

## אחריות חברתית של עסקים: סקירה היסטורית קצרה

ניסן לימור<sup>1</sup>

למושג אחריות חברתית של עסקים מובנים שונים. מהותו ודרכי יישומו אינן אחידות. עמימותו מעידה על היותו דינמי ומתפתח, אך גם על אכזבה מדרכי היישום בפועל, המביאה לרצון לבנות תוכניות אכיפה והבטחת יישום העקרונות העומדים מאחוריו. המושג אחריות חברתית של עסקים מעורר דילמות מגוונות שהתעוררו מתוך המשמעויות שניתנו לו בתקופות שונות, מהעבר ועד המאה ה-21.

אי יכולתן של ממשלות לתת מענה לצרכים המגוונים של הפרט, קוצר ידה של הרגולציה הפורמלית, צבירת עושר באמצעות עסקים, היווצרותם של פערים חברתיים, התגברות קולה של החברה האזרחית, תהליכי הגלובליזציה והתפתחותם של מושגים כזכויות אדם ואזרח, קיימות, אחריות חברתית וציבורית – כל אלה לא רק חידדו את הדילמות, אלא היו תמריצים למציאת מענים. החיפוש אחר המענה היה לתהליך ששותפים לו כלל הגורמים בחברה, בממשל ובעסקים. המשבר הכלכלי הנוכחי העצים את הצורך בשיתוף הפעולה הבין-מגזרי שבו טמון המפתח להמשכו של תהליך זה לטובת כל חברה. המושג אחריות חברתית של עסקים ויישומו ישתמע אפוא לפנים רבות, כי הוא נגזר מתפיסת העולם והתרבות הפוליטית-החברתית-הכלכלית בכל מדינה ומהמפגש הגלובלי בין תפיסות אלה.

1 בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים, התוכנית ע"ש יוסף שוורץ ללימודי מוסמך בניהול מלכ"רים וארגונים קהילתיים.

---

## פתח דבר

---

אחריות חברתית של עסקים היתה למושג ההולך וקונה את מקומו בציבוריות בעת הנוכחית. על אף השימוש הרווח בו, מובנים שונים לו; מהותו ודרכי יישומו, הלכה למעשה, אינן ברורות דיין. למעשה אנו מצויים בעיצומו של תהליך שהחל בעבר, הלך והתעצם במאה ה-20, קיבל תנופה בשלהי אותה מאה ונמצא על סדר היום של השיח הציבורי בפתחה של המאה העכשווית, כשהוא מעורר שאלות שונות באשר למהותו, ואולי יותר מכך, באשר לכיווני התפתחותו בעתיד.

התהליך האמור, על אף העמימות המלווה את המושג האחריות החברתית של עסקים, מעיד על קו של התפתחות, אך גם על אכזבה מדרכי היישום בפועל ועל הצורך המתמיד להתאימו להתפתחויות בחברה ובכלכלה, במיוחד לנוכח המשברים הכלכליים. תהליך זה מלווה בניסיונות לבנות תוכניות אכיפה והבטחת יישום העקרונות העומדים מאחורי מושג זה.

מאמר זה מבקש להציג לקורא את הדילמות המושגיות סביב נושא האחריות החברתית של עסקים, את המשמעויות שניתנו לו בתקופות שונות והסיבות שחוללו אותן, את הגורמים המשפיעים על המושג כיום ואת המגמות לעתיד. נדון תחילה במושג אחריות חברתית של עסקים, נסקור את התפתחות אחריות זו במהלך ההיסטוריה המודרנית, תוך התמקדות במאה ה-20, נצביע על המגמות בתחילת המאה ה-21 ונציב שאלות בדבר כיווני התפתחות עתידיים.

---

## מהי אחריות חברתית

---

לפני הדיון במושג אחריות חברתית של עסקים, נבקש להתייחס למושג האחריות. מושג האחריות נחלק לשלושה: אחריות אישית, אחריות קולקטיבית ואחריות חברתית. אחריות אישית במהותה היא האחריות שאדם נוטל על מעשיו. אחריות קולקטיבית היא אחריות שפרט או פרטים בקבוצה נוטלים בשל מעשה או מחדל של אחד מחבריה. אחריות חברתית היא אחריות שקבוצה נוטלת על עצמה כקבוצה בשל מעשה או מחדל של אחד מחבריה (Feinberg & Shafer-Landau, 2005; Gomperz, 1939). על פי גישה זו אפוא אחריות חברתית נתפסת כאחריות הדדית של החברה כלפי חבריה. יש גם פן הפוך – אחריות הפרט כלפי הכלל; כלומר: האחריות שפרט נוטל על מעשיו או מחדליו בידעו את המשמעות הנובעת מפעילותו לכלל. יש המבקשים להגדיר אחריות זאת כאחריות

ציבורית.<sup>2</sup> לא נרחיב את הדיון הכללי בסוגיית האחריות; נתמקד להלן בנושא האחריות החברתית של עסקים – אחריות של התאגידים העסקיים כלפי החברה – מושג שקנה את מקומו במחקר ובשיח הציבורי וקיבל את משמעותו, במידה רבה, במרחב עצמאי משלו.

אף כי אחריות חברתית של עסקים ומעורבותם בענייני חברה אינן עניין חדש, ועל כך ראו בהמשך, המושג אחריות חברתית של עסקים (Corporate Social Responsibility - CSR)<sup>3</sup> חדש יחסית. שורשיו בהתעוררות האזרחית בארצות הברית באמצע שנות ה-60 של המאה ה-20, על רקע הפעילות החברתית הגועשת של אותן שנים, לרבות הפעילות למען זכויות האזרח (Civil Right Movement) ומאבק השחורים לשוויון זכויות. הטענה שעלתה באותם ימים היתה שאין תאגידים עסקיים נפרדים מהחברה, אין הם יכולים להיות אדישים למצוקות החברה ולפרטים בה ואל להם לתת יד לאפליה הגזעית. הביטוי אחריות חברתית הוא ביטוי מבריק, לגישתו של ווטאו (Votaw, 1972; 1973), דווקא משום שהוא עמוס ומרמז. האם הכוונה לנורמה המקנה לגיטימיות, לדרך התנהגות רצויה או לחובה אזרחית? במאמר על הקיימות דן המחבר ג'והן אלקינגטון (Elkington, 1994) באחריותם של תאגידים עסקיים כלפי החברה. בספרו שראה אור כארבע שנים מאוחר יותר (Elkington, 1998)<sup>4</sup> ביקש אלקינגטון להציע הגדרה שתפיג מעט את העמימות סביב המושג אחריות חברתית של עסקים. הוא הצביע על שבעה מרכיבים של מושג זה: שווקים, ערכים, שקיפות, מחזור החיים הטכנולוגי, שותפויות, גורם הזמן והממשל התאגידי.

