett & Carlson, 1997). זאת על רקע הטענה שחברה סבירה המאמצת

<sup>13</sup> פקודת הנזיקין, (נוסח חדש) סעיף 35.

סטנדרטים של התנהגות שתכליתם מניעת נזקים לזולת, אכן תוכל ליצור סביבת עבודה תקינה וראויה ולמנוע נזקים. כך הקוד האתי משמש למתן הקלות בנזיקין, כאשר ארגון סביר לא יכול היה לצפות שבנסיבות כאלה עדיין ייגרם נזק. קל וחומר, ניתן לשקול בנסיבות מסוימות מתן הקלות לתאגיד במסגרת הליכים פליליים שהם חמורים יותר.

לעניין האפשרות להימנע מהטלת אשמה פלילית, הרי שדרך אחת היא לזכות את התאגיד ולהימנע מהרשעתו כליל לנוכח קיומו של קוד אתי ותוכנית אכיפה פנימית. אפשרות נוספת היא לתת צו שירות ללא הרשעה. לעניין זה, לגבי נאשמים רגילים קובע חוק סדר הדין הפלילי אפשרות למתן צו שירות או צו מבחן ללא הרשעה<sup>14</sup>. עולה השאלה עד כמה ניתן להשתמש באופציה זו לגבי תאגידים. הפסיקה חלוקה בשאלה עד כמה אפשרות זו לגבי תאגידים היא אכן ממשית ולאורך השנים לא התאפשר שימוש בצו מבחן לגבי תאגיד. יחד עם זאת, בפרשת **נמלי ישראל** נתן בית המשפט פתח לעשיית שימוש במתן צו מבחן ללא הרשעה גם לגבי תאגידים<sup>15</sup>. באותה פרשה נקבע כי בבואנו להכריע אם לתת צו מבחן ללא הרשעה, ניתן להתחשב גם בשאלה האם התאגיד פעל כדי למזער את הנזק הנגרם, וכן האם התאגיד נקט אמצעים למניעת הישנות הנזק. נפסק כי אפשר לתת צו שירות גם לגבי תאגיד, כאשר התאגיד יידרש לנקוט בתוכנית שתביא לשיקום ואף יידרש אלמנט של ליווי ופיקוח על פעולות התאגיד. לענייננו, ניתן לטעון שבמקרים חריגים קיומו של קוד אתי צריך להוביל לזיכוי של התאגיד או למתן צו מבחן ללא הרשעה. ניתן לטעון שחלק מאמות המידה שיש לשקול בהקשר זה, הוא קיומו של קוד התנהגות ותוכנית אכיפה פנימית בתאגיד, קודם לביצוע העברה.

דומה כי לגבי תאגידים ראוי לקחת בחשבון את קיומו של קוד אתי בעיקר בגזירת העונש באמצעות אימוץ מודל שמאפשר הקלות בענישה. המודל של מתן הקלות בענישה עדיף על הימנעות מענישה, מכיוון שכך אלמנט ההרתעה נשמר בצורה טובה יותר. שלילת אחריות צריכה להישמר למקרים חריגים. לעניין הענישה, הרי שבישראל נוהגת פרקטיקה של מתחם ענישה מקובל בעבירות<sup>16</sup>. לעניין זה נראה כי מתחם הענישה צריך לקחת בחשבון גם אמות מידה של גיבוש קוד אתי ותוכניות אכיפה פנימיות.

אשר לנושאי משרה, נושא משרה בתאגיד חב לתאגיד חובות זהירות, לנהוג בסבירות ולנקוט אמצעים ראויים כדי להימנע מתוצאות שליליות, וכן הוא חב בחובות אמון<sup>17</sup>. נושאי משרה בתאגיד עשויים להיות אחראים בפלילים בגין חריגה מכללי התנהגות ראויים. האחריות עשויה להיות ישירה מכוח הוראות חקיקה פלילית המטילות חבות פלילית ישירה על מנהלים. כך למשל, על פי חוק ניירות ערך קיימות עברות פליליות ייחודיות למנהלים בתאגיד<sup>18</sup>. בנוסף, המנהל עשוי להיות אחראי לעברות שנעשו על ידי התאגיד עצמו (קרניאל, 1998). הדבר מתבסס על דוקטרינה של אחריות נגזרת. על פי דוקטרינה זו, נושא המשרה אחראי בעקיפין לעבירות שנעשו על ידי התאגיד. התנאי לכך הוא מודעות של המנהל לדברים ואי נקיטת אמצעים סבירים למניעת הפרת החוק<sup>19</sup>. אחת השאלות שעולה בהקשר זה היא באיזו מידה ניתן להתחשב בקיומו של קוד אתי, בעת ששוקלים הטלת אחריות על נושאי משרה בתאגידים לעבירות פליליות<sup>20</sup>. דומה כי במרבית המקרים קשה

<sup>14</sup> חוק סדר הדין הפלילי (נוסח משולב), התשמ"ב-1982. אפשרות זו מעוגנת גם בחוק העונשין, התשל"ז-1977, ס' 71 א (ב).  
<sup>15</sup> רע"פ (עליון) 8487/11 **חברת נמלי ישראל פיתוח ונכסים בע"מ נ' מדינת ישראל**.  
<sup>16</sup> ע"פ (עליון) 1323/13 **חסן נ' מדינת ישראל**. תיקון 113 לחוק העונשין, התשל"ז-1977, קבע כי מתחם הענישה הוא אחד הפרמטרים הנוהגים.  
<sup>17</sup> ס' 252-253 לחוק החברות, התשנ"ט-1999, עוסק בחובות זהירות. ס' 252-254 עוסק בחובות אמון.  
<sup>18</sup> ס' 53 לחוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968, קובע שורה של עברות החלות על נושאי משרה בתאגיד, למשל פרט מטעה בתסקיף.  
<sup>19</sup> כך לדוגמה חוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968, ס' 53 קובע אחריות של נושאי משרה לעברות שונות על חוק ניירות ערך שבוצעו על ידי התאגיד ס' 53 לחוק ניירות ערך קובע כי: "נעברה עברה מן המפורטות בסעיף זה על ידי התאגיד, אחראים לעברה גם דירקטורים של התאגיד והמנהל הכללי, אלא אם כן הוכיחו אחת מאלה: העבירה נעשתה שלא בידיעתם, שנקטו בכל האמצעים הסבירים כדי למנוע את העברה." בחקיקה פלילית שונה עומדות הגנות למנהלים כאשר הם עמדו ברמה סבירה של זהירות. כך בס' 40 לחוק הייעוץ נקבע כי עומדת הגנה למנהלים אם נקטו בכל האמצעים למנוע את העבירה. ס' 52 סד לחוק ניירות ערך קובע כי המנהל הכללי של התאגיד חייב לנקוט בכל האמצעים הסבירים בנסיבות העניין למניעת ביצוע הפרה בידי התאגיד או בידי עובדיו. בהקשר לכך עולה השאלה האם גיבוש קוד אתי ומנגנוני אכיפה פנימיים צריכים להיזקף לזכות נושא המשרה ולאפשר לו לעמוד בנטל המוטל עליו במסגרת תפקידו.  
<sup>20</sup> חוק הסדרת העיסוק בייעוץ השקעות, בשיווק השקעות ובניהול תיקי השקעות, התשנ"ה-1995.

להצדיק מתן הקלות לנושא משרה שהיה מעורב ישירות בפעילות הפלילית. כאשר המנהל היה מודע לקיומן של נורמות וכללים בתאגיד, וחרף זאת ופעל באופן לא הולם, הרי שאין הצדקה לכך שקוד אתי יקנה לו הקלות, גם אם היה מעורב בגיבושו.

### **סייגים להכרה בקוד אתי: קוד אתי דק מול קוד אתי עבה**

הכרה בקוד אתי כתקף במשפט הפלילי מעלה חשש שמנהלים ותאגידים ישתמשו בקוד אתי כעלה תאנה שנועד להסתיר פעילות לא הולמת וככלי שעשוי להכשיר התנהגות בעיתית של התאגיד. כך ניתן לכאורה לקבל החלטות בעיתיות ולהסתתר מאחורי קיומו של קוד להתנהגות עסקית. במצב כזה הקוד האתי פועל באופן שבו התאגיד יוצא ידי חובה בהנהגתו, אך למעשה אין בו כדי להנחיל תרבות ארגונית חדשה. כך, עולה חשש שמתן תמריץ לתאגידים בדמות הפחתת ענישה פלילית יוביל תאגידים לאמץ בעל כורחם תכניות אכיפה חלקיות כסוג של מס שפתיים שכל מטרתן ליצור הגנה מפני הטלת אחריות. כך התוכניות לא יהיו מיטביות ויהיו אף כלי פחות יעיל מאכיפה פלילית חיצונית רגילה (Wellner, 2005). כך למשל חברת חשמל מסוימת שמזהמת באופן ניכר את סביבתה עשויה לאמץ קוד אתי שקובע נורמות של הקפדה על איכות סביבה, ולצד זה אף לגבש פעילות פילנטרופית של תרומה לקהילה, רק כדי ליצור תדמית נקייה. בארצות הברית נמצא שבמקרים שונים חברות אימצו קודים אתיים רק במטרה להתחמק מאחריות פלילית, כאשר הקודים היו למעשה קליפה ריקה ולא היה בהם כדי לחולל שינוי ערכי.

ניתן להבחין בהקשר זה בין קוד אתי דק לקוד אתי עבה (גבע ופלטו-שנער, 2011). הניסיון מארצות הברית מלמד שלעיתים הקודים האתיים שגובשו היו קודים דקים בלבד (Wellner, 2005). מחקרים שנעשו בארצות הברית הראו שבתאגידים שאמצו קוד אתי דק, אימוץ הקוד לא רק שלא הוביל לשינוי התנהגות, אלא שאף הוביל לתוצאה גרועה יותר (Haugh, 2017; Wellner, 2005). נמצא שמנהלים עשויים לעיתים לפתח פרקטיקות של הסתרה, שכל מטרתן למנוע אפשרות לתיעוד ולאיסוף ראיות כנגד התאגיד. במקרים כאלה התאגיד עלול עדיין לפעול בדרך לא ראויה, אך לנקוט בפרוצדורות שיעלימו ראיות ויסתירו את ההתנהלות הבעייתית (Haugh, 2017; Wellner, 2005).

מעבר לכך, לעיתים קודים אתיים ממוקדים בהתנהגות רצויה של העובדים כלפי החברה עצמה. זאת במטרה לעודד רווחיות ולהימנע מפגיעה באינטרסים של החברה על ידי העובדים. כך קודים יכולים להבטיח כללים של הימנעות מנגוד עניינים בין התחום הפרטי של העובד לבין האינטרסים של החברה, להסדיר הימנעות מתחרות בחברה ותקופת צינון, איסור על קבלת מתנות וטובות הנאה על ידי עובדים, הימנעות מעבודה פרטית אחרת, הוראות הנוגעות לשימוש נאות בנכסי החברה, וכדומה. זאת כדי לקדם מטרות של החברה ואינטרסים כלכליים. קודים כאלה לא נועדו להבטיח אתיקה ואינם נוגעים למערכת היחסים עם צד ג' והקהילה, ומכאן שהם במידה רבה כלי ריק שאין ביכולתו להביא בשורה של שינוי.

במקרים אחרים, תאגידים מבקשים ליהנות מתדמית נקייה בעקבות אימוצו של קוד אתי, כאשר בפועל הקוד הוא שיקוף של הוראות החוק בלבד ולא מעבר לכך. במקרה כזה אין בקוד כדי להביא להנחלת נורמות אתיות, כאשר יש בו הוראות שהתאגיד ממילא כפוף אליהן מכוח החוק (Haugh, 2017). בהקשר זה יש לשים לב, שמעת אימוצו של קוד אתי, המסר לעובדים הוא שכל דבר שאינו נכלל בקוד, הוא מטבע הדברים מותר ולגיטימי. על כן קיים קושי כאשר הקוד האתי הוא דק ומשקף ציות לחוק בלבד, וללא תוספת של ערכים ראויים מעבר לכך. במקרה כזה העובדים והמנהלים יסגלו לעצמם התנהגות שמטרתה קיום הוראות החוק ותו לא, וזאת ללא ערך מוסף של נורמות אתיות.

