

שיעור מס' 2

אחריות חברתית של עסקים – הגדרות ועקרונות / קרן ליפינסקי-קלע

מהי אחריות חברתית של עסקים? בין אם לא נתקלתם בכלל במושג, שמעתם עליו אבל לא הצלחתם להבין מה בדיוק הכוונה, או שהבנתם אבל חשבתם שמדובר ברעיון מופרך, אל תרגישו שלא בנוח. נדמה שאין הרבה נושאים בניהול שיש לגביהם כל כך הרבה "באזז" וכל כך מעט הסכמה כמו אחריות חברתית של עסקים. בשנים האחרונות הפכה האחריות החברתית התאגידית למושג שגור אצל עסקים בארץ ובעולם. חברות רבות, בעיקר הגדולות בהן, מפרסמות דו"חות אחריות תאגידית ומעסיקות אדם שממונה על התחום, כנסים ועיתונים מקצועיים עוסקים בנושא, קורסים ותוכניות לימודים בתחום נכנסים לבתי הספר למינהל עסקים, ונדמה שכולם נעשים יותר ויותר אחראיים. בה בעת, אין עוד הרבה תחומים שיש לגביהם כל כך הרבה מחלוקת, אי הבנות, וביקורת כמו התחום הזה. בשיעור של היום אנסה להסביר מהי אחריות חברתית, ובעיקר מה היא לא, ולהציג את המושגים והעקרונות המרכזיים שלה.

הנושא שאי אפשר להתעלם ממנו

אחריות חברתית של עסקים הינה תחום ניהולי שצמח במהלך המאה ה-20 ובעיקר בעשרות השנים האחרונות. בעולם ניכרת בשנים האחרונות החדירה של התחום לעסקים ולאקדמיה שהפכה את הנושא ל"נושא שאי אפשר להתעלם ממנו"¹ (להרחבה ראו את המסגרת "התפתחות התחום בעולם"). גם בישראל הלך וגדל בשנים האחרונות מספר החברות המשלבות בעשייה שלהן ביטוי לגישת האחריות החברתית. כבר ב-1998 הקימה טליה אהרוני את "מעלה", ארגון גג של חברות שנועד לקדם אחריות תאגידית בישראל, ואשר כיום חברות בו כ-130 מהחברות הגדולות במשק. החל ב-2008 מוצע בישראל קורס למנהלי אחריות תאגידית, אותו סיימו אותו כבר 12 מחזורים. כיום, מרבית החברות הגדולות במשק מפרסמות דו"ח אחריות חברתית תאגידית וחלקן מעסיקות מנהל לתחום. אך למרות החדירה הנרחבת, רבים בעולם העסקי עדיין אינם מכירים את התחום כלל או תופסים אותו בצורה צרה יחסית. דו"ח של מרכז המידע של הכנסת מצביע על כך שחברות רבות בישראל עדיין אינן מאמצות את ההגדרה הרחבה של מושג האחריות התאגידית ואינן משלבות את הפעילות החברתית שלהן כחלק בלתי נפרד מהפעילות העסקית ומהאסטרטגיה שלהן². כעת אנסה להבהיר מהי אותה הגדרה נרחבת ולמה מהות האחריות התאגידית היא לא דבר שקל לתפוס.

בקצרה - התפתחות התחום בעולם

ההתפתחות המשמעותית בפרקטיקה העסקית של אחריות חברתית חלה בשנות ה-90 של המאה הקודמת, בין היתר על רקע הגלובליזציה והמחאה של תנועות אנטי-תאגידיות שנלוותה אליה, ושערוריות אתיות שהתרחשו בעשור שקדם לכך (בין היתר החרם על נסטלה בעניין הפורמולה לתינוקות וההונאה הפיננסית של איוון בואסקי, ברוקר שהואשם בשימוש אסור במידע פנימי). בשנים אלה מספר חברות כמו בודי-שופ, בן אנד ג'ריס ופטגוניה, זכות למוניטין כבעלות גישה ופרקטיקה של אחריות תאגידית ומתחילות להוות דוגמה מייצגת לגישה זו. חברות גדולות אחרות כמו נייק, ליוויס ומק'דונלדס, מתמודדות עם מחאה של ארגונים חברתיים מסוגים שונים, ומתחילות לפתח את התחום אצלן. במהלך השנים צומחים סטנדרטים לניהול אחראי של עסקים. בשנים האחרונות, ככל שהכוח הכלכלי, הפוליטי והחברתי של עסקים גדל ביחס לממשלות כך מתגברת הדרישה מעסקים לאמץ טווח רחב יותר של תחומים. כיום, כמעט כל החברות ברשימת ה- *Fortune 500 מפרסמות דו"חות שנתיים של אחריות חברתית או קיימות ומעל 6,000 חברות ברחבי העולם שותפות במיזם [global compact](#) של האו"ם שמקדם אזרחות תאגידית וקיימות בקרב עסקים. במקביל חלה גם עלייה בהיצע ובביקוש של משרות שקשורות לאחריות חברתית בתוך עסקים ובתוך חברות נותנות שירות*³.