נושא האחריות של עסקים מצוי בשיח הציבורי לאורך כל המאה ה-20, וספרות המחקר העוסקת בו מבקשת לתת לאחריות זו הגדרות. בהתייחסו לשאלת מהותו של התאגיד העסקי הסביר פיטר דרוקר (Drucker, 1954)<sup>5</sup>, שמטרתו של תאגיד מצויה מחוצה לו, בחברה הסובבת אותו, שכן התאגיד העסקי הוא איבר בגופה של החברה. מטרתו של תאגיד ליצור לקוחות ולשרת אותם. הם אלה אשר בזכותו הוא מתקיים, ואותם עליו לטפח. בלעדי הלקוחות אין תעסוקה, אין ייצור, אין רווחים למשקיעים, התאגיד עסקי אינו יכול להתקיים וחברה הסובבת אינה מתפתחת. גישתו של דרוקר מבארת כיצד דרך ראיית צורכיהם של בעלי העניין וראיית צורכי החברה הסובבת, ניתן לא רק לתת מענה לאלה ולאלה, אלא להגיע לרווחיות. בספרו אתגרי הניהול למאה ה-21 (דרוקר, 1999)

2 להרחבה ראו כהן אלמגור, ר' וארבל-גנן, א' (עורכים). אחריות ציבורית בישראל [יראה אור בשנת 2010].  
 3 יש העושים שימוש בשם Business Social Responsibility – BSR. בדרך כלל CSR מתייחס לאחריות של תאגיד עסקי, ואילו BSR היא התייחסות כללית של העולם העסקי אל החברה וסביבה.  
 4 ראו במיוחד את הפתיחה: "Executive Summary: Adapting to a 7-D World", בעמ' 16-1 בספר (Elkington, 1998).  
 5 ראו דיון בפרק 24: The Economic Dimension. בתרגום העברי של ספר זה (דרוקר, 1996, פרק 24, הממד הכלכלי) מסביר המחבר שרק כאשר "מטרת העסק היא ליצור לקוח אין ניגוד בין ייצור לשם שימוש לבין ייצור ליצור רווח" (Drucker, 1954).

מסביר דרוקר, שאין הבדל בין ניהול לניהול עסקים; לא המטרה להרוויח היא המביאה להצלחה, אלא דרך הניהול היא המביאה להשגת המטרה. הדוגמה שהביא נלקחה מפרידריך טיילור, אבי תורת הניהול המדעי, שבעיניו הדוגמה המושלמת היתה דרוקא מלכ"ר הצומח מתוך החברה ומשרתה.<sup>6</sup>

מאז שנות ה-50 נוצרו הגדרות שונות. נתייחס לאחדות מהן, המצביעות על המגמות בתפיסת המושג אחריות חברתית של עסקים. כך הגדיר אותו קית דיוויס (Davis, 1973, p. 312):

The firm's considerations of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm to accomplish social [and environmental] benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks.

כך הגדירה זאת הנציבות האירופית (CEC, 2001, p. 2) בנייר התייעצות (נייר ירוק) שהוציאה:

A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.

הגדרה זו נותרה בעינה גם במסמך מאוחר יותר של האיחוד האירופי (CEC, 2006, p. 2).<sup>7</sup>

מועצת העסקים העולמית לפיתוח בר-קיימא (WBCSD) הגדירה מושג זה כך:<sup>8</sup>

Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as the local community and society at large.

המילון למושגי החברה האזרחית, פילנתרופיה והמגזר השלישי (Anheier & List, 2006a) מגדיר אחריות חברתית של עסקים כלהלן:

6 הדוגמה שהביא היתה מרפאת מאיו (Mayo Clinic).

7 על החלטות האיחוד האירופי ראו גם Gardner, 2006.

8 WBCSD - World Business Council for Sustainable Development  
ראו באתר <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1>.

Corporate social responsibility in the broad sense addresses how companies manage business processes to produce an overall positive impact on society.

ה-International Finance Corporation (IFC, 2009) מקבוצת הבנק העולמי מגדיר אחריות חברתית של עסקים כך:

Corporate Social Responsibility (CSR) is the proactive management by businesses of the social and environmental dimensions of their operations, products and services, and of their relationships with stakeholders such as employees, communities, and governments.

בתקופת 30 השנים שחלפה מאז הגדרתו של דיוויס ועד הגדרות האיחוד האירופי והבנק העולמי הוסט מוקד הדיון בתוך תאגידים על אימוץ אחריות חברתית מהיבטיו הכלכליים אל בעלי העניין וההיבט הוולונטרי. שני מוקדים אלה רחבים דיים ומאפשרים לתאגיד לתת פירוש מעשי משלו לדרך שבה יבחר לממש את האחריות החברתית שהוא נוטל על עצמו. הגדרתם לעיל של אנהיייר וליסט מתייחסת להיבט התוצאה – השפעה חיובית על החברה. ויליאם פרדריק (Frederick, 1994) מצביע גם על המעבר מדיון במונח אתי-פילוסופי לדיון בהיבטים המעשיים של המושג. ההבדלים בין ההגדרות נובעים לא רק מהעיתוי, אלא גם ממקורן: דיוויס הביא את נקודת המבט האמריקנית; האיחוד האירופי לעומתו התייחס לנקודת המבט האירופית,<sup>9</sup> ואילו אנהיייר וליסט, וכך גם מועצת העסקים העולמית לפיתוח בר-קיימא, מרחיבים ומכלילים.

דיון בפאנל מנכ"לים שהתפרסם לאחרונה בכתבה בעיתון כלכליסט (פלד, 2009) מציג על קצה המזלג את מורכבות הנושא המכונה אחריות חברתית של עסקים. משתתפי הפאנל הציגו את האחריות החברתית על פי תפיסתם; למשל: נטיעת יער בשיתוף הקק"ל, הכנסת מספר רב יותר של נשים למעגל העבודה, יצירת שינויים לטווח ארוך בקהילה, הצגת פעילות בת-קיימא כדרך חינוך, תפיסת הסיפור של העובדים והמנכ"ל כמצמיח מתוכו את מהות האחריות ודרך מימושה. הם התקשו להגיע להסכמה מהי בדיוק אחריות חברתית, אך הסכימו שאחריות חברתית של עסקים הפכה לכלי אסטרטגי. המקרה הישראלי, המוצג בכתבה בקליפת אגוז, מהווה חלון לסוגיה הרחבה של אחריות חברתית של עסקים, לא רק בישראל, אלא בעולם כולו.

9 נעמוד בהמשך על ההבדלים בגישות בין ארצות הברית, בריטניה ואירופה הקונטיננטלית.

סקירת ספרות מראה שההגדרות השונות למושג אחריות חברתית של עסקים מתבססות על מגוון של נקודת מוצא: הסוגיה החברתית-הכלכלית (Frederick, 1987; Walton, 1967); וולונטריזם ופעילויות מעבר לפעילויות השגרתיות של התאגיד (Davis, 1960); היבטים אתיים (Davis & Blomstrom, 1971); פעילות חברתית (Johnson, 1971); סדר חברתי (Elles & Walton, 1974); התנהגות על פי נורמות חברתיות (Sethi, 1975); משאבי אנוש (Drucker, 1984); היענות לבעלי העניין (Freeman, 1970); תועלת התאגיד (Epstein, 1987); לגיטימיות חברתית (Wood, 1991b).