הדבר מוביל למסקנה שעצם אימוצו של קוד אתי לכשעצמו לא יוכל לשמש כמגן אוטומטי מפני אחריות פלילית או להוביל להקלות בפלילים. מכאן עולה גם חשיבות מרכזית להבטיח קיומו של קוד אתי משמעותי



שמסקף ערכים ראויים, ושללוות אליו פרוצדורות מדתיות שבהן נוקטת החברה. רק קוד אתי שיעמוד בדרישות מנמליות מסוימות ויהיה מלווה בתוכנית אכיפה סבירה, יוכל לשמש כבסיס להגנות בדין הפלילי. מתן הקלות בפלילים לתאגיד צריך להיות מותנה, אם כן, בהצבת דרישות מסוימות לגבי תוכנו של הקוד ותוכנית האכיפה שתלווה אליו. בהמשך ישורטטו קווים לדרישות והתנאים להכרה בקוד אתי כתקף בהליכים פליליים.

### התפתחות המעמד המשפטי של קוד אתי - הפסיקה הקיימת

#### *קוד אתי ורגולציה וולונטרית והיחס בינם לבין הרשעת תאגידים בפסיקה*

בפסיקה הקיימת ניתן לראות תחילתו של דיון במעמד ומשקלם של קודים אתיים במסגרת האפשרות להטיל אחריות על תאגידים. יחד עם זאת בתי המשפט לרוב מתעלמים מהצורך לתת גושפנקה לקודים אתיים. יש מקום לבחון את ניצני הדיון הקיים כבסיס לשרטוט מחדש של היחס והגבולות הראויים בין קוד אתי לדין הפלילי. בפרשת **שופרסל ורוזנהויז**, שעסקה בעבירות על חוקי ההגבלים העסקיים, ביקשה חברת שופרסל לטעון כי יש להתחשב בגיבושו של קוד אתי בחברה, המכונה "קובץ ערכי שופרסל להתנהגות עסקית נאותה", לעניין ההליכים הפליליים, אך נדחתה על ידי בית המשפט בנוגע לעצם ההרשעה. הטענה נדחתה ללא התחשבות בקיומם של קוד התנהגות ותוכנית ציות בכל הנוגע לעונש המוטל על התאגיד.<sup>21</sup>

בפרשה נוספת בעניין **סימנס**, שעסקה במתן שוחד ועברות שחיתות בתאגיד, דחה בית המשפט את טענת התאגיד שהעובדה שהוא מקיים תכניות אכיפה וציות מיוחדות צריכה לשמש כמסד להימנעות מהרשעה של החברה. בית המשפט הדגיש כי הדין הקיים אינו מעגן בחוק הפלילי את האפשרות להתחשב בגיבוש תכניות ציות ובקרה כבסיס להימנעות מהטלת אחריות פלילית. כך נקבע כי לא ניתן להסתפק בקיומו של צו מבחן ללא הרשעה, מכיוון שאפשרות זו אינה מעוגנת במפורש בחקיקה הפלילית לגבי תאגידים. בית המשפט ציין כי ראוי לשקול לייחד בחוק פרק המתייחס לענישת תאגידים ולהתייחס בו לראשונה לאפשרות להתחשב בתוכניות אכיפה.<sup>22</sup> יחד עם זאת בית המשפט אישר הסדר טיעון עם החברה, והדגיש את החשיבות בקביעת קוד אתי על ידי החברה, שאף הנהיגה תוכנית ציות (שעשויה למנוע הפרות עתידיות). מקרה אחר בו נידון קיומו של קוד אתי הוא פרשת **חברת השמירה**<sup>23</sup>. אחת השאלות בפרשה זו הייתה האם ניתן להסתמך על תודעה של מנהלים זוטרים בתאגיד ועל מקרים בודדים של התנהגות בעייתית כמסד להטלת אחריות פלילית על התאגיד. השאלה בהקשר שלנו הייתה, האם עומדת טענת הגנה לחברה מעצם כך שהמנהלים לא פעלו בהתאם לקוד האתי של התאגיד. היינו: האם ניתן להסתמך על הקוד האתי על מנת לשלול ביסוס של אחריות על התאגיד על פי תורת האורגניזם.<sup>24</sup> באותה פרשה דובר על העמדה לדין של חברת השמירה ומנהלים בחברה בעבירות שנגעו לקבלה לעבודה והפליה על בסיס מגדר ודת. נקבע כי ככל שלמנהלים הייתה סמכות לראיין ולקבל לעבודה עובדים בשם החברה, הרי שקיומו של קוד אתי אינו מונע הטלת אחריות על התאגיד.<sup>25</sup>

עניין אחר נוגע להתייחסות לפעילות פילנטרופית של החברה במסגרת אחריות תאגידית. בפרשות **שופרסל ורוזנהויז**<sup>26</sup>, בית המשפט דן באפשרות להתחשב לעניין הטלת אחריות פלילית על תאגידים בדרך התנהלותה הכוללת של החברה העסקית. אחת השאלות הייתה אם תרומתו של תאגיד שופרסל לחברה הישראלית, במסגרת פעילויותיו למען הקהילה בתחומים שונים, צריכה להיזקף לזכותו שעה שבאים לדון באחריות

<sup>21</sup> ת"פ (י-ם) 118/10 מדינת ישראל נ' רוזנהויז.

<sup>22</sup> ת"פ (ת"א) 436805/16 מדינת ישראל נ' סימנס.

<sup>23</sup> ע"פ (ארצי) 5015508/10 חברת השמירה בע"מ נ' מדינת ישראל - משרד התעשייה.

<sup>24</sup> ע"פ (ארצי) 5015508/10 חברת השמירה בע"מ נ' מדינת ישראל - משרד התעשייה, פסקה 41, עמ' 20.

<sup>25</sup> יחד עם זאת, בפרשת **חברת השמירה** קבע בית המשפט כי ניתן לעשות שימוש בצו מבחן ללא הרשעה. כך בערעור נפסק כי יש להחזיר את הדיון לערכאה הראשונה על מנת לתת לתאגיד צו מבחן שיכלול תסקיר ופיקוח על התאגיד.

<sup>26</sup> חוק ההגבלים העסקיים התשמ"ח - 1988. ת"פ (י-ם) 118/10 מדינת ישראל נ' רוזנהויז.

פלילית. בהקשר זה נטען, שבמסגרת אחריותה החברתית של שופרסל היא פעלה באופן וולונטרי לתרומה לקהילה. כך בין השאר הביאה להצלת מפעל "פרי הגליל" באמצעות סיוע כספי, ובכך להצלתה למעשה של העיר חצור הגלילית מבחינה כלכלית. זאת כאשר פרנסת חלק ניכר מתושבי העיר הייתה תלויה בהמשך קיומו של המפעל<sup>27</sup>. בפרשת **שופרסל** נטען כי תרומתו של תאגיד שופרסל לקהילה כוללת פעילות התנדבותית ותרומות כספיות בסך מיליוני שקלים<sup>28</sup>. בית המשפט לא אפשר אומנם להימנע מהטלת אחריות פלילית, אך פסק כי ניתן להתחשב במידת האחריות החברתית התאגידית ובפעילות פילנטרופית לצורך גזירת העונש<sup>29</sup>.

סוגיה אחרת היא שאלת האפשרות להתחשב באימוץ קוד אתי בעת הרשעה של נושאי משרה בתאגיד. השאלה עלתה בפרשת **שופרסל - רוזנהויז**, ונדחתה האפשרות לראות בכך אמת מידה להקלות. בפרשת **רוזנהויז** טען הסמנכ"ל כי יצא ידי חובתו בכך שפעל לקידום תוכנית אכיפה פנימית וקוד אתי בחברת שופרסל<sup>30</sup>. הסמנכ"ל הצביע גם על העברת תכנים חשובים אלה למנהלים בשופרסל במסגרת ימי עיון והדרכות ייעודיות, אך טענתו נדחתה.

### **הקשיים העולים מהפסיקה הקיימת ודין נורמטיבי לאור הפסיקה**

במישור ראשון עולה שאלת מתן תוקף לקיומו של קוד אתי במסגרת הליכים פליליים והרשעה של תאגידים. השאלה בהקשר זה היא עד כמה ניתן להתחשב בקיומו של קוד אתי ותוכניות אכיפה לעניין עצם הרשעת התאגיד, וכן האם הדבר צריך לשמש אמת מידה לעניין הענישה. בהקשר זה התוצאה בפרשת **שופרסל רוזנהויז** מעוררת קושי. דומה כי ראוי לתת משקל לקיומם של קוד אתי ותוכניות אכיפה פנימיות בהליכים פליליים כנגד התאגיד, במטרה לעודד משטר תאגידי שמבוסס על אתיקה. נראה כי גם התוצאה בפסק דין בפרשת **חברת השמירה** מעוררת קושי. הפרשה עסקה במנהלים שפעלו בנגוד לקוד התנהגות ברור שהתאגיד קבע, הכולל סטנדרטים של מניעת הפליה ושוויון שעוגנו במפורש. דומה כי קשה ליחס לתאגיד תודעה על סמך התנהגות של מנהלים זוטרים יחסית שחרגו מהכללים שהחברה קבעה. זאת שעה שהתאגיד עצמו הנהיג נורמות התנהגות ראויות ופעל להנחיל ערכים של מניעת אפליה במסגרת הדרכות ותוכניות פנימיות. כך יש מקום לקחת בחשבון בשאלת האחריות המוטלת על התאגיד את דבר קיומו של קוד אתי ותפיסת האחריות חברתית של התאגיד.

במישור שני עולה השאלה עד כמה פעילות פילנטרופית תאגידית במסגרת אחריותה החברתית של החברה העסקית עשויה לשמש כמגן במסגרת הליכים פליליים. הפסיקה הקיימת מתעלמת לרוב מפילנטרופיה תאגידית בהליכים פליליים כנגד התאגיד. דומה כי ראוי להתייחס לאחריות חברתית במסגרת השיקולים הנשקלים בעת גזירת העונש לתאגיד. התחשבות בתרומה לקהילה בעת הליכים פליליים תיצור תמריץ חיובי לחברות לפעול על מנת להיטיב עם סביבתם, ויש בכך יתרון חשוב מבחינת הציבור הרחב. אומנם, יש לזכור כי הפילנטרופיה תאגידית עשויה לעיתים להיות רק אמצעי של יחסי ציבור, כשאינן מאחוריה תרומה ממשית לחברה. לעיתים יתכן שהחברה תרמה באופן נקודתי בלבד בנקודת זמן מסוימת. בנוסף במקרים מסוימים הפילנטרופיה נועדה לכסות על עוולות או התנהגות אנטי סוציאלית של התאגיד, כמו למשל על תכנוני מס אגריסיביים (סיטבון והררי, 2014). על כן יש להציב תנאים להכרה בפילנטרופיה כבסיס להקלה במישור הפלילי. כך למשל יש לדרוש שהפילנטרופיה תעשה לאורך זמן באופן קבוע, תאפיין את החברה כחלק מפעילותה הרגילה ותהיה קשורה לליבת העסקים של החברה.

<sup>27</sup> ת"פ (י-ם) 118/10 מדינת ישראל נ' רוזנהויז, סעיף 44, עמ' 17.

<sup>28</sup> ע"פ (עליון) 5823/14 שופרסל נ' מדינת ישראל.