התפתחות מואצת של התחום ניכרה בעשורים האחרונים גם במחקר ובהוראה אקדמיים. העיסוק האקדמי המודרני בתחום מתחיל בסביבות שנות ה-50. במהלך שנות ה-60-70 העיסוק הוא בעיקר בניסיונות להגדיר את התחום ולגבש עמדות כלפיו. בשנות ה-80, עם פרסום ספרו של אדוארד פרימן, מתפתחת תיאוריות מחזיקי העניין, שנשמעת בהמשך לתיאוריה הכללית של אחריות חברתית. בשנות ה-2000 מתחיל מחקר אמפירי על הנושא⁴. בשנים האחרונות, קורסים בנושא נכנסים במוסדות רבים לתוך לימודי החובה ואוניברסיטאות מובילות מציעות תוכניות לימודים מקיפות בתחומים קשורים.

מהי אחריות חברתית – ומה היא לא?

אם הזדמן לכם במהלך שנותיכם בבית הספר להסתובב עם פנקס התרמות במסגרת מבצע גיוס תרומות מדלת לדלת, בטח יצא לכם לשמוע את התשובה "כבר תרמתי במשרד". תשובה דומה אני שומעת לפעמים מאנשים לגבי האחריות החברתית של העסק שבו הם עובדים: "יש לנו אחריות חברתית, אנחנו תורמים הרבה/אנחנו מעסיקים מוגבלים/אנחנו ממחזרים ניירות". תשובות כאלה מייצגות הבנה צרה מאוד של התחום או בלבול בין עשייה חברתית מסוג מסוים לבין תפיסה כוללת של אחריות חברתית. העובדה שרבים מתקשים לאמץ תפיסה כזאת קשורה בין היתר לכך שאנשים מחליפים בין אחריות חברתית לבין

מושגים אחרים. לכן, אני רוצה להתחיל מכך שאגדיר מה איננו אחריות תאגידית, אציג כמה מושגים שאנשים מבלבלים לעיתים עם אחריות תאגידית ואבהיר מה הטעות. רק לאחר מכן אציג הגדרה מסודרת של הגישה ועקרונותיה. (למי שקל לו יותר להפוך את הסדר יכול להתחיל קודם מהפרק הבא ולחזור לכאן לאחר מכן).

אחריות חברתית ≠ ציות לחוק

אחריות חברתית היא מחויבות וולונטרית שעסקים משיתים על עצמם מבלי שידרשו לכך על ידי חוקים או תקנות. הציות לחוק הוא כמובן תנאי סף לכל חברה שרוצה להיחשב חברה אחראית, ולצערנו הרבה חברות ישראליות אינן מקיימות אפילו את התנאי הזה (ראו את השיעור שיעסוק בשמירה על זכויות עובדים), אבל היא אינה תנאי מספק. אחריות חברתית דורשת הצבת קריטריונים לפעולה שחורגים ממה שדורש החוק. כידוע, תהליכי חקיקה הם תהליכים ארוכים לעומת השינויים בעולם העסקי שהם מהירים ביותר, ולכן החוק במקרים רבים לא נותן מענה לבעיות בשלב שבו הן צצות. יתרה מכך, בימינו, כאשר חברות רבות פועלות בזירה גלובלית שבה החוקים משתנים ממקום למקום, נשאלת השאלה מהו החוק המחייב. לכן, הישארות ברמה של ציות לחוק הינה בעייתית במיוחד ומתחזק הצורך של עסקים להגדיר לעצמם עקרונות לפעולה גם בארצות בהן החקיקה לא מספיקה. יש סיבות שונות לכך שחברות בוחרות להציב לעצמן מגבלות גם כשהחוק אינו דורש זאת ונעסוק בהן בהרחבה בשיעורים הבאים. בין היתר חברות פועלות כך כי הן מאמינות שהתנהגות כזאת תמנע התנגדות של צרכנים או ארגונים חברתיים, תשפר את מוניטין החברה, או תהיה אפקטיבית יותר להשגת מטרות החברה. במקרים רבים, התגייסות של עסקים לטובת פרקטיקות אחראיות יכולה לעזור להם להתכונן לקראת הכנסת הדרישות למסגרת החקיקה. כך למשל, עסקים שנערכו מראש ומתוך יוזמה עצמאית להגביר את היקף המיחזור של אריזותיהם יכלו להתכונן טוב יותר לכניסתו לתוקף בשנה הקודמת של חוק האריזות⁵, אשר דורש כי סך פסולת האריזות שימחזר יצרן או יבואן לא יפחת מ-60 אחוזים מסך משקל האריזות החד-פעמיות של כלל המוצרים שמכר.