במחקר שערכה חברת GlobeScan (2005) ב-20 מדינות מכל חמש היבשות נבחן המושג אחריות חברתית של עסקים (CSR) וכיצד הוא מובן ומתקבל במדינות השונות. המחקר הצביע על הבדלים משמעותיים בתפיסת המושג בין המדינות שהשתתפו במחקר.<sup>11</sup> יחס הוגן לעובדים נחשב כמאפיין החשוב ביותר של אחריות חברתית של עסקים במדינות כארצות הברית, צרפת, שווייץ, איטליה, הפיליפינים ומדינות אמריקה הלטינית. נושאי סביבה היו הגורם החשוב במדינות כקנדה, בריטניה, אוסטרליה ואינדונזיה. הנשאלים בדרום אפריקה ובקוריאה הדרומית סברו שעל התאגיד לסייע לקהילה שהוא פועל בקרבה. במדינות כרוסיה, סין והודו התמקד המושג לא בתחומים הקלאסיים, אלא באיכות המוצר ובטיחותו (גישה המאפיינת מדינות מתפתחות). בגרמניה עלה שיצירת מקומות עבודה היא התרומה החשובה לכלכלה ולחברה שתאגיד עסקי נדרש להירתם לה. רק התורכים ראו בתרומה את הגורם החשוב ביותר. משקלם של נושאים כשמירת זכויות אדם ואזרח, הימנעות מהעסקת ילדים, מחירים הוגנים, ציות לחוק, תשלום מסים, יושרה בעסקים, מתן תשומת לב לנושאים חברתיים וצורכי הקהילה, ואף תרומה לנושאי צדקה, היה נמוך, והם נמצאו בתחתית הטבלה.

ממצאי מחקר זה משתלבים עם מחקרים אחרים המצביעים על ההבדלים בגישתן של מדינות לתפיסת האחריות החברתית של עסקים. הבדלים אלה מקורם בטרמינולוגיה, בממשל התאגידי, בסביבה העסקית, המשפטית והחברתית השונות זו מזו, בתרבות, במסורת הנתינה, בהיקפם ובתחומי פעילותם של התאגידים, במעמד הבעלים והמשקיעים, המוסדיים ואחרים (Aguilera & Jackson, 2003; Aguilera, et al., 2006; Phillips, 2005; Toms & Wright, 2005; Spence, 2007).<sup>12</sup> החוקרים מצביעים על שתי שיטות מובילות: האנגלו-אמריקנית והאירופית-קונטיננטלית. מצטרפת אליהן גם השיטה היפנית (Williams & Conley, 2005). בעוד באירופה הקונטיננטלית נתפס המושג אחריות חברתית של עסקים כעיקרון מנחה לפעילות התאגיד, בארצות הברית הוא תלוי בנקודת

10 ראו באתר [http://www.globescan.com/rf\\_csr\\_first\\_01.htm](http://www.globescan.com/rf_csr_first_01.htm)

11 במחקר נשאלו 100 אנשים שונים בכל מדינה מה לדעתם הדבר החשוב ביותר שעל תאגיד עסקי גדול לעשות כדי שייחשב תאגיד שנטל על עצמו אחריות חברתית.

12 להרחבה על ההבדלים בנתינה בין ארצות הברית לבריטניה, ראו גם Wright, 2002.

מבטו של בעל המניה. אף שמדינות אירופה הוכללו תחת הכותרת אירופה הקונטיננטלית, יש ביניהן הבדלים (Federowicz & Aguilera, 2003) המשליכים על תפיסת המושג אחריות חברתית (Aguilera, 2005; Gospel & Pendleton, 2005).

הגישה האנגלו-אמריקנית נוטה למקד את תשומת הלב בבעלי העניין מחוץ לתאגיד ובהיבטים הפורמליים של בעלות וקניין. על פי גישה זו לבעלי המניות מעמד מועדף על פני בעלי עניין אחרים.<sup>13</sup> הגישה האירופית-הקונטיננטלית וכמוהו הגישה היפנית מתמקדות בבעלי העניין הפנימיים בתאגיד וביחסיהם עם סביבתם. האחריות החברתית בגישה זאת מופנית לבעלי עניין פנימיים (עובדים, זכויותיהם ותנאי עבודה) וכן מדגישה את הזיקה אל הסביבה והקהילה (Williams & Conley, 2005).

על אף הדמיון בין השיטות בארצות הברית ובבריטניה, יש הבדלים בין שתי מדינות אלה (Aguilera et al., 2006). בארצות הברית עושר הוא ביטוי של מעמד חברתי, ונתינה מעידה על יכולת כלכלית. באנגליה, לעומת זאת, הון אינו משקף הצלחה אישית של הפרט, אלא את מעמד המשפחה במהלך הדורות. על כן אלה שהתעשרו לא מכבר וטרם ביססו את משפחתם ומעמדה יהססו לתרום באופן משמעותי. רקע זה מסביר את הנדבנות הזהירה בבריטניה שאין בה, בדרך כלל, ביטוי ראוותני (Prochaska, 1988; Roth & Fitz, 1979; Wolpert, 1993).

הנה כי כן, אין בידנו רק הגדרה אחת, אלא יש הסכמה כללית על המהות שמאחורי המושג. אף שאין הגדרה אחידה למושג אחריות חברתית של עסקים<sup>14</sup> ואף שהמושג מתפרש בצורה שונה בהקשרים שונים, הוא נתפס כפעולה ראויה ומועילה לתאגיד, כערך חשוב שעל תאגיד עסקי לאמץ (Baumol, 1970; Carroll, 1979, 1999; Hart, 1997; Kotler & Lee, 2004; Lydenberg, 2005; McBarnet, et al., 2007; Wood, 1991a, 1991b). מכלול רחב של גורמים משפיע על תפיסת המושג ויישומו הלכה למעשה בנסיבות שונות: התרבות המקומית, המדיניות הציבורית, ציפיות הציבור, חקיקה, הסדרי המס, תחום עיסוקו של התאגיד, גודלו, מקום פעילותו ועוד כיוצא באלה. הכרה במציאות עמומה זו ניתן למצוא בפרסום שהוציאה לאור מועצת העסקים העולמית לפיתוח בר-קיימא, ובו מתואר המושג אחריות חברתית של עסקים (CSR):

Corporate Social Responsibility (CSR), a fuzzy label used to describe activities ranging from corporate philanthropy to enlightened labor practices ... The CSR story is a chronicle of

13 בסקר שנערך בארצות הברית נמצא שצרכנים רואים בשמירה על איכות הסביבה ערך חשוב באחריות החברתית של עסקים (Fleishman-Hillard & NCL, 2007).

14 יש המבקשים לחדד את אי-ההסכמה באשר למושג אחריות חברתית של עסקים, ומבקשים להסביר, על רקע זה, את הפרשנויות השונות הניתנות לו (Elkins, 1977).

gradual redefinition and expansion ranging from 'must do' legal compliance blended with traditional philanthropy, to 'should do' based on traditional benefit/cost analysis, to 'ought to do' based on emerging global norms of integrity, ethics and justice (Lloyd, 2006, p. 29).