<sup>29</sup> ת"פ (י-ם) 118/10 מדינת ישראל נ' רוזנהויז, סעיף 77, עמ' 32.

<sup>30</sup> ת"פ (י-ם) 118/10 מדינת ישראל נ' רוזנהויז.

אחת השאלות שעולות היא באיזו מידה יש בקיומו של קוד אתי כדי להשליך על האופציה להרשיע נושאי משרה בתאגיד בעבירות פליליות. העובדה שבית המשפט בפרשת **שופרסל - רוזנהויז** דחה את הטענה שקיומו של קוד אתי עשוי לשמש כהגנה בעת בחינת הטלת אחריות על נושא המשרה, נראית נכונה. אומנם יש מקום להתחשב בשאלת המעורבות של הנהלה בקידומו של קוד אתי במסגרת התאגיד, בעת שדנים בשאלת ההרשעה של התאגיד עצמו. כאשר ההנהלה פעלה לקידומו של קוד אתי, הרי שניתן במצבים מסוימים לראות בכך נקיטת אמצעים סבירים של התאגיד כדי לשמור על שלטון החוק. יחד עם זאת אימוץ קוד אתי הוא פעולה של התאגיד עצמו, ואין לאפשר ליחידים בתאגיד, שפעלו במודע בנגוד לקבוע בקוד האתי, להיבנות מכך.

בהיבט אחר, במקרים שונים פעלו בתי המשפט לקבוע הרשעה של תאגידים בלבד ולא של נושאי משרה בתאגיד. במקרים אלה, עבירות שבוצעו על ידי אנשים שונים בתאגיד שסרחו מובילות להרשעה של התאגיד, בעוד אותם אנשים עצמם שביצעו את העברה נותרים ללא אישום פלילי, כמו בפרשת **סימנס** שבה לא הורשעו המנהלים בתאגיד<sup>31</sup>. בהקשר זה, יש לציין שעבירות שחיתות בתאגיד עשויות לאפיין הנהלה מסוימת ואנשים ספציפיים שאיישו תפקידי מפתח. היות והתאגיד אינו בעל אישיות ממשית, הרי שהוא יכול לשנות את פניו על ידי החלפת נושאי המשרה הבכירים. קיימת חשיבות בהרשעה של המנהלים שסטו מנורמות התנהגות ראויות. כתוצאה מהרשעה של המנהלים עצמם, עשוי להיווצר מצב שלתאגיד יהיה תמריץ לפטר ולהוקיע מקרבו אותם מנהלים שסרחו ולהעמיד תחתם הנהלה אחרת. במקרה כזה, יתכן שהקושי ייפתר והתאגיד תחת הנהלה חדשה יוכל להשתקם ולצאת לדרך חדשה. על כן קיימת חשיבות לכך שתוטל אחריות על נושאי המשרה עצמם כפתח לרפורמה בחברה שתחזק את האתיקה. בהקשר זה, יש לזכור כי תאגיד אינו ישות ממשית ומאחורי כל עברה שהתאגיד מבצע עומדת למעשה התנהגות פלילית של אנשים בשר ודם המאיישים אותו. על כן ראוי בראש ובראשונה להרשיע את המנהלים שחרגו מסטנדרט התנהגות ראוי. ככל שהתאגיד מצדו הנהיג קוד אתי, והיו יחידים מקרבו שבכל זאת סטו מכללי ההתנהגות, הרי שראוי להשית עליהם אישית אחריות פלילית ולא להסתפק בהרשעה של התאגיד. בהמשך נשרטט את הקווים להסדרה מוצעת שתיתן תוקף לקיומו של קוד אתי במסגרת הליכים פליליים.

### **המודל האמריקאי: הקלה בענישה בעקבות קיומו של קוד אתי בפליליים**

משנות התשעים קיימת בארצות הברית רגולציה שנועדה ליצור קשר בין אימוץ קודים אתיים ותוכניות פנימיות של ציות תאגידי (Corporate Compliance Program) לבין הרשעה של תאגידים בעבירות פליליות<sup>32</sup>. כך חברות יזכו לענישה מופחתת אם ינהיגו קוד אתי שמטרתו מניעת הפרות חוק<sup>33</sup>. סוכנות רגולציה שאמונה על תחום הענישה קובעת קווים מנחים לענישה פלילית של תאגידים. זוהי רגולציה רכה המכירה באחריות תאגידית והיא נועדה להגביר הגינות וודאות בהטלת סנקציות כלפי תאגידים<sup>34</sup>. מנגד תאגידים שאינם פועלים לאכיפה ראויה של אתיקה צפויים לענישה מחמירה יותר (Mckendall et al., 2002). מטרת הקווים המנחים היא לעודד תאגידים לגבש מכניזם למניעה, איתור ודווח של התנהגות פלילית וכן ליצור אלמנט של ענישה והרתעה מספקת<sup>35</sup>. הקווים המנחים הפדרליים נועדו ליצור תמריץ לחברות לגבש מנגנוני פיקוח ושיטור פנימיים לגבי עובדיהם<sup>36</sup>, United States Sentencing Guidelines for Organizations. הקווים המנחים מתפרסמים על ידי הנציבות לענישה פלילית פדרלית: United States

<sup>31</sup> ת"פ (ת"א) 436805/16 מדינת ישראל נ' סימנס.

<sup>32</sup> United States guidelines for organizations 18 U.S.C. 3551 (1991).

<sup>33</sup> בית המשפט העליון אף קבע כי ההנחיות לענישה מחייבות את בתי המשפט: **United States v. Booker** 125, Ct 738, 764- (2005) 768.

<sup>34</sup> <https://www.usc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2018/GLMFull.pdf>  
United States sentencing commission guidelines manual 2018.

<sup>35</sup> U.S Sentencing guidelines- chapter eight: Sentencing of organizations.

<sup>36</sup> U.S. Sentencing Guidelines Manual article 841.1 (2018).

Sentencing Commission<sup>37</sup>. כך קיומן של תכניות אכיפה פנימיות לצד קודים אתיים מוביל לעיתים לענישה מופחתת על פי הקווים המנחים (Wellner, 2005).

תכניות אכיפה של ציות תאגידי (Corporate Compliance Program) כוללות דווח פעיל על התנהגות פלילית של עובדים, פרקטיקה של הנהגת חקירות, תפיסת מסמכים ואיסוף ראיות מצד החברה לצורך שיתוף פעולה עם הרשויות, הכולל דווח על התנהגות פלילית והעברת הראיות המרשיעות לרשויות (Haugh, 2017). קווים מנחים פדרליים אלה לענישה מגדירים מראש לבתי המשפט את גדר האפשרות להטיל סנקציות על תאגידיים. הכללים לוקחים בחשבון קיומו של קוד אתי ותוכנית אכיפה בתאגיד כשיקול במסגרת הדין הפלילי. במסגרת הקווים המנחים בסוגיית הענישה נבחנת הענישה הבסיסית המקובלת לסוג מסוים של הפרות. מעבר לכך, ישנם מספר פרמטרים שעשויים לפעול לכיוון של החמרת הענישה או ההקלה בעונש, ונבחנות הן חומרת העבירה והן מידת האשמה של התאגיד.

במסגרת חומרת העבירה נבדק באיזו מידה התאגיד יוצא נשכר כלכלית ומהו הרווח לתאגיד כתוצאה מההפרה. במסגרת ההיבט של מידת האשמה של התאגיד, ישנם מספר קריטריונים הגורמים להחמרת הענישה. ראשית, נבחן באיזו מידה התאגיד אפשר או תמך בפעולה הפלילית והיה מעורב בה. בהקשר זה נבחנת גם שאלת המעורבות של ההנהלה ונושאי משרה בכירים בתאגיד במניעת הפרות חוק. שנית, נבחנת השאלה אם לתאגיד קיימת היסטוריה של הרשעות פליליות ועברות קודמות. שלישית, נבחן אם ישנה הפרה של הוראה רגולטורית והנחיה שניתנה לתאגיד.

ישנם שני קריטריונים להקלה בענישה כלפי התאגיד. ראשית, נבחן קיומם של נהלים וקוד אתי פורמלי ותוכנית אכיפה פנימית. שנית, נבחן דווח עצמי מרצון וקבלת אחריות על התנהגות לא ראויה ושיתוף פעולה בחקירה. דווח עצמי של התאגיד על עברה שבוצעה לרשויות עשוי להוביל להקלה בענישה<sup>38</sup>. בקווים המנחים נקבעו גם כללים לבחינת מידת האפקטיביות של תוכנית האכיפה הפנימית, שמטרתה לאתר ולאכוף הפרות של החוק והאתיקה. התוכנית צריכה לכלול מספר היבטים. ראשית, הארגון צריך לקבוע סטנדרטים לאכיפה ופרוצדורות שיש ביכולתם להפחית התנהגות פלילית. שנית, יש צורך שההנהלה תהיה מודעת לתוכן הקוד האתי והסטנדרטים ותהיה לה שליטה סבירה על תוכנית הציות והאכיפה הפנימית. שלישית, יש צורך בקצין ציות שמטרתו לאכוף ולנטר הפרות אתיות. כך לצד הקוד האתי יש צורך בפונקציה של ממונה על ציות בתאגיד ויחידה העוסקת באכיפת הציות לקוד האתי. לקצין הציות צריכות להיות סמכויות אופרטיביות ואמצעים לפעולה כנגד מפרי אתיקה. רביעית, נדרשים ערוצים שיועמדו לרשות עובדים חושפי שחיתויות ויאפשרו להם לגלות בדיסקרטיות קיומן של עברות. לרוב נדרש גם "קו חס" בתאגיד לתלונות עובדים על הפרות של כללים אתיים (Wellner, 2005).

חמישית, קיימת חשיבות לכך שהארגון מיישם תכניות אכיפה בשקיפות ומתוך גילוי נאות כלפי עובדים וגורמים נוספים. שישית, הארגון צריך להימנע ממסירת סמכויות משמעותיות ורגישות לעובדים שהיה ידוע מראש שיש פוטנציאל שיפעלו באופן לא חוקי או יפרו אתיקה או שהיו מעורבים בעבר בפעילות בעייתית מבחינה אתית. שביעית, על הארגון לנקוט בצעדים ופרוצדורות כך שהעובדים ישתתפו בתוכניות הכשרה והדרכה שנוגעות לאתיקה. שמינית, על הארגון לנקוט בצעדים להשיג אכיפה של הנורמות שנקבעו, על ידי ניטור, והנהגת מערכות מעקב שמטרתן לאתר התנהגות לא ראויה בקרב עובדים. כך יש לקיים מערכת של

<sup>37</sup>United States Sentencing commission: <https://www.ussc.gov/guidelines>.

<sup>38</sup> בשנת 2002 תיקון לחקיקה הקיימת קבע דרישה מפורשת שחברות ציבוריות תאמצנה קוד מסוים להתנהגות בתחומים ספציפיים. הדרישה היא להנהלה לגבש תוכנית שליטה פנימית ולבדוק את האפקטיביות של התוכנית (Haugh, 2017). מעבר לאמור, נבחן קיומן של פעולות להשרשת נורמות אתיות ואכיפתן (Mckendall et al., 2002). החברות הציבוריות מדווחות על כך במסגרת הדו"חות הכספיים, כך הדיווח משמש כתמריץ מכיוון שפרסום הדו"חות הכספיים עשוי ליצור מוניטין מסוים לחברה ולהעלות את שווייה.