אחריות חברתית ≠ פילנתרופיה

פילנתרופיה היא הקצאת חלק מהרווחים של עסק לטובת אנשים, ארגונים או מטרות חברתיות, על פי קריטריונים שנקבעו על ידי הבעלים. פילנתרופיה יכולה לבוא לידי ביטוי בהקצאת כספים בצורה של תרומה אבל גם בהקצאת משאבים אחרים, כמו זמן עבודה של העובדים לטובת התנדבות בקהילה. כאשר עסקים מקצים אחוז מסוים מהכנסותיהם לטובת תרומה לקרנות או עמותות מסוימות זוהי פעולה פילנתרופית. העקרונות שעומדים בבסיסה של פילנתרופיה שונים באופן מהותי מאלה שעומדים בבסיס רעיון האחריות החברתית. אחריות חברתית אינה עוסקת באופן שבו הרווחים יתחלקו אלא בדרך שבה ייצרו את

הרווחים האלה מלכתחילה. או כדברי דייוויד גרייסון, מנהל המרכז לאחריות חברתית בביה"ס למנע"ס קראנפילד, אנגליה:

"אנחנו לא מדברים על הדרך שבה חברות מבזבזות אחוז או חצי אחוז מהרווחים שלהן לפני מס, אלא על הדרך שבה הן מייצרות את כל 100% הרווח שלהן".

בעוד שפילנתרופיה יכולה להיות מנותקת לחלוטין מהפעילות העסקית, אחריות חברתית היא בליבת העסק. היא עוסקת בשאלות הבסיסיות של מה אנחנו מוכרים, למי, ובאיזה אופן ולא בשאלה האם אנחנו נותנים משהו מהרווח שיישאר בסוף. ההבדל הוא לא רק חשבונאי אלא בעיקר מהותי. בעוד שפילנתרופיה מתבססת על עיקרון של צדקה, שיש בו מרכיב פטרנליסטי, אחריות חברתית מתבססת על עיקרון של תלות הדדית. העסק אינו נוהג כגביר, שיכול לחלק מטבעות לנזקקים ולהרגיש טוב עם עצמו, אלא כמי שמבין שהישרדותו והצלחתו תלויה בחיזוקם של אותם גורמים חברתיים.

חברות שפועלות בגישה של אחריות חברתית בהחלט יכולות גם לתרום, בצורה של קרנות, הקצאת רווחים בקמפיינים של שיווק למען מטרה, התנדבות עובדים וכדומה. אך זהו כלי נוסף ולא החלק המהותי של פעולתן. הקריטריונים לתרומה בגישה של אחריות חברתית יקבעו בהתאם לאסטרטגיה העסקית ותוך שיתוף פעולה ודיאלוג עם מקבל התרומה. (עוד בנושא בשתי כתבות מעניינות שהתפרסמו בגלובס ועסקו בפילנתרופיה: קווים לדמותו של הפילנתרופ הישראלי:

<http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000754541#FromSearchPage>

שינויים במדיניות התרומות של תאגידים ישראליים בעקבות המחאה החברתית

(<http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000754536>:

אחריות חברתית ≠ דו"חות אחריות חברתית

כאמור, יותר ויותר חברות בעולם ובישראל מפרסמות בנוסף לדו"חות הכספיים או כחלק מהם גם דיווח חברתי-סביבתי על פעולותיהם. לרוב מתפרסמים דו"חות אלה כדו"ח נפרד העומד בפני עצמו ומופיע אחת לשנה. בשנים האחרונות סופגים דו"חות אלה ביקורת על כך שלעיתים קרובות הם ניתנים לחברות שעומדות בכל הקריטריונים הפורמאליים אך חוטאות בהיבטים אחרים שלא באים לידי ביטוי בדו"ח. על רקע זה, יש מי שרוצה "לשפוך את התינוק עם המים" ולהכריז על פשיטת רגל של האחריות החברתית. חשוב לזכור כי הדו"חות הם רק כלי שנועד לעזור לעסק לכוון את פעולתו ולעזור למחזיקי העניין לבחון את פעילות העסק, אך בשום אופן אינו הדבר האמיתי (נעסוק בכך בפרק בנושא הדיווח). ככל שהדו"חות מייצגים היבט צר של פעילות החברות וככל שמתייחסים אליהן כאל המהות כך עלולים לפספסו דו"ח טוב לא מצביע על אחריות חברתית מהותית.

אם כל אלה אינם אחריות חברתית, אז מה כן? מסתבר שהבנת המהות של תחום האחריות החברתית היא משימה לא קלה, ובכל זאת - ננסה לעמוד בה ביחד.

הגדרה, מושגים ועקרונות

אחריות חברתית של עסקים איננה רעיון יחיד אלא מטריה של נושאים ורעיונות שקשורים לאחריות שיש לעסקים על החברה שבה הם פועלים. נושאים אלה מופיעים תחת שמות שונים ולא קיימת כיום הגדרה אחידה המקובלת על כלל העוסקים בתחום (מעל 25 הגדרות שונות בספרות האקדמית)⁶ ההגדרות הקיימות הן גם דינמיות ומשתנות מעת לעת וגם מקבלות דגשים שונים במקומות שונים בעולם.⁷ אך למרות ההבדלים ניתן לזהות שלושה עקרונות מרכזיים העולים בכל ההגדרות: התייחסות משולבת להיבטים סביבתיים, חברתיים וכלכליים, אינטראקציה עם מחזיקי העניין, ועשייה וולונטרית.⁸ לצורך הקורס שלנו נשתמש בהגדרה הבאה המשלבת בתוכה את אותם עקרונות:

אחריות חברתית עוסקת בתלות ההדדית המורכבת והבלתי נמנעת שבין עסקים לבין החברה. כגישה ומדיניות ניהולית היא מתייחסת למחויבות של עסקים לשלב מרצונם שיקולים חברתיים וסביבתיים בקבלת ההחלטות שלהם, על בסיס דיאלוג מתמשך עם כלל מחזיקי העניין, ומתוך מטרה לייצר ערך משותף עבורם ועבור העסק.⁹

לצורך הבהרת ההגדרה המסובכת הזאת ושלושת העקרונות שעולים ממנה אשתמש הפעם בדוגמא של איקאה, החברה שאם אין לכם לפחות מברג משושה אחד שלה בבית אז לגמרי לא בטוח שאתם ישראלים. החזון של איקאה הוא "לשפר 'להמונים' את חיי היום יום בבית". וכך הוא מתואר [באתר הישראלי של החברה](#):

החלטנו לשפר ל"המונים" את חיי היום היום בבית.

כלומר, לתת מענה לכמה שיותר אנשים, בעלי צרכי עיצוב שונים בכל העולם, בעלי חלומות, טעמים, צרכים ו... כיסים שונים. אנשים שרוצים לשפר את מראה ביתם ולהפוך אותו למקום הטוב ביותר בעולם, עבורם.

זה לא קשה לייצר ריהוט מעוצב ויפה במחיר גבוה. המשימה הקשה באמת, היא לייצר רהיטים ואביזרים לעיצוב הבית אשר יהיו מעוצבים, איכותיים ויפים לא פחות מהמוצרים המאוד יקרים, אבל, במחירים נמוכים ושווים לכל נפש. זה מצריך גישה קצת שונה...

החברה מפרטת חלק מהדרכים בהן היא מנסה לממש את החזון לייצר חיי יום יום טובים יותר. במסרים שהיא מתקשרים מבאים לידי ביטוי העקרונות שהוזכרו: **ערך משותף** מתייחס לכך שפעילות של אחריות חברתית אמורה להיטיב במקביל גם עם הפירמה וגם עם החברה והסביבה. על פי עיקרון זה פעילות עסקית נמדד לא רק במידה שבה היא מייצרת ערך כספי בטווח הקצר אלא גם במידה שבה היא מייצרת ערך חברתי, סביבתי וכלכלי בטווח הארוך. איקאה ידועה באריזות השטוחות שלה אשר מאפשרות ללקוח