ניתן לבחון את המושג אחריות חברתית של עסקים דרך חלוקה של הפעילויות למען החברה לשלושה היבטים: אלה המתחייבים על פי חוק; אלה הנעשים במהלך הפעילות השוטפת של העסקים; אלה הנעשים מעבר לפעילות העסקית הרגילה. מקובל שעמידה בדרישות החוק, בין אם בנושאי זיהום הסביבה, תנאי עבודה, בטיחות בעבודה וכיוצא באלה, אינה בגדר אחריות חברתית, אלא מילוי חובה חוקית. אלה דרישות החוק, ועל התאגיד למלאן כתנאי לפעילותו העסקית. בדרך כלל מקובל שפעילות למען החברה, כלומר תרומה לפעילות במסגרת אחריות חברתית של תאגיד, חורגת מהפעילות העסקית. אך יש היוצאים כנגד תפיסה זו וגורסים שיש לערוך הבחנה ברורה בין אחריות חברתית של עסקים לבין פילנתרופיה. אחריות חברתית, לגישתם, פירושה יוזמות של התאגיד העסקי לשיפור ההשלכות החברתיות והסביבתיות של פעילותו, ואין היא כוללת פעילות פילנתרופית (Jenkins, 2005). בשנים האחרונות גוברת גישה זו, והטמעת ערכי האחריות החברתית כחלק אינטגרלי מהפעילות העסקית השוטפת מועדפת על פני הנתניה הכספית או נתניה בשווה ערך לה. ברוח זו הדגיש מר ברגמן מחברת הנקל הגרמנית את האחריות החברתית כ"פעילות אחראית המוטמעת בגנים של חברתנו" (Bönsh & Freimann, 2008, p. 15), ולואיס רוצרט, מנכ"ל חברת WBCSD, אמר: "על ערכי תאגיד להיות מושרשים בתרבות הארגון ולא נכפים באופן מלאכותי מלמעלה" (WBCSD, 2006, p. 18). במחקר שנערך באוניברסיטת סטנפורד בארצות הברית נמצא, שאחריות חברתית של עסקים נתפסת כערך חשוב, ו-97 אחוז מבוגרי לימודי מנהל עסקים ציינו, שבחיפושם אחר מקום עבודה יעדיפו חברה שבה ניתן דגש רב יותר לאתיקה, לנושאי סביבה ולאחריות חברתית (Market Watch, 2008; Montgomery & Ramus, 2007).<sup>15</sup> האחריות החברתית של עסקים נתפסת, בדרך כלל, כדרך ניהול עסקית המצביעה על מוסר ויושרה בניהול העסקים, כביטוי של אכפתיות כלפי החברה, הקהילה והסביבה וכיכולת לקבל החלטות אסטרטגיות במבט צופה עתיד, המבקש לפעול בדרך שתשפיע לטובה על החברה כולה (Anheier & List, 2006b) עכשיו וגם בדורות הבאים. נקודת מבט זו

15 מחקרם של דייוויד מונטגומרי וסיתיה ראמוס הקיף 759 סטודנטים לתואר MBA, ב-11 בתי ספר למינהל עסקים בצפון אמריקה ובאירופה.



רואה את התאגיד העסקי כ"אזרח" בקהילה, וככזה הוא מחויב לחברה, עכשיו ובעתיד, במישורים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים (Engel, 1979; Moon, 2002).<sup>16</sup>

דיון בסוגיית האחריות החברתית של עסקים אינו שלם בלא התייחסות למדיניות הממשלתית. לא נעסוק כאן בעניין זה, אך נציין שלמדיניות הממשלתית תפקיד חיוני, שכן היא בבחינת מגדלור המסמן את הדרך לעסקים (Peters, 1996). החשיבות שהיא מייחסת למעורבות העסקים בקהילה ובצרכיה והעידוד באמצעות הטבות מס ואחרות מהווים נדבך חשוב בבניית אחריות ציבורית של העסקים. חשיבותה הייחודית של מדיניות הממשלה היא ביכולתה להתוות קו שאינו בהכרח זה המותווה בידי הארגונים החברתיים או בידי העסקים עצמם ואמור לשקף מבט כולל של צורכי המדינה ולא לתת מענה ללחץ רגעי נקודתי (Moon, 2002).

## אחריות חברתית של עסקים במבט היסטורי

### אחריות חברתית של עסקים – מבט עד המאה ה-20

האחריות החברתית של עסקים היא תוצר ותוצאה של המהפכה התעשייתית, התפתחויות טכנולוגיות, תהליכים חברתיים והיווצרותם של התאגידים העסקיים. אותם תהליכים יצרו גם את הבעיות החברתיות שלהן נדרשת כיום האחריות החברתית של העסקים. עיור, תיעוש, גידול באוכלוסייה, זמינות מוצרים ושירותים שלא היו בעבר, התפתחויות טכנולוגיות וכיוצא באלה הם המקדמים את האדם, אך בה בעת מחוללים בעיות חברתיות.

התפתחותן של קהילות עירוניות בשלהי ימי הביניים הביאה עמה מושגים חדשים של אחריות חברתית. כשהאדון בימי הביניים נתן מענה לצורכי הווסל, לא היה זה בשל אחריות חברתית, אלא מתוך אינטרס לשמר את הווסל כגורם הייצור. רק עם תחילת היווצרותן של קהילות עירוניות עצמאיות, נוצרו צרכים חברתיים שלא היה להם מענה מובנה. המענים שנתן השלטון היו מוגבלים ונבעו בעיקר מהצורך לשמור על הסדר הציבורי ולהבטיח את קיומם הסדיר של הפעילות הכלכלית והמסחר. לכנסייה היה תפקיד מרכזי בהתמודדות עם צרכים אלה, שנבע מהאינטרס לשמר את שליטתה על המאמינים. תהליך התיעוש, העיור המואץ ותחילת צמיחתם של תאגידים עוררו את שאלת מקומם

16 גישה זאת מזמינה רגולציה שתכוון את האחריות החברתית של העסקים כדי לשמור על האיזון הנכון בין התאגיד לחברה בשלושת המישורים (כלכלי, חברתי וסביבתי), בין כמנגנון חיצוני או כרגולציה עצמית, ובלבד שיובטח האיזון הדרוש בין תאגיד העסקי לחברה. להרחבה ראו Roth & Fitz, 1979; Stone, 1975.

ותפקידם של התאגידים (שהיו כאמור בין מחוללי הבעיות החברתיות) לתת מענה לבעיות אלה. התפתחותו של הקפיטליזם, העושר והעוצמה שנלוו אליו והזיקה אל מדינת הלאום שהתחזקה ונדרשה לכלכלה איתנה (ולהכנסות ממסים) חיזקו את העולם העסקי ואת התאגידים (Gras, 1971), ובה בעת יצרו פערים חברתיים ובעקבותיהם מצוקות.