תיעוד לגבי עובדים ולדווח על התנהגות פלילית לרשות. יש צורך במנגנוני משמעת ואכיפה פנימיים ראויים, שיש בהם כדי לאכוף משמעת כלפי עובדים שחרגו מסטנדרט התנהגות ראוי. תשיעית, לאחר שהתברר כי נעשו הפרות אתיות מסוימות, על הארגון להצביע על כך שנקט בכל הצעדים ההולמים באותן נסיבות לנוכח ההפרות, כדי למנוע בעתיד עברות דומות. זאת תוך התאמה של הקוד האתי ותוכנית האכיפה לעברות שבוצעו. יש לציין שעל פי הקווים המנחים, מתאפשר גם מתן צו לשירות מבחן שלפיו יהיה פיקוח חיצוני על התאגיד ועל יישום של תוכנית אכיפה משלימה להגברת האתיקה והציות בתאגיד, למניעת הפרות עתידיות של החוק. זוהי האפשרות של מתן צו שירות ללא הרשעה כלפי תאגידים.

### **טשטוש גבולות ויחסי גומלין בין רגולציה וולונטרית לרגולציה כופה**

בעידן הנוכחי התגבשה מערכת של יחסי גומלין דיאלקטית בין רגולציה עצמית לרגולציה כופה (דוניץ-קידר וסיטבון, 2017, עמ' 14-15). אומנם, תאגידים מגבשים רגולציה עצמית בדמות קודים אתיים באופן וולונטרי וכתוצאה מיוזמה שלהם שנעשית בספרה החברתית, יחד עם זאת הרגולציה העצמית מושפעת מקיומה של הרגולציה המדינתית הכופה וההפך, באופן שיוצר הזנה הדדית. כך גם לרגולציה עצמית עשויות להיות תוצאות בשדה המשפט ובזירה הרגולטורית (דוניץ-קידר וסיטבון, 2012, עמ' 310-311). לטשטוש גבולות זה ויחסי הגומלין בין שני הדברים מספר היבטים.

ראשית, תאגידים מפתחים אחריות חברתית באופן וולונטרי על רקע ציפיות חברתיות ודרישות של השוק והצרכנים. החברות נוטות לפתח רגולציה עצמית כזו כיוון שהצרכנים מתגמלים חברות המגלות אחריות. במסגרת מטא-רגולציה, הרגולציה הפרטית שהייתה במקור וולונטרית הופכת להיות כזו הנעשית במסגרת של רגולציה מדינתית (Parker, 2007). כך משפט המדינה קולט לתוכו נורמות שמקורן בשוק החופשי, כך השוק הפרטי והחברה מעצבים את הנורמות שהופכות להיות חלק אינטגרלי מהמדיניות הציבורית. הקוד האתי עשוי לשמש כנקודת ציון למחוקקים שניתן להתייחס אליה כדי לקבוע את הרף הרצוי (McBarent, 2007). קודים אתיים עשויים לשמש עבור מעצבי מדיניות ומחוקקים כנקודת התייחסות בנוגע לסטנדרטים המשקפים התנהגות ראויה בחברה (דוניץ-קידר וסיטבון, 2012, עמ' 310-311). כך למשל, ניתן להגביה את הדרישות בחוק עצמו, תוך התייחסות לנורמות הקיימות ממילא בשוק כרצפת דרישות אתיות מינימליות, שיש לשאוף להגביה אותה. בדומה לכך, שופטים במסגרת הליכים עשויים להתייחס לנורמות הנוהגות בשוק במסגרת קוד אתי כנקודת התייחסות בקביעת הסבירות של הקודים ותוכניות האכיפה הנדרשים מחברות. כך הקביעה כיצד חברה סבירה מצופה לנהוג תושפע מהסטנדרטיזציה המקובלת בקודים אתיים שתאגידים מאמצים בשוק.

שנית, התאגידים מאמצים רגולציה עצמית כדי להימנע מגיבוש של רגולציה כופה כלפיהם. הרגולציה הפרטית מתגבשת במידה רבה בצל הרגולציה המדינתית הכופה, ובמטרה להתחמק מהשתתפות חובות יתר על החברות. כתוצאה מהאפשרות לקיומה של רגולציה מדינתית כופה, בסופו של יום התאגיד נמצא מתחייב בחובות אתיות כלפי הקהילה (דוניץ-קידר וסיטבון, 2012, עמ' 310-311).

שלישית, מעת שהתאגיד אימץ נורמות מסוימות במסגרת קוד אתי, הרי שהנורמות הללו מחייבות אותו והן הופכות להיות כאלה הנתפסות כנורמות רגולטוריות תקפות בעולם המשפט. כך קוד אתי של רגולציה וולונטרית, הופך למעשה לרגולציה כופה המחייבת את התאגיד ומצמיחה כלפיו דרישות מחייבות וסנקציות. זהו למעשה טשטוש גבולות בין הדין המחייב לבין מה שנעשה כרגולציה וולונטרית מעבר לחוק (McBarent, 2007). הפרת הכללים שהתאגיד עצמו קבע בקוד האתי תוכל להצביע על כך שהתאגיד סטה מכללי התנהגות ראויים. מכאן שהפרת הנורמות על ידי התאגיד עשויה לשמש מסד לתביעות כנגדו ולהשית עליו מחויבות משפטית.

כך במשפט האמריקאי הקוד האתי עשוי לשמש גם כחרב ולא רק כמגן וכבסיס לתביעות כנגד החברה (דוניץ-קידר וסיטבון, 2017, עמ' 311). מעת שהחברה התחייבה לנורמות מסוימות במסגרת הקוד האתי, הרי שעליה לקיים אותן והפרתן עשויה להיות לחברה לרועץ. הפרשה המרכזית בנושא זה היא פרשת *Kasky v Nike*. בפרשה משנת 2003 נדון מעמדו של קוד אתי בבית המשפט העליון של קליפורניה<sup>39</sup>. הפרשה התעוררה בעקבות חרם צרכנים על חברת נייק על רקע תנאי עבודה מקפחים במפעלים באסיה, שנטען שכללו לעיתים אף עבודת ילדים, עבודה בשכר זעום מתחת למינימום בסדנאות יזע, ועוד (Michaels & Hennebel, 2019). באותה פרשה נטען שהחברה הצהירה כי היא נוהגת בהגינות עם עובדיה, וקבעה כללים לתנאי עבודה הולמים במסגרת קוד אתי. זאת במסגרת מסע יחסי ציבור בניסיון לשפר תדמיתה ובתגובה לחרם הצרכנים. ברם, התברר כי הונהגו תנאי עבודה לא ראויים במפעלים שייצרו עבור נייק במדינות עולם שלישי תוך ניצול של עובדים. באותה פרשה נפסק כי לקוד אתי אכן מעמד מחייב ותקף בדין. כתוצאה מכך מעת שהחברה קבעה מדיניות מסוימת בקוד האתי, הרי שהנורמות שבקוד נתפסות כמחייבות מבחינה משפטית (McBarnet, 2007). על כן ניתן לדרוש מהחברה לעמוד מאחורי התחייבויותיה במסגרת הקוד האתי<sup>40</sup>. כך נקבע כי ניתן להסתמך על הקוד האתי כמסד לתביעה כנגד תאגיד הספורט "נייק" בגין התבטאויות מטעות ומצג שווא (דוניץ-קידר וסיטבון, 2017, עמ' 14-15). התביעה כנגד החברה, שהתבססה על הצהרות מטעות של החברה במסגרת הקוד האתי, התקבלה. כך הקוד האתי הוכר כבעל מעמד בדין וכבסיס לתביעות פוטנציאליות כנגד תאגידים שעשויים להיות מחויבים לעמוד בכללים שהם עצמם קבעו (Sutton, 2003).

רביעית, סטייה מכללי התנהגות שהתאגיד עצמו קבע במסגרת קוד אתי עשויה לשמש בהקשר הפלילי כמסד להוכחת מחשבה פלילית. מעת שהתאגיד עצמו קבע נורמות מסוימות בקוד אתי, הרי שהדבר עשוי להצביע על מודעות של התאגיד לנורמות ספציפיות ולחובה לנהוג לפיהן. על כן במשפט האמריקאי חריגה מהנורמות המעוגנות בקוד האתי מצביעה לעיתים על מחשבה פלילית של התאגיד ועשויה לבסס הרשעה של התאגיד בפלילים<sup>41</sup> (Bucy, 2009). כך נוצר טשטוש גבולות בין קביעת הדין בבתי המשפט שקובעים נורמות רגולטוריות כופות, לבין הקוד האתי והסטנדרטים שקבע התאגיד עצמו באופן וולונטרי.

גם בדיני נזיקין ניתן לראות תופעה דומה בדין האמריקאי של יחסי גומלין בין רגולציה פרטית לרגולציה מדינתית. כך סטייה של תאגיד מכללי ההתנהגות שהוא עצמו קבע עשויה לבסס קשר סיבתי בין המעשה לנזק והפרה של חובת הזהירות. זאת באופן שבו בתי המשפט ישתמשו בסטייה מהקוד האתי כדי להשית חובות על התאגיד בנזיקין. יש לציין שגם בארץ בתחום דיני הנזיקין קיומו של קוד אתי דווקא עשוי להביא להטלת אחריות על התאגיד. בפרשות שונות בנזיקין עצם פרסומו של קוד אתי אף שימש מסד לחיזוק האפשרות להטיל אחריות על התאגיד. קיומו של קוד אתי המתייחס לחובות של התאגיד כלפי לקוחותיו ולמערכת היחסים עמם, שימש על מנת לבסס אחריות של התאגיד כלפי הלקוחות בהפרת אותן חובות. כך בפרשת **בנק המזרחי**, ציטט בית המשפט מתוך הקוד האתי של הבנק על מנת לבסס את האפשרות להטלת אחריות נזיקית על הבנק<sup>42</sup>. הפרת הנורמות המצויות בקוד האתי כלפי הלקוחות חזקה את הפרת חובת הזהירות המוטלת על הבנק ושמשה כתשתית לחיוב בנזיקין<sup>43</sup>. במקרים מתאימים ניתן לאמץ פרקטיקה דומה גם בפלילים וזאת במצבים ספציפיים שבהם התאגיד סטה מנורמות התנהגות ראויות ובתנאים מסוימים שבהם ראוי להחמיר בעונש, אלה יפורטו בהמשך.

<sup>39</sup> *Kasky v. Nike Inc.* 45. P. 3d. 243 S.C.t (Cal 2002).

<sup>40</sup> נפסק כי לחברה לא תעמודנה הגנות במסגרת הזכות לחופש ביטוי-תיקון אחד לחוקה האמריקאית. זאת מכיוון שבעת שעסקין בחופש ביטוי מסחרי, להבדיל מחופש ביטוי פוליטי, הרי שתתכנה הגבלות נרחבות על הזכות לחופש ביטוי.

<sup>41</sup> *Toussaint v. Blue Cross & Blue Shield of Michigan* 408 Mich. 579, 614-615 292. N.W 2D 880-892 (1980);

*Reese v. Seaboard Coastline R.R.* 360 So. 2d 27,29 (Fla. Dist. Ct. App. 1978).

<sup>42</sup> ת"א (בי"ש) 3010/09 **בנק מזרחי טפחות נ' מרים בני ואח'**.

<sup>43</sup> ת"א (ת"א) 1293/09 **אל שרד בע"מ נ' יובנק בע"מ**.

## הסוגייה של שימוש ברגולציה וולונטרית אל מול הסדרת אחריות תאגידית בחוק - גדר השיקולים

קיימים מספר טעמים המצדדים, לכאורה, ברגולציה המדינתית המסורתית, לפיה קודים אתיים נותרים בספירה של הרגולציה הפרטית ומתגבשים באופן וולונטרי לחלוטין, ואינם זולגים לעיגון במסגרת רגולציה בספרה המדינתית. ראשית, על אף הקושי בהרשעת תאגידים בעבירות פליליות, להבדיל מיחידים, הרי שקיימת תכלית בסיסית העומדת מאחורי הטלת אחריות כזו גם על חברות. התכלית היא שמירה על שלטון החוק, והגברת אחריותיות ואמון הציבור במערכות החוק. לעומת זאת, חסינות של תאגידים מאחריות פלילית ומתן הקלות לתאגידים מעלה קושי. מצב כזה יוצר תחושה של פגיעה במושג השוויון בפני החוק ותחושה של השפעת יתר של אליטות, תאגידים חזקים ובעלי הון על החברה והממשל, תוך התחמקות מאחריות פלילית מתאימה (Uhlmann, 2016). דוגמא לכך היא המשבר הפיננסי של 2008, שעל אף היקף הנזק הגדול שגרם, לא הוביל לאף הרשעה פלילית של התאגידים מתחום הפיננסים והבנקאות.