לשאת בקלות רבה יותר את המוצרים בעצמו לרכב כדי שיוכל בהמשך להרכיב אותם בעצמו. בכך נחסכות עבור הצרכן הסופי עלויות הובלה וניתן להגיע למחירים נמוכים יותר. הוזלת המחירים לצרכנים והנגשת רהיטים איכותיים ומעוצבים לאנשים בכל העולם מייצרת ערך ברמה החברתית. האריזות השטוחות יוצרות גם חיסכון משמעותי בנפח של המוצרים בעת ההובלה וכך מפחיתות צריכת אנרגיה ופליטת מזהמים הקשורים בשינוע והובלה. בכך מושגת תועלת לסביבה. ולבסוף, האריזה השטוחה מייצרת ערך כלכלי בכך שהיא חוסכת עלויות הובלה לחברה. בחינת הביצועים של חברה על פי קריטריונים של יצירת ערך כלכלי, חברתי וסביבתי במשולב, ולא רק על פי הביצועים הפיננסיים שלה, נקראת גם "הקו התחתון המשולש" (triple bottom line).

שיתוף מחזיקי עניין מתייחס למדיניות של דיאלוג מתמיד בין העסק לבין מי שמשפיע ומושפע ממנו: ספקים, צרכנים, ארגוני סביבה, גופים ממשלתיים וכדומה (עוד על מחזיקי עניין בשיעור הבא). ביטוי לעיקרון זה מופיע בקשר של איקאה עם היצרנים שלה. החברה מצהירה על כך שהמעצבים שלה יושבים עם היצרנים בכדי למצוא דרכים יעילות לייצור הריטים תוך כדי שימוש בתהליך ייצור קיים. שיטת עבודה כזאת מתייחסת ליצרנים כאל שותפים מלאים בתהליך ומאפשרת דיאלוג פורה בינם לבין המעצבים שמבטיח שהעיצוב לא רק יהיה אסתטי אלא גם יאפשר תהליכי ייצור יעילים. בין השאר מנסים המעצבים והיצרנים במשותף על דרכים לנצל תהליכי ייצור קיימים לצורך ייצור מוצרים חדשים (למשל, לנצל את אותם חלקים שמשמשים לבניית ארון גם לבניית שולחן מה שחוסך קווי יצור ובזבז מלאי). עיקרון ה**וולונטריות** באחריות חברתית מתייחס לכך שהפירמה מציבה על עצמה מגבלות שהיא איננה מחויבת כלפיהן על ידי החוק או תקנות אחרות. אחריות חברתית מוגדרת כמה שהוא "beyond compliance" כלומר, מעבר לדרישות החוק. איקאה, למשל, מתחייבת להעביר עד שנת 2016 את כל הנורות שלה לתאורת LED.

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=q9z1jmSbvp0

הצפייה בסרטון מדגימה כיצד המעבר לנורות החסכוניות אמור לייצר ערך משותף לפירמה ולמחזיקי העניין שלה. השימוש נורות לד אקולוגי יותר, על פי הסרטון, משום שהן עמידות לאורך זמן רב יותר ולכן מייצרות פחות פסולת וכן צורכות פחות אנרגיה כשהן דולקות. המחיר הזול של הנורות והעובדה שצריך להחליף אותן בתדירות נמוכה יותר מייצרים ערך כלכלי עבור הלקוח. ולבסוף, סביר להניח שאיקאה מבצעת את השינוי משום שהיא מניחה שהבחירה הזאת תייצר לאורך זמן גם ערך כלכלי עבורה. (אגב, לא אחת הועלתה השאלה האם איקאה היא באמת חברה שמיטיבה עם הסביבה. בין היתר, אפשר לשאול האם השיווק של מוצרים זולים יחסית לא מביא לכך שאנשים קונים הרבה יותר חפצים נחוצים יותר או