החברות הקולוניאליות שקיבלו זיכיון מהכתר לסחור בקולוניות, לייצא סחורות ולייבאן, סימנו את תחילתו של תהליך שהביא להיווצרותם של התאגידים העסקיים. הממשלות שנתנו זיכיונות אלה (אנגליה, הולנד, ספרד, פורטוגל ואחרות) ביקשו, במיוחד בתקופה המרקנטיליסטית, למצוא שווקים ליכולת הייצור הגוברת במדינותיהם מזה ומקורות שמהם יוכלו לייבא חומרי גלם להרחבת הייצור מזה. מדיניותן של ממשלות היתה לצבור עושר, גם במחיר של מצוקות חברתיות עקב האצת תהליכי העיור והתיעוש. את תחילתם של התאגידים המודרניים ניתן לראות בחקיקה הבריטית (1844),<sup>17</sup> שאפשרה לפרטים להתאגד כתאגידים למטרת רווח ולקבוע לעצמם את מטרותיהם, תחומי עיסוקם ודרכי פעולתם. חקיקה עוקבת (1855)<sup>18</sup> הגדירה את מעמד בעלי המניות והטילה עליהם חבויות מסוימות, תוך יצירת מסך בין רכושם הפרטי לזה של התאגיד (French et al., 2007; Manson, 1893)<sup>19</sup>.

ארצות הברית, שהיתה למובילה בנושאי ההתאגדות העסקית, מהווה דוגמה בולטת להיות התאגיד העסקי תוצר של הסביבה והתרבות, כפי שנוצרו והתגבשו במהלך ההיסטוריה האמריקנית. המודל שהתגבש בארצות הברית התבסס על חופש הפרט, על זכות הקניין, על היוזמה העצמית ועל צמצום מעורבות הממשל. תנאי הסביבה הם שנתנו לתאגיד העסקי את הלגיטימציה החוקית והציבורית שאפשרו את קיומו (Hurst, 1970). עד תחילת המאה ה-19 פעלו התאגידים בארצות הברית על פי כתב זיכיון (*charter*) שניתן לכל תאגיד בהליך חקיקה נפרד, והגדיר את הזכויות שניתנו לו. כתבי זיכיון כללו אמצעי ריסון שונים: הגבלת השימוש באמצעי התאגיד כדי לצבור עוצמה וכוח אישי; הגבלת תחומי פעילותו ורווחיו; הטלת אחריות על מנהליו; קביעת תקופת זמן קצובה לתוקף הזיכיון (Grossman & Adams, 1993).<sup>20</sup> בשנת 1811 חוקקה מדינת ניו יורק חקיקה הנוגעת להתאגדות מיזמים תעשייתיים,<sup>21</sup> שאפשרה התאגדות עצמית ללא צורך בהליך חקיקתי מיוחד לכל מקרה ומקרה. בעקבותיה הלכו מדינות אחרות, שיצרו מסגרת משפטית להתאגדות של תאגידים מוגבלים בערכות בעלי מניות (Berle & Means, 1933). בשנת 1819 הכיר בית המשפט העליון בארצות הברית במגוון זכויות של תאגידים

17 ראו Joint Stock Companies Act, 1844.

18 ראו Limited Liability Act 1855.

19 חוק החברות האנגלי הראשון (Companies Act), נחקק בשנת 1862.

20 עד שנת 2000 העניקו המדינות בארצות הברית רק 200 כתבי זיכיון.

21 ראו NY Laws of 1811, Chapter 67.

שלא הוכרו בעבר; בין השאר הגנה על כתב ההתאגדות מפני שינוי חד צדדי מטעם השלטון והכרה בתאגיד כאישיות משפטית נפרדת מבעליה, גוף בעל חיים עצמיים המנותקים מבעלי המניות.<sup>22</sup> בשנת 1828 חוקקה מדינת ניו יורק חוק שהגדיר את סמכויות בעלי המניות והגביל את מידת מעורבותם בניהול השוטף. בעקבות חקיקה זו גדל בפועל כוחם של מחזיקי רוב המניות, וצומצמה השפעת המיעוט, מחזיקי המניות הקטנים (Berle & Means, 1933; Hilt, 2008).<sup>23</sup> לחקיקה זו, שאפשרה לבעלי המניות הגדולים שליטה רבה יותר בתאגיד, היתה השפעה גדולה על תהליך ריכוז השליטה בידי מספר מצומצם של משפחות עתירות הון. תהליכים אלה יצרו התנגדות ציבורית. רבים ראו בכך גם פגיעה בסמכויות המדינה. בית המשפט העליון, שנדרש לכך ב-1855,<sup>24</sup> פסק שאין החוקה מעניקה לתאגיד זכויות משל עצמו ושהמדינה אינה מעבירה לתאגידים, גופים שקמו במסגרת חוק המדינה, סמכויות המערערות את סמכויותיה שלה או הפוגעות בריבונות האזרחים. מלחמת האזרחים (1861-1865) היתה נקודת מפנה מבחינת התאגידים. היוזקות הממשלה למוצריהם בתקופת המלחמה ואחריה חיזקה את מעמדם ואת כוחם. הממשל נזקק להונם, ובתמורה היה נכון להעביר חקיקה נוחה להם.<sup>25</sup> עוד נקודת מפנה חשובה היתה בשנת 1886, כשבית המשפט העליון הכיר בטענה שתאגיד פרטי הוא כאדם טבעי (natural person), על פי החוקה (ברוח התיקון ה-14).<sup>26</sup> כלומר: בית המשפט הכיר בתאגידים כאישיות משפטית עצמאית במסגרת זכות הקניין. בכך אפשר להם הגנה מלאה כאזרח, בלא שניתן להחיל עליהם את מלוא החובות החלים על הפרט. להחלטה זו היו השלכות לשנים רבות, שכן הסתמכו עליה במהלכים שנועדו לבלום חקיקה מגבילה ורגולציה (Gras, 1971; Short, 2002). העדר רגולציה מסדירה הביא עמו, בין השאר, תחרות עזה בין ברוני ההון, שהגבירה את התעלמותם מצורכי החברה והעובדים.

הרבע האחרון של המאה ה-19, שנות הרקונסטרוקציה בעקבות מלחמת האזרחים בארצות הברית, היה תקופת פריחה לעסקים. התחוללה צמיחה כלכלית אדירה במיוחד במגזר התעשייתי – מעבר מהיר מחברה חקלאית לחברה מתועשת. גלי ההגירה לארצות הברית והרישות הנרחב של מסילות ברזל היו זרז חיוני בתהליך זה. מדיניות מעודדת מצד הממשל, שכללה סובסידיות מזה ומכסי מגן מזה, האיצה את המעבר. אולם לתקופה זו, שכונתה על דרך הביקורת העידן המוזהב (The Gilded Age), היו גם צדדים שליליים:

22 עד אותה שנה נהגו הרשויות לשנות את כתבי הזיכיון מסיבות שונות שעלו במהלך פעילות התאגיד. במקרה הנדון ביקשו הרשויות לשנות את כתב הזיכיון שניתן לקולג' דארטמות בידי הכתר הבריטי, ומשפנה הקולג' לבית המשפט העליון, קיבל בית המשפט את עמדתו שאין כתב הזיכיון מכיל סעיף המאפשר לשנות את תנאיו. ראו Trustees of Dartmouth College v. Woodward, 17 U.S. 518 (1819).