שנית, ניתן לטעון שקיים חשש שקוד אתי ישית מגבלות יתר על חברות, יטיל עליהן הוצאות, ויפעל באופן שמונע את החופש של החברה לפעול במישור העסקי וכך יצמצם את רווחיה. קוד אתי כזה יכביד על החברה כאשר היא מבקשת לפעול להגשמת תכליתה הכלכלית. בסופו של דבר במבט רחב הדבר עשוי לפגוע במשק ובצמיחה הכלכלית וכן בתחרות ובפועלו של השוק החופשי. יש לזכור שהסדרה של אחריות תאגידית בתחום קודים אתיים בחקיקה, מוסיפה נדבך נוסף על מערך הכללים הרגולטוריים הקיים, ונוצר עומס בירוקרטי על המערכת הציבורית, שנדרשת לגבש כללים ולאכוף אותם. במקביל נוצר עומס על התאגידים שנאלצים להידרש לפן נוסף של רגולציה מכבידה. לעיתים עיגון מסוג זה של רגולציה עצמית בחקיקה יוצר מצב של רגולציית יתר. מצב זה אף עשוי להרתיע תאגידים בינלאומיים מלהגיע לישראל ולגרום לאחרים לעבור למדינות שבהן הסביבה העסקית אינה מתאפיינת ברגולציה רבה. על אף שהסדרת רגולציה עצמית בחוק מאפשרת לתאגיד חופש לבחור אם לאמץ את הקוד האתי ואם לאו, הרי שתאגידים ידחפו לעשות זאת מעצם ההסדרה של הדבר בחוק. יחד עם זאת, ככל שהרגולציה מקנה הגנות לתאגיד בהליכים פליליים, הרי שאין בכך חסרון משמעותי.

שלישית, המעבר מתוכניות אכיפה פנימיות, שהן וולונטריות לחלוטין ואין להן נגיעה לדין, למצב שבו החקיקה עצמה מכירה בתוכניות, עשוי להיות בעייתי. זהו מעבר מהספרה של רגולציה עצמית של התאגיד למצב שבו ישנה פורמליזציה של קוד אתי ותוכניות אכיפה, והן הופכות להיות כאלה שנקבעות בחסות החוק עצמו. הקושי במצב זה טמון בכפייה מלאכותית של נורמות התנהגות שהתאגיד לא התכוון לאמץ מלכתחילה (Haugh, 2017). תוכניות האכיפה עשויות להיות לא יעילות, כיוון שמדובר בהתנהגות שהתאגידים ועובדיהם נאלצים לאמץ לאור הנורמה הנוהגת בענף, שזוכה לגיבוי שלטוני. רביעית, ניתן לטעון שעולה חשש שתאגידים ייטו לאמץ תוכניות אכיפה יקרות, שהמשאבים הרבים המושקעים בהן אינם מצדיקים את קיומן, רק במטרה להתחמק מאחריות פלילית.

חמישית, שימוש רווח בתוכניות אכיפה פנימיות חלף אכיפה מדינתית משמעותית, יוצר חשש למשוא פנים ואפליה באכיפת הדין הפלילי בין נאשמים מסוגים שונים, כאלה הכפופים למשטרי אכיפה פנימיים מול אלה שמטופלים על ידי מערכת אכיפת החוק הרגילה. הדבר פותח פתח לפגיעה בעקרון שלטון החוק, המקבל משנה תוקף בתחום הפלילי. הדבר נכון במיוחד לגבי עובדים ומנהלים הנאשמים בהליכים פליליים בנוגע לפעילות שלהם במסגרת התאגיד, לצד התאגיד עצמו או לבדם. בנוסף המערכת הפלילית הופכת, במצב שבו מתאפשר קיומן של תוכניות אכיפה פנימיות, למבוזרת ומתאפיינת בחוסר תאום מערכתי והעדר עקביות, כאשר האכיפה של הדין הפלילי נעשית באופן בלתי שיטתי על-ידי תאגידים שונים (Haugh, 2017). שביעית, קיים חשש לפיו עיגון הפרקטיקה של קוד אתי בחוק עצמו יוביל לירידה ברמה האתית של החברה דווקא, ולא לעליה. כיוון שהקוד האתי ייצור נורמה מסוימת, עובדים ומנהלים ייטו להסתפק בהתנהגות שעולה

בקנה אחד עם המינימום הנדרש בחוק ותו לא. במצב כזה ניתן לטעון שהסדרת הרגולציה העצמית של תאגידיים בחקיקה, תביא בסופו של יום לנסיגה ברמה האתית של התאגידיים (Wellner, 2005). יחד עם זאת, ניתן לטעון שהמחוקק יכול לראות בקודים אתיים מקובלים בשוק כאמת מידה מינימלית, שהמחוקק עשוי להחליט להגביה אותה במסגרת דרישות החוק.

על אף האמור לעיל, דומה כי ראוי עקרונית לבכר שימוש ברגולציה רכה, אשר נותנת תוקף לקודים אתיים בחסות החוק, על פני רגולציה מסורתית כופה. קיימים מספר טעמים לכך. ראשית, במצב הדברים כיום שבו מונהגת רגולציה מדינתית כופה, תאגיד עשוי לשאת באחריות על אף שעובדיו פעלו בניגוד לכללים הברורים שהתאגיד עצמו התווה בנוגע להתנהגות ראויה, ואף בניגוד להנחיות של מנהלים בכירים יותר. כך יתכן מצב שבו בשל התנהגות של מספר מצומצם של עובדים, החורגת מכללי התנהגות שהתאגיד קבע, יוטלו סנקציות פליליות. לעיתים עברה עשויה לנבוע מאג'נדה אישית של עובד פלוני, מבלי שהדבר עולה בקנה אחד עם עמדת החברה ומדיניותה. ראוי היה, אם כן, לקחת בחשבון את קיומו של קוד אתי ותוכניות אכיפה פנימיות כבסיס למתן הגנות לתאגיד בפלילים.

שנית, יש מקום לעודד רגולציה פנים ארגונית בדמות קודים להתנהגות ראויה ותכניות אכיפה ובקרה. בעניין זה ראוי לעשות שימוש בכלים של מקל וגזר ולתת לתאגיד גזרים בעת הנהגת נהלים שמעודדים מניעת שחיתות וקידום שלטון החוק. קיומם של קודים אתיים ותוכניות אכיפה פנימיות של אתיקה משפרים את ההתנהלות של התאגיד ואת הנורמות השוררות בחברה בכללותה. בהקשר לכך ראוי שלא תוטל אחריות על חברות, כאשר מוכח קיומה של מדיניות ברורה לאכיפת החוק. יש לקחת בחשבון שככל שהרגולציה תתעלם מקיומם של קודים אתיים ותאפשר הטלת אחריות פלילית במצבים אלה, הרי שהדבר יצור תמריץ שלילי לתאגידיים מפני אימוץ רגולציה עצמית של אתיקה. לעומת זאת, מתן תוקף משפטי לקוד האתי במסגרת הליכים פליליים יוביל לנטייה של תאגידיים לפתח קודים אתיים (Walsh & Pyrich, 1995). הדבר יסייע להנחלת תרבות ארגונית ראויה בקרב תאגידיים, וכן להשרשת נורמות התנהגות ראויות בחברה בכללותה. חיזוק הנטייה של תאגידיים לפתח תכניות אכיפה פנימיות הוא בעל חשיבות רבה ולעיתים חינוך, הדרכה והכשרה פנימיים, עשויים לסייע במיגור תופעות שליליות, יותר מאשר הטלת אחריות פלילית באמצעות אכיפה פורמלית נוקשה.

שלישית, אחד החסרונות הבולטים באכיפה שלטונית בהקשר הפלילי הוא המגבלות של הטלת סנקציה הפלילית. האפקט של הענישה הפלילית והשתת סנקציות פליליות על תאגידיים, להבדיל מאנשים בשר ודם, הוא כאמור מאוד מוגבל. זאת במיוחד על רקע העדר הקלון בהטלת סנקציות כאלה. במקרה כזה שימוש בתוכניות פנימיות לאכיפה טומן בחובו יתרון. יש לזכור כי האפקטיביות הרבה של סנקציה פלילית נובעת מכך שהיא מאפשרת גם שלילת חרות והטלת עונשי מאסר. ברם, בכל הנוגע לתאגידיים קיים ספק בנוגע למידת האפקטיביות של סנקציות מסוג זה, כאשר לא ניתן לשים תאגיד שהוא אישיות מלאכותית מאחורי סורג ובריא. החומרה היתרה של הסנקציה הפלילית קיימת כל עוד עסקינן בישות שהיא בשר ודם, אך אינה נושאת אופי דומה שעה שעסקינן בתאגידיים. על כן יש להעדיף תחת ההליך הפלילי, את הסדרת הנהגת קודים אתיים ומנגנוני האכיפה הפנימית בתאגיד.

רביעית, הטלת קנס גבוה בפלילים עלולים להוביל לפגיעה כלכלית בחברה ובעידן של מודעות צרכנית גם להימנעות של צרכנים מלרכוש מוצרים של החברה. פגיעה כלכלית בחברה כתוצאה מתשלום קנס גבוה או אובדן מוניטין יפגעו בסופו של דבר גם בגורמים נוספים כגון עובדי החברה ומשפחותיהם. אשר לחברות שלהן עסקים גלובליים, הרי שחריגה מהתנהגות תקינה והרשעה פלילית עלולים להביא להימנעות של גורמים בינלאומיים מלהתקשר ולנהל עסקים עם החברה. לעיתים הרשעה פלילית עשויה למנוע מתאגיד להתחרות במכרזים ממשלתיים וציבוריים. הטלת קנס גבוה עשויה להביא חברות מסוימות לכדי חדלות



פירעון ולפירוק החברה ללא שהיא יכולה לעמוד במחויבויותיה. במקרה כזה העונש למעשה מושת בפועל לא על התאגיד עצמו מבצע העברה או העוולה, אלא על העובדים, על בעלי המניות ולעיתים על בעלי ענין שונים והציבור. על כן יתכן שהטלת אחריות על תאגיד שגורת הטלת קנס גבוה במקרה של שחיתות, אינה מניבה את התוצאות הרצויות ואף מסבה נזק. חמישית, יתרון נוסף הטמון בהסתמכות על קוד אתי ותוכניות אכיפה פנימיות, חלף אכיפה פלילית מדינתית נוקשה, הוא חסכון כספי למדינה והשגת יעילות (Potoski & Prakash, 2005). קידום תכניות אכיפה פנימיות של אתיקה בתאגידים, יקל על נטל האכיפה של המדינה. שימוש ברגולציה מסורתית נוקשה ובהליכים פורמליים פליליים כלפי תאגידים הוא בעייתי. מבחינה כלכלית הליכים פליליים דורשים עלויות ומשאבים רבים מצד המדינה. כך שהימנעות משימוש ברגולציה מסורתית נוקשה יוצרת יעילות ומאפשרת השגת תוצאה דומה באמצעות השתת העלויות על המגזר העסקי עצמו (אטלן וגלזר, 2010).