פחות לבית, זורקים אותם בתדירות רבה יותר ומייצרים כמות גדולה יותר של פסולת וזיהום. אני לא נכנסת כאן לשאלה זו וגם לא באה לדרג באיזו מידה החברה היא אחראית אלא משתמשת בדוגמא כדי להמחיש בעזרתה את העקרונות ואת דרך החשיבה). כפי שניתן להבין מההסבר ומהדוגמאות, אחריות חברתית מהווה גם מטרה וגם אמצעי. היא משמשת סמן כיוון לעסקים ומנתבת אותם לאן הם צריכים להגיע וכן משמשת כלי מכוון שמגדיר על פי איזה שיקולים נבחנות החלטות וכיצד הן מתקבלות. אם ציינתי קודם שאחריות חברתית מעוררת התנגדות כי הגדרתה אינה מספיק ברורה וכי מבלבלים אותה עם דברים אחרים, נדמה לי שסיבה עוד יותר משמעותית היא שאחריות חברתית מציעה קונספט שקשה לנו לקבל אותו. התרגלנו לחשוב שאם מישהו אחר מרוויח אנחנו בהכרח מפסידים, כשם שהתרגלנו לראות בכל מי שהוא לא אנחנו אויב שצריך להתחרות בו ולא שותף לאינטרסים שכדאי לשתף איתו פעולה. האם יכול להיות שעסק עושה משהו שמיטיב עם החברה שבה הוא פועל ובאותו הזמן מיטיב גם עם עצמו? הרעיון הזה הוא רעיון שלוקח זמן לעכל אותו, אבל כשמצליחים לעשות זאת הוא מייצר הזדמנות לדרך התבוננות חדשה על המציאות העסקית.

הערה סמנטית לסיום – אחריות חברתית או אחריות תאגידית?

הקורס שלנו נקרא: "אתיקה ואחריות חברתית של עסקים". ייתכן ונתקלתם בשמות נוספים מאותו עולם תוכן, משום שקיימים מספר שמות שונים שמגדירים את תחום האחריות החברתית או קשורים אליו וביניהם: אחריות חברתית תאגידית (CSR - corporate social responsibility), אחריות תאגידית (corporate responsibility), אזרחות תאגידית (corporate citizenship), ניהול ההשפעה החברתית (social impact management) ואחריות חברתית ניהולית.

ההבדלים בין התחומים הם בעיקר סמנטיים. כיום, נהוג לרוב לדבר על "אחריות תאגידית" ולא על "אחריות חברתית תאגידית" משום שאצל אנשים רבים המונח חברתי מתקשר לתחומים צרים של פילנתרופיה וניהול קשרי קהילה. יחד עם זאת, המילה "תאגיד" אינה שגורה כלל בעברית ולמעשה אין הרבה חברות ישראליות שיכולות להתקרא תאגידים, ואני באופן אישי מעדיפה את המונח "אחריות חברתית של עסקים" כאשר הכוונה היא לחברה במובן הרחב של המילה. לעניינינו, שני המושגים הם ברי-החלפה ותוכלו להשתמש בשם המתאים לכם.

במטלת הבית שלכם תיתקלו בדוגמאות מהמציאות העסקית העכשווית ותוכלו לבחון באיזו מידה חברות ישראליות מאמצות את הגישה האחראית. בשיעור הבא נבין מיהם אותם מחזיקי עניין שמוקדש להם מקום כל כך חשוב ברעיון האחריות החברתית.

¹ Grayson, D. (2012). Overview of embedding corporate sustainability. In David Grayson & Nadin Exter (Eds.) *Cranfield on corporate sustainability*. Greenfield publishing.

² צדוק, ד., בן-פורת, ד., וורגן, י. ובן דוד, ל. (2005). מסמך רקע בנושא: האחריות החברתית של המגזר העסקי. מוגש לחה"כ נסים דהן 15 בדצמבר 2005. הכנסת - מרכז המחקר והמידע.

³ CSR Jobs Report, Net Impact, 2007:

<http://www.greenbiz.com/sites/default/files/document/CustomO16C45F96939.pdf>

⁴ Carroll A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In Siegel, Moon, Matten, McWilliams, & Crane (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008. pp. 19-46.

⁵ החוק להסדרת הטיפול באריזות, 31/11/2011:

http://www.sviva.gov.il/InfoServices/ReservoirInfo/DocLib/%D7%A4%D7%A1%D7%95%D7%9C%D7%AA/Containers_Law.pdf

⁶ Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegal, D. (2008). The corporate social responsibility agenda. In D. Siegel, J. Moon, D. Matten, A. McWilliams, & A. Crane (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 3-17.

⁷ Matten, D., & Moon, J. (2008). "implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy Of Management Review*, 33 (2), 404-424.

⁸ Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15 (1), 1-13.

⁹ ההגדרה שבחתי' בה מורכבת ממספר הגדרות שונות ובעיקר –

Commission of the European Communities. 2001. *Promoting a European Framework for* (2001) 366 final, Brussels. *Corporate Social Responsibilities*, COM

The Aspen Institute definition for Social Impact Management:

<http://www.aspeninstitute.org/policy-work/business-society/publications-speeches/publications-archives/social-impact-management-de>