23 NY Laws of 1828, RS 462 Chapter VIII, section 33. בעקבות ניו יורק חוקקו מדינות אחרות חוקים דומים.

24 ראו Dodge v. Woolsey, 59 U.S. 331 (1855).

25 בחירת הנשיא הייו (1876) היתה תוצאה של הסדר עם אילי הון.

26 ראו Santa Clara County v. Southern Pacific Railroad Company, 118 U.S. 394 (1886).

השחתת הממשל, צבירת עוצמה אדירה בידי בעלי ההון והיווצרות פערים חברתיים עצומים.

ההתפתחות המהירה של התאגידים העסקיים הביאה אותם לשלוח יד במגוון ענפי ייצור, במסחר, בהנחת מסילות ברזל והפעלת רכבות, במכרות ובפיננסים. הם הפכו לגופים רבי עוצמה אשר לצד פיתוח תעשייתי רב ממדים, צברו ממון רב (קורטן, 2005, 2006; Chandler, 1962; Gras, 1971).<sup>27</sup> ויליאם ג'יי (Jay, 1895) מסביר שהתאגידים העסקיים היו יתרון עצום לארצות הברית – לעשירים ולעניים כאחד. על ידי הגברת הייצור נבנה ההון הלאומי, התאפשר לאזרחים לשמור על קניינם ולהעצימו, נוצרו נוחות וחי רווחה, ובכלל, ללא התאגידים עסקיים אין לראות כלל כיצד היתה החברה האמריקנית המודרנית מתגבשת, צומחת ומגיעה לעוצמתה. התאגידים היו מצויים בכל, מהנץ השחר ועד אשמורת אחרונה של לילה, בין בשעות היום והעמל או בשעות הבילוי והמנוחה. בשם הפיתוח והקידמה ניתנה יד חופשית לכל יוזמה עסקית פרטית. תחת הלגיטימציה שקיבלו כדי לפתח ולקדם את הכלכלה, הם הביאו בתמורה תועלת רבה לבעליהם ומעטה, אם בכלל, לכלל הציבור. ההון, העוצמה הרבה וההשפעה הכלכלית, הפוליטית והחברתית שצברו התאגידים העסקיים הגדולים בארצות הברית, שבעליהם זכו לכינוי הברונים השודדים (ג'וזפסון, 1969; Josephson, 1962; DeLong, 1998), הרתיעו רבים, שראו בכך גורם מזיק לחברה.<sup>28</sup> החשש מעוצמת התאגידים והשפעתם גם במערכת הפוליטית הביא את בתי המשפט לאסור על תאגידים עסקיים להעניק תרומות מהונם ומרווחיהם.<sup>29</sup> אכן דרך חשובה היתה פסיקת בית המשפט העליון במדינת מסצ'וסטס בארצות הברית (1881),<sup>30</sup> שקבעה שתאגיד עסקי חייב לפעול אך ורק לקידום מטרותיו העסקיות ואסרה על דירקטורים של תאגיד עסקי לעסוק בפילנתרופיה. דרך שונה נקט בית המשפט העליון במדינת ניו יורק (1896),<sup>31</sup> כשאישר הקמת מגורים, לרבות מבני ציבור, לעובדי החברה, מתוך שראה בכך חלק מהפעילות העסקית של התאגיד (Grant, 2003).

27 ברדפורד דילונג (DeLong, 1998) מציין שבמהפך המאה ה-19 למאה ה-20, היו למעלה מ-45 אחוז מהעושר בארצות הברית בידי אחוז אחד מהאוכלוסייה.

28 התפתחותם של התאגידים העסקיים והצורך להמציא דיווח סדור לבעלי המניות, לממשלה ולציבור הביאו להיווצרותם של כללי דיווח חשבונאי מחייבים. ראשיתם של כללים אלה באנגליה בשנת 1834. בשנת 1870 החל המכון האנגלי לחשבונאות לקבוע כללים אלה, וכעבור עשור קיבל הסמכה פורמלית לכך (ראו הצו המלכותי, CAEW 1880). במקביל נוסד בארצות הברית, בשנת 1887, מכון דומה (The American Institute of Public Accountants), אשר קיבל אף הוא סמכויות לקביעת כללים מחייבים, באופן עצמאי ומנותק מהממשל (OECD, 2001a). ברוח שתי מדינות אלה הלכו גם מדינות אחרות. כללי דיווח מחייבים אכן אפשרו לתאגידים להפגין את עושרם, אך מנגד עורר עושר זה את החשש מהעוצמה המתלווה לו על השלכותיה החברתיות.

29 ההגבלה על העברת תרומות מתאגידים לגורמים אחרים מקורה בחקיקה בריטית משנת 1736 (The Mortmain Act). תיקון למגבלות אלה נעשה בחקיקה בריטית בשנת 1888 (Charitable Uses Act). תיקון זה ביקש לעודד נתינה ותרומה למטרות צדקה, על פי הגדרת החוק (Bristowe, 1891; Jones, 1969).

30 ראו (1881) 131 Mass. 258, *Davis et al. v. Colony Railroad Co.*

31 ראו (1896) 40 NYS 718, *Steinway v. Steinway & Sons*.

לחץ ציבורי ופוליטי נגד התאגידים העסקיים בא משורות העובדים. בעקבות כך הוסדרו בחוק האנגלי (1880),<sup>32</sup> בתקופת המלכה ויקטוריה, זכויות מסוימות של עובדים, אף שבכך התערבה הממשלה בחופש הקניין ובחופש הפרט לכוות הסכמים על פי רצונו (freedom of contract). המחוקק הבריטי סבר שאין העובדים מצויים במצב דומה לזה של המעסיק, ואין הם חופשיים להתנות תנאים ולהגן על האינטרסים שלהם, ועל כן התערב. התערבות המחוקק עוררה, כמובן מאליו, גם התנגדויות שגרסו שהגישה הפטרנליסטית של המחוקק מסירה אחריות מהעובד. תוצאות תהליכים מסוג זה, טענו אלה, אינן מועילות לפרט ולחברה (Crossley, 1999; Green, 1986). התערבות המחוקק, על אף הטענה של השלכות בלתי ראויות לכאורה, היתה בלתי נמנעת בשל רצונה של המדינה להגן על אלה שאינם יכולים להגן על האינטרסים שלהם, מול עוצמתם הרבה של התאגידים ויכולתם למנוע מהם את מימוש זכויותיהם (Dworkin, 1988; VanDeVeer, 1986).