שישית, יתרון נוסף הוא הגמישות של קודים אתיים. ניתן לשנות קודים אתיים בנקל ולהתאימם לשינויים בתאגיד עצמו ובסביבה העסקית ולשנויים טכנולוגיים (דויטש, 2002), בניגוד לרגולציה מסורתית שהיא נוקשה יותר. היתרון בהסדרה מדינתית של רגולציה עצמית תאגידית הוא בכך שהסדרה כזו מאפשרת גיוון, התאמה למצבים ספציפיים ולנסיבות משתנות, לעומת הרגולציה המדינתית המסורתית הכופה שהיא נוקשה וכללית (ידין, 2014). כמו כן ניתן לעגן בקודים אתיים כללים נוספים מעבר לאלה שמקובל לעגן בחוק עצמו (דויטש, 2002). שביעית, קל יותר לאכוף קודים אתיים בהשוואה להוראות חוק. כיוון שעסקינן בקודים וולונטריים, כאשר התאגידים הם אלה שבודקים את עצמם, הם נכונים לשתף פעולה עם הדברים. זאת בניגוד לאכיפה פלילית רגילה, שעמם ספק אם התאגיד ישתף פעולה (דויטש, 2002). שמינית, יש לזכור כי הדין הפלילי ומנגנוני אכיפה מדינתית מסורתיים פועלים רק אקס פוסט, למיצוי הדין עם עבריינים. לעומת זאת, קודים אתיים פועלים לחינוך מראש (אטלן וגלזר, 2010). החשיבות בהכרה במעמד של קוד אתי במסגרת החקיקה היא בקביעת רגולציה אקס-אנטה, אשר קובעת מראש מדיניות ברורה ומכוונת התנהגות.

תשיעית, יש לציין שאכיפה פנימית בתאגיד היא לעיתים אפקטיבית יותר מאשר ניסיון לאכוף נורמות באמצעות החוק הפלילי. הדבר נובע בין השאר מכך שלתאגיד עצמו יכולות של שליטה על עובדיו ואפשרות ממשית למנוע מהם לנקוט צעדים לא ראויים. לתאגיד נגישות לידע ספציפי ומידע על תהליכים הנוגעים לארגון עצמו, על כן התאגיד יודע באופן הטוב ביותר כיצד למנוע התנהלות לא תקינה. על כן התאגיד עצמו יכול להביא להנחלת נורמות של התנהגות עסקית ראויה באופן יעיל יותר.

### **מודל להכרה במעמדו של קוד אתי ורגולציה עצמית - שרטוט קווים בשאלת המודל הראוי**

דומה כי רצוי לגבש מנגנונים של רגולציה רכה שיאפשרו מתן תוקף משפטי לקודים אתיים בהקשר הפלילי. נראה כי ראוי לאמץ את המודל האמריקאי של קווים מנחים להטלת אחריות על תאגידים. קוים אלה צריכים להיקבע בחוק ובמסגרתם יפעלו בתי המשפט לאחר מכן למתן הגנות בהליך פלילי.

במרבית המקרים יש לראות בקוד אתי אמת מידה שיש לקחת בחשבון במסגרת מדיניות הענישה. במקרים חריגים ניתן גם להתחשב בקיומו של קוד אתי לצורך הימנעות מהרשעת התאגיד או לצורך מתן צו מבחן ללא הרשעה. מעבר לקיומו של קוד אתי ישנם קריטריונים נוספים מצטברים שצריכים להישקל כשבוחנים אם ראוי להקל בענישה. קיימים מספר פרמטרים שיש לבחון בהקשר זה. ראשית, במישור הפלילי הדין הקיים בעיקרו אינו מבחין בהכרח בין עבירות הנעשות על ידי מנהלים בתפקידים זוטרים לבין מנהלים בכירים. למעשה, הגישה שהתקבלה בפסיקה היא גישה פונקציונלית בעיקרה (על פי מהות התפקיד) ולא רק היררכית (על פי המעמד בהיררכיה הניהולית)<sup>44</sup>. כך יש התחשבות בסוג התפקיד שמבצע העובד. גם אם הוא עובד זוט

<sup>44</sup> ע"פ 103/07 הורוביץ נ' מדינת ישראל.

תתכן לעיתים הטלת אחריות כל עוד התפקיד רלוונטי להפרת החוק. אומנם נבחן גם המבחן ההיררכי, אבל לעיתים גם מעשיהם של מנהלי בדרגים נמוכים נתפסים ככאלה שמקימים אחריות פלילית לתאגיד. בהקשר לכך ראוי שהדרגה של העובד ומידת קרבתו להנהלה הבכירה תילקח תמיד בחשבון, שעה שבוחנים אם ניתן לייחס לו מחשבה פלילית על בסיס תורת האורגניזם. כאשר עסקינן במנהלים זוטרים, הרי שהנטייה צריכה להיות להימנע מהטלת אחריות פלילית על רקע קיומו של קוד אתי.

שנית, יש לבחון אם ההנהלה הבכירה פעלה לקביעת מדיניות שתכליתה מיגור התנהגות שלילית. ככל ששדרת הניהול הבכיר והדירקטוריון פעלו באופן נחרץ לאימוץ קוד התנהגות הולם ולהטמעת נורמות ראויות, הרי שיש מקום להעניק הגנה לתאגיד.

שלישית, יש לבחון אם ההתנהגות השלילית של מנהלים ועובדים מובילה בהכרח ליתרון כלכלי לתאגיד ומשפרת את מצבו. ככל שהעברה אינה יוצרת יתרון לתאגיד, הרי שאין מקום להטיל חבות משמעותית על התאגיד בעקבות הפעולה של עובדיו. זאת גם אם העובד התכוון להיטיב עם התאגיד. הדין הקיים לעיתים אינו מבחין בין עברות שמטיבות כלכלית עם התאגיד לבין עבירות שנעשו על ידי העובד במחשבה להיטיב עם התאגיד עצמו, אך בפועל אינן משפרות את מצבו ואינן מצמיחות תועלת כלכלית. הדין בעניין זה אינו ברור. בהקשר זה הקו הראוי הוא הקלה בהטלת אחריות על תאגיד שאימץ קוד אתי, ככל שהעברה אינה מטיבה עם התאגיד עצמו. אומנם, ניתן לטעון, לכאורה, שקיימת לתאגיד אחריות שלוחית מסוימת לעברות המתבצעות תחת קורת הגג שלו ובמסגרת מקום העבודה. אולם, לנוכח קיומם של קוד אתי ותוכניות לאכיפה בארגון, יש מקום לזקוף את הדבר לזכות התאגיד.

רביעית, יש לבחון אם התאגיד פועל לפילנטרופיה תאגידית לצד האימוץ של קוד אתי. פעילויות המטיבות עם החברה והקהילה צריכות לשמש כמסד למתן הקלות בהליכים פליליים. לעניין זה יש לדרוש שהפילנטרופיה תהיה קבועה, לאורך זמן וקרובה לליבת העשייה של החברה. תרומות נקודתיות וספורדיות בלבד לא תוכלנה לבסס הקלות בפלילים.

בנוסף לאמור, יש להציב דרישות הנוגעות לתוכן הקוד האתי עצמו. יש לדרוש קוד אתי עבה שעומד בתנאים מסוימים כתנאי למתן הקלות בפלילים, ולצדו תוכנית אכיפה סבירה. בהקשר זה על הקוד האתי לעמוד במספר קריטריונים. קריטריון ראשון הוא התאמה לאופי הפעילות של התאגיד. לעניין זה יש לבחון את אופי הפעילות העסקית של הארגון ואת סוג הסכנות הקיימות לחריגה מסטנדרט התנהגות ראוי לאור האופי של הפעילות הספציפית בארגון. המציאות מראה שלעיתים תאגידיים מאמצים קודי התנהגות כלליים וסטנדרטיים שאותם הם מעתיקים ממקומות אחרים, על אף שלקוד אין קשר ישיר לפעילות הספציפית של התאגיד, והקוד אינו בנוי באופן מיטבי. על כן יש לדרוש גיבוש קוד אתי מתאים, שעשוי לפעול כנגד החששות הספציפיים שעולים בכל הנוגע לפעילות הקונקרטית של אותו תאגיד. כך יש לדרוש התאמה של הקוד האתי הנהוג בתאגיד לצורך מיגור תופעות שליליות ספציפיות האופייניות לאותו תאגיד, כתנאי לתחלת הגנה מפני הטלת אחריות. לצד זה, יש להציב דרישות מהארגון לפעול על מנת לקבוע אמצעי פיקוח וניטור שתכליתם הגנה מפני סוג ההתנהגות הספציפי שממנו עולה חשש בכל הנוגע לארגון.

קריטריון שני נוגע להיסטוריה של הפרות חוק ואתיקה בתאגיד. לעניין זה יש לדרוש שהקוד האתי יתאים להיסטוריה של התנהגויות שליליות באותו תאגיד. במקרה של הפרות חוק וחריגה מסטנדרטים ראויים שאירעו בעבר, יש מקום להתאים את הקוד האתי לצורך שעלה במציאות למיגור התנהגות שלילית מסוימת. קריטריון שלישי נוגע לפרקטיקה הנוהגת בתעשייה הרלוונטית בנוגע לסטנדרטים של אתיקה. לעניין זה, יש לבחון את הפרקטיקה המקובלת בשוק ולבדוק את הקודים האתיים ותוכניות האכיפה הנוהגות. במקרה שבו תאגיד אינו פועל להנהגת רף אתי המקובל באותו ענף, אלא מנהיג רף אתי פחות מכך, הדבר מצביע על

כך שעסקינן בקוד אתי דק שאינו עומד בדרישות וצריך להטות את הכף לכיוון של הטלת אחריות רחבה יותר על התאגיד.

קריטריון רביעי נוגע לדרישה שהקוד האתי ישקף ערכים אתיים שהם מעבר לחוק עצמו. לעניין זה יש לדרוש שהקוד האתי לא ישקף רק את הקבוע בחוק הפלילי, אלא יהיה מבוסס על אתיקה ועל כללים שהם מעבר לחוק עצמו. הקוד צריך לשקף נורמות ערכיות וכללים של הגינות במובן הרחב, שהם מעבר לציות לחוק בלבד. הדרישה נעוצה בכך שקודים אתיים שהם חיקוי של הקבוע בחוק הפלילי בלבד אינם מביאים למיגור חריגה מכללי התנהגות תקינים. נהפוך הוא, לעיתים הם אף עשויים להביא להתגברות הפרות אתיות מצד עובדים בתאגיד, כיוון שלעובדים אלה קיים כר נרחב יותר של אפשרות להצדיק לעצמם התנהגות בלתי הולמת (Haugh, 2017). במצב כזה, התנהגות שנתפסה בעבר אולי כבעייתית מוסרית, הופכת להיות תקינה בעיני העובדים, מכיוון שאיננה נכללת בקוד האתי. מצב זה מאפשר לעובדים להצדיק לעצמם בקלות רבה יותר התנהגות בעייתית (Haugh, 2017). כך הדבר עשוי להוביל להתגברות של התנהגות בלתי הולמת בקרב התאגידים.

המצב הרצוי אם כן הוא שקודים אתיים יתייחסו לחובה כללית של אתיקה והקפדה על הגינות כלפי מגוון בעלי עניין, ולא יתרכזו רק בקיום הדוק של דרישות החוק בלבד. קוד אתי כזה, רצוי שיכלול קווים מנחים לעובדים ומנהלים כיצד להימנע מנזקים לציבור, לסביבה ולצד ג', וכיצד לשמור על הזכויות והאינטרסים של בעלי עניין שונים. מתן הגנה לחברות שהנהיגו קוד אתי במצב כזה, עשוי להוביל לאימוץ סטנדרטים שהם מעבר לחוק. כך ניתן יהיה להטיל אחריות על תאגידים גם כאשר ההתנהגות הבעייתית נוגעת לתחומים שטרם הוסדרו בחוק, אך מהווים התנהלות בעייתית שהסבה נזק לציבור. למשל, הטלת חובה על תאגידים בגין נזקים בריאותיים או סביבתיים שנגרמו בשל חומרים שהתגלו כמסוכנים, עשויה להתקיים גם במצב שבו החוק עצמו טרם התייחס לחומרים מסוג זה.

קריטריון חמישי הוא שהקוד האתי יציב דרישות לעמידה בכללי האתיקה של החברה לגבי כל הגורמים בשרשרת אספקת המוצר. היינו גם חברות בנות, עובדים במיקור חוץ, סוכנים ועובדי קבלן צריכים להיות כפופים לקוד האתי. הצורך בכך מתחדד בעידן הגלובלי שבו פירמות מבזרות על פני מדינות, וחלק ניכר מהפעילות נעשית במסגרת מיקור חוץ (McBarnet, 2007). כך גם יש לדרוש שהקוד האתי יהיה תקף בכל המפעלים של החברה, ולגבי חברות בינלאומיות גם לגבי מפעלים מעבר לים ובמדינות עולם שלישי. הצבת דרישה כזו לכפיפות של כלל הפעילות של החברה לקוד האתי ובכלל זה פעילות גלובלית ופעילות של קבלני משנה, תוכל ליצור שרשרת ערך (value chain).

יש לציין שפסק הדין של נייק בפרשת *Kasky v Nike*, מדגים כיצד שימוש בקוד אתי דק שאינו מלווה בתוכנית אכיפה סבירה אינו יכול לחולל שינוי משמעותי בהתנהגות העסקית (McBarnet, 2007). נייק לא דאגה לגבש קוד אתי עבה שיחול באופן רחב על כל שרשרת אספקת המוצר שלה, ובכלל זה על פעולה של סוכנים, וגורמים קשורים בסין ואינדונזיה, על אף הצהרותיה שהקוד מחייב גם ספקים. אלה מצדם הפרו את כללי הקוד האתי ופעלו תוך הפרת חוקי עבודה והנורמות האתיות של החברה. קוד כזה הוא בעייתי ויש מקום לדרוש מחברות לגבש קוד משמעותי שיחול על כל שרשרת אספקת המוצר ושיהיה מלווה בצעדים פרוצדורליים מתאימים ליישום הקוד. יש לדרוש מהחברות לנקוט בצעדים כדי לאכוף את הקוד האתי על גופים קשורים כגון קבלני משנה, וזאת באמצעות הכללת התחייבות לכפיפות לקוד האתי במסגרת חוזים עם ספקים וקבלנים. כן יש להטיל אחריות על החברה גם במקרה של הפרות חוק על ידי קבלני משנה, חברות בנות וגורמים קשורים אחרים.

מעבר לאמור לעיל, יש לבדוק את מידת האפקטיביות של תכניות האכיפה הפנימיות עצמן כתנאי למתן הקלות לתאגיד. בנוגע לקיומן של תכניות אכיפה פנימיות יש להציב מספר קריטריונים נוספים לקיומן של תכניות אכיפה ממשיות ופרוצדורות מידתיות. קריטריון ראשון הוא דרישה לשקיפות של הקוד האתי. לעניין זה יש לדרוש פרסום והפצה של הקוד האתי לעובדים ולמנהלים לכל הפחות, ורצוי גם לציבור הרחב ולבעלי העניין השונים. הדבר עשוי להתבצע באמצעות העלאת נוסח הקוד האתי לאתר החברה. יש לבחון אם הקוד האתי נתלה במקום ברור על לוח מודעות, נשלח לעובדים באופן רשמי ואף מהווה חלק מהסכם העבודה בתאגיד. זאת כתנאי להכרה בו במסגרת מתן הקלות לתאגיד.

קריטריון שני נוגע להתאמת ההיקף והאופי של תוכנית האכיפה להיקף הארגון. לעניין זה יש לבחון את גודל הארגון. ככל שעסקינת בתאגיד גדול במספר העובדים והיקף פעילותו, כך יש לדרוש שתוכנית האכיפה תהיה מקיפה יותר וכוללת גם הכשרה וחינוך לאתיקה. הדבר נכון ביתר שאת לגבי תאגיד המספק שירות לציבור רחב של לקוחות, שבו קיימת חשיבות גדולה לפעילות הוגנת מול הקהילה. זאת לעומת תאגידי קטנים שבהם למנהלים קל יותר לפקח באופן אישי על הנעשה. יש לתת את הדעת על כך שבחברות קטנות, קל יותר להגשים את התכלית ההרתעתית של תורת האורגנים. כך, יש לבחון את טיב והיקף הפעילות העסקית. למשל, אם עסקינת בחברה בינלאומית הדבר יטה את הכף לכיוון דרישה למנגנונים ואמצעי אכיפה מקיפים יותר בכל הנוגע להכוונת התנהגות אתית. ככל שעסקינת בחברה גדולה ובה מספר גדול של עובדים והיקף פעילות עסקית גדול, יש מקום לצפות לגיבושו של הליך הטמעה של הכללים האתיים. בהקשר זה יש לדרוש קיומן של תכניות הכשרה לגבי כללי האתיקה של החברה ובהליכים שמטרתם קיום כללי אתיקה. כך למשל יש לדרוש קיומן של הדרכות לכלל עובדי החברה במסגרת השתלמויות או לומדות ייעודיות.

קריטריון שלישי נוגע לאופי התאגיד. לעניין זה יש לבחון את סוג הארגון והענף בו הוא פועל. בהקשר זה יש לבחון אם עסקינת בתחום בעיתי רווי סיכונים. ככל שזהו ענף שבו קיים חשש מתמיד לגלישה לביצוע מעשים פליליים או ענף שבו ישנה שכיחות רבה של עברות מסוימות, החשיבות בקיומו של קוד אתי ותוכניות אכיפה עולה. על כן, במקרה כזה יש לדרוש תכניות משמעותיות יותר.

קריטריון נוסף הוא השאלה אם התאגיד הוא בעל זהות ציבורית או פרטית. לעניין זה, ככל שתאגיד אופי ציבורי, שנובע בין השאר מבעלות ציבורית או אף מזיקה הדוקה לרשויות הציבור, וממון מכספי ציבור, כך יש מקום לדרוש קיומן של תכניות אכיפה משמעותיות. כך ניתן לצפות בחברה ממשלתית כמו רכבת ישראל לתוכניות אכיפה מוגברות, לעומת כאלה שנצפה למצוא בחברת היי טק. קריטריון נוסף הוא אספקת שירות חיוני או נדרש לציבור. לעניין זה יש לבחון את אופי השירות שהארגון מספק ובאיזו מידה עסקינת בשירות חיוני. כך ניתן לדרוש מחברות המספקות שירותים חיוניים, כמו חברת מקורות המספקת מים, מידה מוגברת של עמידה בכללי אתיקה. דומה כי ניתן לדרוש זאת גם אם השירות מופרט או פרטי, אך מטבעו הוא חיוני ונדרש לציבור. כך הדבר למשל בשירותים ציבוריים מסחריים (Utilities) שהופרטו לציבור, דוגמת שירותי חשמל או טלפוניה מופרטים.

בשלושת המקרים האחרונים, שבהם התאגיד בעל אופי מיוחד, ארגון הפועל בסביבה שיש בה סיכונים מיוחדים ומתמשכים, מצב של אספקת שירות חיוני או כשהתאגיד בעל אופי ציבורי, יש לדרוש קיומן של מוסדות לאכיפת הדין בתוך התאגיד. במקרים שכאלה הדרישה לקיומן של הליכים פורמליים שנועדו לברר פרשות של חריגה מסטנדרט התנהגות ראוי, צריכה להיות בתוך הארגון עצמו. כחלק מקיומן של תכניות אכיפה פנימיות יש לצפות גם לכך שבתאגיד יהיה ממונה אתיקה שתפקידו לפקח ולאתר עבירות אתיות. בשלושת המקרים האחרונים, יש לדרוש קיומן של הליכי אכיפה ופרוצדורות ברורות לנקיטת צעדים כלפי עובדים ומנהלים שחרגו מסטנדרט ההתנהגות שנקבע ואף קיומה של ערכאה משמעתית כמו וועדת משמעת שהיא טריבוטל פנימי לברור הפרות אתיות. זאת לצד הנהגת סנקציות כלפי עובדים שפעלו באופן לא הולם.

כך ניתן לצפות שהארגון יגדיר הליכים כאלה לעריכת ברור פנימי בעקבות התנהלות בעיתית ואף יטיל סנקציות משמעותיות הכוללות למשל העברה מתפקיד, הטלת קנס כספי, השעיה, ולעיתים אף פיטורין במקרים חמורים. במקרים אלה מצופה שהתאגיד ינקוט הליכים משמעותיים כלפי עובדים שפעלו תוך סטייה מכללי התנהגות מקובלים בתאגיד<sup>45</sup>.

לעומת זאת, במקרים מסוימים יש להחמיר עם התאגיד בהליכים פליליים, גם במצבים שבהם התאגיד גיבש קוד אתי. החמרה בענישה תתכן במספר מצבים. ראשית, במצב שבו ההנהלה הבכירה הייתה מעורבת במעשה הבעייתי. לעניין זה יש לבחון עד כמה ההפרות נעשו על ידי גורמים בדרג גבוהה. יש לבחון האם התאגיד ושדרת הניהול אפשרו קיומה של התנהגות עסקית בעייתית בעצימת עיניים או בדרך אחרת. במקרה כזה, יש להחמיר עם התאגיד ברף הענישה.

שנית, יש לבחון אם הקוד האתי ותוכנית האכיפה גובשו על ידי החברה בתום לב ובזמן ראוי. היינו: קודם לקרות האירועים שהובילו להפרה האתית ולעבירה פלילית. במקרה שבו הקוד האתי אומץ על ידי החברה רק בדיעבד, לאחר שהאירוע הבעייתי כבר אירע וכסוג של מגן מפני הטלת אחריות, יש להחמיר יותר עם התאגיד.

שלישית, ככל שעסקינן בעבירות בעלות חומרה יתרה, למשל כאלה המהוות סכנה לבריאות הציבור ונוגעות להגנה על החיים והגוף, יש מקום להחמיר את הענישה. במקרים כאלה החומרה של העבירה מטה את הכף לכיוון הצורך ליצור הרתעה מפני התנהגות חריגה כזו. אלה הם פני הדברים למשל בעבירות הנוגעות לבטיחות בעבודה שתכליתן למנוע התנהגות שמשקפת ממנה סכנה לחיים של עובדים במקצועות שונים כגון פועלי בנין. עבירות אלה שונות בטיבן מעבירות של הגבלים עסקיים שבהן הסכנה היא לתחרות החופשית, ועל כן ניתן לאפשר גמישות גדולה יותר. רביעית, במצבים של עברות חוזרות ונשנות, ובמיוחד כשעסקינן בעברות באותו תחום או מאותו סוג, הרי על אף קיומו של קוד אתי, יש מקום להחמיר עם התאגיד. כאשר אין בקוד האתי ובתוכנית האכיפה התייחסות מספקת לעברות כאלה, הרי שהימנעות של חברה לקבוע נורמות אתיות מספיקות על רקע מקרים של הפרות אתיקה בעבר, צריכה להוביל להחמרה מיוחדת.