קולותיהם של קארל מרקס ופרידריך אנגלס בבריטניה ובאירופה (מרקס ואנגלס, 1942; מרקס 1947), כמו גם הדהוד דעותיהם של תורסטיין ובלן (Veblen, 1965) וסמואל גומפרס (Gompres, 1969)<sup>33</sup> בארצות הברית, שעסקו בנושאי זכויות עובדים, או רוברט אואן (Owen, 1813) מהאסכולה האוטופיסטית-הסוציאליסטית, ואחרים שלחמו בעד זכויות אדם בכלל וזכויות העובדים בפרט, היו בין הכוחות שדחפו לשינוי דרכי פעולתם של התאגידים העסקיים, בפרט אלה שעסקו בייצור. קולות שבאו מהאקדמיה, מפעילי שטח, מפובליציסטים, אף שלא נטלו את ההובלה הפוליטית במדינות המערב, השפיעו ללא ספק על קובעי המדיניות, על הציבור ועל בתי המשפט בהתייחסם לתאגידים העסקיים, לרווחיהם ולהשלכות פעילותם על החברה והקהילה.

### אחריות חברתית של עסקים – מבט על המאה ה-20

שנותיה הראשונות של המאה ה-20 היו המשכן של שלהי המאה ה-19. התאגידים בארצות הברית צמחו והיו לגופי ענק שכל עניינם היה להתעצם, לצבור הון ולהשתלט על כל חלקה אפשרית של הכלכלה בארצות הברית (Galambos, 1979). אין תמה שספרים כמו ספרו של אפטון סינקליר, הג'ונגל (Sinclair, 1906), האירו את תנאי העבודה המחפירים בתעשייה בארצות הברית. האטה מסוימת עם תום העשור הראשון ואי שביעות הרצון מרמת הרווחים הביאו עמן את גישות הניהול המדעי (Taylor, 1911), את קווי הייצור ההמוניים ואת הפיכתו של העובד לחוליה בת החלפה בגלגלי הייצור. גלי ההגירה

32 ראו Employers' Liability Act (1880).

33 ראו גם Chasan, 1971 ו-Kaufman, 1973.

לארצות הברית הוסיפו עוד ועוד מחפשי עבודה, שהפכו לידיים עובדות זולות בשירות המכונה התעשייתית. פועלים מהגרים ואפרו-אמריקנים נוצלו ללא גבול, חיי אדם היו חסרי ערך.<sup>34</sup> בשנת 1914 פרסם ה-Commission on Industrial Relations, דו"ח ולפיו נהרגו באותה שנה 35,000 עובדים ועוד 700,000 נפצעו בתאונות עבודה (Zinn, 2003, p. 327). למותר לציין שרמת השתכרותם של אלה היתה נמוכה מאוד, ומצב בני משפחותיהם הורע מאוד עקב כך. מציאות זו לא היתה ייחודית לארצות הברית. תנאיהם של הפועלים היו קשים גם באירופה, במיוחד במשלחי יד מסוימים. על רקע זה גבר קולם של האיגודים המקצועיים וקולם של המבקשים לראות בסוציאליזם את המענה הראוי. על אף הפעילות הנמרצת של עובדים וארגוני עובדים, בפרט בתחילת שנות העשרה, לפני מלחמת העולם הראשונה, לא הושגו בארצות הברית ההישגים הרצויים (Zinn, 2003). שונה מעט היה המצב באירופה, שם הנסיבות היו שונות ורוחות הסוציאליזם הגיעו ממזרחה (Duroselle, 1990).<sup>35</sup>

תרומת עסקים לחברה היתה לא רק סוגיה של אחריות חברתית. תחילה היא עלתה כסוגיה משפטית, ורק אחר כך בהיבטה הציבורי-החברתי (Davenport, 1906). ההסדרים המשפטיים מנעו מתאגידים לתרום לחברה.<sup>36</sup> בתביעה משפטית שהתנהלה במדינת מישיגן בשנת 1919, בין בעלי השליטה בחברת המכוניות פורד לבין משפחת דודג',<sup>37</sup> קבע בית המשפט שתאגידים עסקיים נוסדים ופועלים לשם מטרה אחת – להשיא רווחים לבעלי מניותיהם – ועל הדירקטורים לפעול למען מטרה זאת בלבד (שטרן, 2008; Williams, 2002). דעות דומות הושמעו בבתי משפט בבריטניה. הלכה זו תפסה שנים רבות.<sup>38</sup> תחום החינוך היה שונה. בשנת 1917 אישרה מדינת טקסס, חלוצה לפני המחנה, חקיקה מיוחדת לעידוד תרומות לנושאי חינוך. בעקבותיה חוקקו עוד מדינות חוקים דומים בעשורים שלאחר מכן (Bell, 1952).

בעקבות מלחמת העולם הראשונה נזקקו ממשלות לתוצרי התאגידים העסקיים, והשנים שאחריה היו שנות שגשוג וצמיחה כלכלית. תהליכים אלה החרפו עוד יותר את הלחץ

34 בשונה מהמקובל בתעשייה של אותם ימים החליט הנרי פורד לשלם שכר גבוה יותר לעובדיו, בתנאי שילמדו אנגלית ויאמצו נורמות חיים אמריקניות. לצורך כך אף הקים כיתות לימוד מיוחדות, וחייב את עובדיו ללמוד אנגלית טובה ולרכוש ידע בסיסי נדרש. יהיה מי שיראה בכך אחריות חברתית; אחרים יטענו שפורד היה נכון דיו להבין שיוכל להשיג תפוקה טובה ואיכות, רק אם יעמוד לרשותו כוח אדם מתאים; כלומר: פעילותו נעשתה מטעמים עסקיים ולא חברתיים.

35 ראוי לזכור את נסיבות הרקע השונות של אירופה לאחר נפוליאון וערב מלחמת העולם הראשונה, בעידן הלאומיות והאידיאולוגיות, לעומת ארצות הברית שהיתה מצויה בעולם שונה לחלוטין, מרוחק ומנותק מההוויה הפוליטית, החברתית והכלכלית של אירופה.

36 הכספים שהועברו מהתאגידים של בעלי הממון לקרנות הפילנתרופיה שהוקמו בתחילת המאה ניתנו מתוך הגישה שהנתינה היתה מרכיב בהוצאות הייצור (Gras, 1939, 227-234).

37 ראו Dodge v. Ford Motor Co., 170 N.W. 668 (1919).

38 לדוגמה: כשהעיתון דיילי ניוז ביקש לסגור את עסקיו בגין הפסדים (1961), טען המיעוט שהדירקטוריון אינו רשאי להחליט על העברת כספים לעובדים. בית המשפט קיבל עמדה זו (שטרן, 2008).

הציבורי כנגד התאגידים וצבירת ממון בידי אילי ההון (Berle & Means, 1933). גברה אי הנחת מדרכי פעולתם, מהיקף התעשרותם ומהשפעתם על החברה; עקב כך החלו התארגנויות להקמת איגודים מקצועיים. החקלאים הקימו את התנועה הפופוליסטית,<sup>39</sup> ואנשי המעמד הבינוני הובילו את הרפורמה הפרוגרסיבית.<sup>40</sup> זו האחרונה השתלטה על המערכת הפוליטית האמריקנית בשני העשורים הראשונים של המאה ה-20,<sup>41</sup> הובילה תיקונים בממשל והטילה הגבלות על קרטלים ופיקוח על המסחר. במקביל נעשו שינויי חקיקה בנושאי התאגדות שהגיעו לשיאם בעקבות המשבר הגדול בשנות ה-30. שינויים אלה נועדו להגביל את התאגידים העסקיים ולעצור את צבירת ההון האדירה תוך ניצול החברה (Derber, 2002).