אשר לאפשרות להתחשב בקיומם של קודים אתיים במסגרת הטלת אחריות על נושאי משרה, קיימים מספר פרמטרים שיש לשקול. ראשית, הטלת אחריות צריכה להתאפשר ולהיות מחמירה יותר מבחינת מתחם הענישה, במקרה שבו הקוד האתי הובא לידיעתו של מנהל, אך הוא פעל במכוון בניגוד לקבוע בו, זאת בתנאי שהוא היה מודע למשמעות של מעשיו. שנית, בעת חריגה מסטנדרט התנהגות ראוי על ידי מנהל מסוים, יש בראש ובראשונה להטיל אחריות על אותו מנהל שחרג מהקבוע בקוד האתי, ולא לאפשר לעובדים שסרחו להתחמק מאחריות. בהקשר לכך, אין זה ראוי לאפשר מצב שבו ההרשעה הפלילית מתבצעת כלפי התאגיד עצמו בלבד, בעוד המנהלים שהיו אחראים אישית למחדל ולחריגה מהקבוע בקוד האתי אינם מורשעים. הדבר אינו רצוי מכיוון שלמעשה, בתאגיד שאינו ישות ממשית אלא ערטילאית בלבד, התווית המדינית וההתנהגות נעשית על ידי המנהלים עצמם. לכן לא ראוי לאפשר להם להסתתר מאחורי התאגיד ולהימנע מנטילת אחריות. שלישית, יחד עם השאיפה שלא לאפשר לנושאי משרה להסתתר מאחורי התאגיד, יש להימנע מהטלת אחריות על מנהלים זוטרים ועובדים בדרג נמוך. דוקטרינת האחריות הנגזרת אינה מגבילה

<sup>45</sup> בתאגידים מסוימים ניתן אכן למצוא מנגנונים כאלה אשר ממצים את הדין עם עובדים שפעלו באופן שיש בו הפרה של כללי אתיקה. מנגנוני אכיפה פנימיים עשויים לכלול עיגון של הקוד האתי כחלק מההסכם הקיבוצי עם העובדים באופן שמאפשר נקיטת צעדים משמעותיים כלפי העובדים. כך, למשל, בפרשת **מדיקל פוטר** עובד בטענה שהפר את הקוד האתי הפנימי של החברה. הקוד חייב שלא להסתיר פעולות ושלא להשמיד מסמכים. בית המשפט קבע כי יש ליתן לקוד האתי מעמד משפטי מחייב באופן שעשוי להצדיק פיטורין. נקבע כי מרגע שהוכח שהעובד הפר את הקוד האתי, קמה עילה סבירה לפיטוריו-ס"ע (אזורי ת"א) 429208/10 **גל נ' מדיקל בע"מ**. גם בפרשה נוספת בעניין **אבן קיסר** נקבע כי הפרת הקוד האתי האוסר על שימוש בסמים קלים בזמן העבודה, מהווה בפני עצמה עילה מוצדקת לפיטורי העובד- ס"ק (חי) 5733412/14 **הסתדרות העובדים מרחב הגליל נ' אבן קיסר**.

את הטלת האחריות על מהלים בכירים בהכרח (קרניאל, 1998). ברם, דומה כי יש גם להתחשב בדרגה של העובד ומעמדו בארגון.

## סיכום

בשנים האחרונות אנו עדים לתופעה הולכת וגוברת של אימוץ קודים אתיים בתאגידים בישראל כמו בעולם במסגרת רגולציה עצמית וולונטרית<sup>46</sup>. הקודים האתיים כוללים נורמות התנהגות ראויות בתאגיד כלפי הלקוחות, העובדים, בעלי עניין שונים והציבור בכללותו. הדבר נעשה כחלק מהתפתחות של תפיסת האחריות התאגידית של חברות וראיית התאגיד ככזה שאינו עוד רק מכשיר להשאת רווחים, אלא גוף הנושא באחריות כלפי הסביבה והקהילה.

על רקע התופעה של רגולציה וולונטרית של תאגידים המאמצים קודים של מוסר עסקי, עולה השאלה עד כמה ראוי להסדיר את קיומה של אחריות תאגידית זו בדין עצמו ולתת לה מעמד משפטי. כעיקרון, הרגולציה כלפי תאגידים במישור הפלילי היא רגולציה מסורתית כופה, העושה שימוש בכלים נוקשים רגילים. רגולציה מסוג זה מתאימה לתפיסה הכלכלית של התאגיד ככזה שתכליתו למקסם רווחים לבעלי המניות, אך היא מתעלמת מתופעות של אחריות תאגידית וקודים אתיים. בהקשר זה יש לבחון אם ראוי לאמץ בדין כלים של רגולציה רכה ולעשות שימוש בכלים של מקל וגזר לגבי תאגידים בהליכים המטילים אחריות בפלילים. דומה כי שימוש ברגולציה רכה ומתן הקלות לתאגידים בעקבות אימוץ קוד התנהגות היא רצויה ובכוחה להביא לשיפור בתרבות הארגונית וברמה האתית של הסביבה העסקית. על כן מוצע שבתמיכת המשפט יעניקו הקלות לתאגידים שפעלו לגיבוש קוד אתי ותוכניות אכיפה פנימיות. הדבר צריך להיעשות על בסיס אימוץ קווים מנחים בדין להטלת אחריות על תאגידים, בהתאם לפרמטרים שונים. לעניין זה יש מקום לאמץ את המודל האמריקאי המאפשר מתן הגנות לתאגידים בעקבות גיבוש סטנדרטים של התנהגות אתית ותוכניות ציות.

המודל המוצע כולל המלצה לבחון קריטריונים שונים, וביניהם מידת המעורבות של התאגיד והמנהלים הבכירים בביצוע המעשה, מידת הרווח הכלכלי של התאגיד מהפרת הנורמה האתית, וההיסטוריה של התאגיד במישור הפרות של אתיקה. מוצע בין השאר לשים דגש על בחינת המאפיינים של התאגיד כגון טיב הפעילות, גודלו והענף בו הוא פועל. כן יש לבחון בין השאר, עד כמה התאגיד הוא גוף בעל אופי ציבורי או כזה המתאפיין בזיקה לשלטון, ולצד זה בחינת מידת האפקטיביות של תכניות האכיפה.

## רשימת מקורות

אטלן, מ. וגלזר, י. (2010). *אכיפה שלטונית וקודים וולונטריים בתחומי האחריות החברתית כלים משולבים להגברת האכיפה*. נייר עבודה מס' 10. ירושלים: משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה. נדלה מתוך: <http://regulation.huji.ac.il/papers/jp10.pdf> Jerusalem papers No. 10

בוקשפן, ע. וכשר, א. (2005). אתיקה בחברות עסקיות, שיקולים משפטיים ומוסריים. *משפט ועסקים*, ב, 159-207.

גבע, א. (2011). *מוסר ועסקים: מקבילים נפגשים*. ירושלים: הקיבוץ המאוחד, המרכז לאתיקה.

גבע, א. ופלטו-שנער, ר. (2011). קוד אתי – מה הוא מוסיף על הרגולציה של הבנקים. *מחקרי משפט*, כ"ז, 313-261.

גושן, ז. (1996). בעיית הנציג כתאוריה מאחדת לדיני תאגידים. בתוך: נ. ליפשיץ, א. פרוקצ'יה, ו.מ.א. ראבלו (עורכים), *ספר זיכרון לגואלטריו פרוקצ'יה (עמ' 277-239)*. ירושלים: המכון למחקרי חקיקה ולמשפט השוואתי ע"ש סאקר.

<sup>46</sup>בארצות הברית כבר לפני עשר שנים 100% מהחברות במדד פורצ'ן 500 אימצו קוד אתי (McBarnet, 2007).

- דויטש, ס. (2002). הגנת הצרכן הבנקאי: מכוח חוק או מכוח קודים אתיים - מה עדיף? הפרקליט, מו(2), 241-256.
- דוניץ-קידר, ר. וסיטבון, ע. (2012). אחריות חברתית של תאגידים וחינוך משפטי קליני: אתגר גבולות המשפט, י"ז(1), 297-334.
- דוניץ-קידר ר. וסיטבון, ע. (2017). מבוא: אחריות חברתית של תאגידים - הדור הבא. בתוך: ע. סיטבון, ור. דוניץ-קידר (עורכים), שוק, משפט ופוליטיקה: על אחריות חברתית של תאגידים (עמ' 7-22). תל אביב: רסלינג.
- חמדני, א. (2007). עסקאות בעלי ענין ואחריות התאגיד לתרמית בני"ע. מחקרי משפט, י"ג, 617-673.
- ידין, ש. (2014). מהי רגולציה: הצעה להגדרה בעקבות מופעים ראשוניים. חוקים בקצרה, 14, 1-14.
- סיטבון, ע. והררי, מ. (2014). משחקי המס: על תכנוני מס, התחמקויות ממס ומה שביניהם. דו"ח הקליניקה לאחריות תאגידית והרשת לצדק במיסוי. נדלה מתוך: <https://www.colman.ac.il/sites/default/files/tzedek.pdf>
- פרוקציה, א. (1989). דיני חברות חדשים בישראל. ירושלים: נבו.
- קרמניצר, מ. וגנאים, ח. (2003). האחריות הפלילית של התאגיד. ספר שמגר, ב, 100-33.
- קרניאל, י. (1998). האחריות הפלילית של תאגיד. שערי משפט, א(3), 335-348.
- Allen, W.T. (1992). Our schizophrenic concern of the business corporation. *Cardozo law review*, 14, 261-282.
- Blodgett, M.S. & Carlson, P.J. (1997). A Practical application of liability prevention. *Journal of Business ethics*, 16, 1363-1369.
- Bucy, P.H. (2009). Corporate criminal liability: When does it make sense?. *American criminal law review*, 46, 1437-1458.
- Haugh, T. (2017) The criminalization of compliance. *Notre Dame law review*, 92(3), 1215-1270.
- Lobel, O. (2004). The renew deal: The fall of regulation and the rise of governance in contemporary legal thought. *Minnesota law review*, 89, 470-542.
- McBarnet, D. (2007). Corporate Social Responsibility Beyond Law, Through Law, for Law: The new corporate accountability. In D. McBarnet., A. Voiculescu, & T. Campbell (Eds.), *New corporate accountability* (pp. 9-58). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mckendall, M., Demarr, B., & Ridders, C.J., (2002). Ethical compliance programs and corporate illegality: Testing the assumptions of the corporate sentencing guidelines. *Journal of Business ethics*, 37, 367-382.
- Michaels, R., & Hennebel, L. (2019). Informal codes: Nike v. Kasky. In: H.M. Watt., L. Bizikova., A.B. De Oliveita, & D.P.F. Arroyo (Eds.), *Global private international law: Adjudication without frontiers* (pp 161-180). Edward Elgar publishing.
- Parker, C. (2007). Meta regulation: Legal accountability for corporate social responsibility. In: D. McBarnet., A. Voiculescu & T. Campbell (Eds.), *New corporate accountability* (pp. 207-241). Cambridge: Cambridge University Press.
- Parker, C., & Conolly, O. (2002). Is there a duty to implement a corporate compliance program in Australian law?. *Australian Business review law*, 30(4), 273-293.
- Pitt, H.L., & Groskaufmanis, K.A. (1990). Minimizing corporate civil and criminal liability: A second look at corporate codes of conduct. *The Georgetown Law Journal*, 78, 1559-1654.

- Potoski, M., & Prakash, A. (2005). Green clubs and voluntary governance: Iso and Firm's regulatory compliance source. *American Journal of Political Science*, 49(2), 235-248.
- Shamir, R. (2004). Between self- regulation and the alien tort claims act: On the contested concept of corporate social responsibility. *Law and society review*, 38(4), 635-663.
- Sutton, M. (2003). Rock and judicial hard place, corporate social responsibility report and potential legal liability under Kasy v. Nike. *UMKL law review*, 72(4), 1159-1185.
- Uhlmann, D.M. (2016). The pendulum swings: Reconsidering corporate criminal prosecution. *University of California*, 49, 1236-1284.
- Walsh, C.J. & Pyrich, A. (1995). Corporate compliance programs as a defense to criminal liability: Can a corporation save its soul?. *Rutgers Law Review*, 47, 605-692.
- Wellner, P.A. (2005). Effective compliance programs and corporate criminal prosecution. *Cardozo law review*, 27(1), 497-528.

[חזרה לתוכן העניינים](#)