המשבר הכלכלי הגדול, שהחל אמנם בארצות הברית (1929), גרר אחריו את אירופה, והיה למשבר עולמי. שנות ה-30 של המאה ה-20 היו שנים של גלי משברים אשר הקשו על שיקום כלכלי של מדינות. סופו של המשבר, בשלהי אותו עשור, השיק לפריצת מלחמת העולם השנייה, שנבעה ממנו. משבר שנות ה-30 בארצות הברית (The Great Depression) הביא דרישה לרגולציה ממשלתית, לצד רצון לפתוח לפני התאגידים העסקיים את דרך התרומה לצורכי החברה והקהילה. הממשל הפדרלי האמריקני בראשות הנשיא רוזוולט הבין שמעורבותו הכרחית, וגיבש את מדיניות ה-New Deal,<sup>42</sup> שמטרתה היתה להביא להקלה במשבר הכלכלי והחברתי דרך שינויים בעולם העסקי-הפיננסי ושיקום הכלכלה האמריקנית. אנשי העסקים נזעקו בניסיון להגן על מעמדם (Heald, 1970). אבל לקחי המשבר הכלכלי, מדיניותו הנחרצת של הממשל ומעמדו האיתן של הנשיא רוזוולט (לאור הצלחתו הכלכלית והפוליטית) אילצו את תאגידי הענק להכיר בשינויים המתחוללים, לסגת מתביעותיהם ולהכיר בגבולות המתגבשים בדבר מרחב פעילותם העסקית, החברתית והפוליטית. המשבר הכלכלי והסיבות לו הביאו את המחוקק לתת את דעתו להסדרת התנהלותם של התאגידים העסקיים (Cochran & Miller, 1968), לצד עידודם לתרום למטרות פילנתרופיות מסוימות באמצעות תיקון בחוקי המס (Eells, 1967). תיקוני החקיקה (1935)<sup>43</sup> פתחו לפני התאגידים העסקיים אפשרות לתרום לקהילה וליהנות מהטבות מס בגין התרומה (במיוחד בתחומי חינוך, תרבות ומוזיאונים). אף

39 התנועה הפופוליסטית – תנועה של חקלאים שהוקמה בסוף המאה ה-19 בארצות הברית ויצאה כנגד השתלטות התאגידים העסקיים על הכלכלה והשפעתם הרבה על החברה והקהילה עקב כך (בירד, 1962; Zinn, 2003).

40 הרפורמה הפרוגרסיבית – תהליך שהחל בארצות הברית בסוף המאה ה-19 בהשראת מנהיגים חברתיים וכלכלנים (ראו Ely, 1894), אשר יצאו כנגד עוצמתם של התאגידים העסקיים (בירד, 1962; Zinn, 2003).

41 בממשלי הנשיאים תיאודור רוזוולט (1901-1909) ווודרו וילסון (1913-1921).

42 התוכנית הממשלתית כללה שני שלבים (בשנים 1933-1935), וכונתה בשם ה-3R (Relief, Reform, Recovery).

43 ראו Aug. 30, 1935, Chap. 829 Sec. 102(c); Vol. 49 Part I., j Federal Revenue Act 1935 Public Laws US 1016; See IRS Code, Sec. 170. חקיקה משנת 1935 התירה לתאגידים עסקיים לנכות תרומות כהוצאות ייצור בשיעור שלא יעלה על עשרה אחוזים לכל היותר מסך הוצאות הייצור, ובלבד שסך התרומה כולה לא יעלה על חמישה אחוזים מההכנסות נטו, למגוון מטרות פילנתרופיות שהוגדרו בחוק.

שהקונגרס התיר מתן תרומות למטרות מסוימות, נותר ההיבט המשפטי הרחב של זכות התאגיד להרים תרומות מעורפל.

באווירה שנוצרה בשנים אלה הציגו תאגידיים את עצמם כשכן קרוב הנכון לסייע לחברה וביקשו למצב את עצמם באופן חיובי בציבור. חברות הענק החלו להגדיר את עצמן כגופים ציבוריים (public institutions), כלשונו של אוון ד' יאנג, מנכ"ל חברת ג'נרל אלקטריק, או כ"public-minded institution", על פי הגדרתו של מנכ"ל חברת המכוניות ג'נרל מוטורס. בטרמינולוגיה של העת הנוכחית נתפסים דברים אלה על רקע חברתי-ציבורי, אולם באותה עת התבססה ראיית תאגיד עסקי כגוף ציבורי על כך שהציבור החזיק במניות התאגיד. שימוש במושג גוף ציבורי נועד להציג את התאגיד כמי שאינו יכול לפעול נגד בעלי מניותיו, כלומר נגד הציבור. התחושה שקולו של הציבור מוצא את דרכו אל טרקליני הממשל הביאה את התאגידיים להשקיע סכומים נכבדים בסקרי דעת קהל וסקרי לקוחות כדי להכיר את רצון הציבור (Marchand, 1997). הצורך להיות קשובים לרחשי הציבור ולצרכיו, ולסייע, חלחל אל לשכותיהם של מנהלי התאגידיים.

בוויכוח שהתנהל בארצות הברית בתחילת שנות ה-30 נדון שוב ההיבט החוקי של מתן תרומה בידי תאגיד עסקי לצורכי ציבור. במרכז הוויכוח עמדו שני משפטנים מהאקדמיה – מריק דוד ואדולף ברל. הראשון (Dodd, 1932) טען שפעילות תאגיד עסקי במסגרת הקהילה מחייבת אותו לאזרחות טובה, לתרום ולסייע לה. בר הפלוגתא שלו (Berle, 1932) גרס שתרומה מותרת, רק אם יש בה תועלת מוכחת לקידום ענייני התאגיד. ענייניו של תאגיד עסקי הוא לייצר, למכור ולהרוויח; עניינה של המדינה הוא לנהל את ענייני הציבור. ראוי שכל אחד יעסוק בענייניו; כך תיווצר התוצאה הטובה האפשרית. חששו של ברל היה שהנתינה תנוצל למטרות פוליטיות ולחיזוק קשרי העסקים עם הממשל.<sup>44</sup> במשך שנים רווחה התפיסה שייצג פרופ' ברל,<sup>45</sup> ובתי המשפט בארצות הברית אף נטו להחמיר בסוגיה זו.

רצונו של הציבור להשפיע על דרכי ניהולם של התאגידיים העסקיים, הסביר ריצ'רדסון ווד (Wood, 1942), יצר מציאות חדשה: אפשרות לציבור להשפיע על העסקים באמצעות השוק, ברכישת מוצרים ושירותים או באי רכישתם. מציאות זו, שהתגבשה בשל העמדה הציבורית, חייבה את התאגיד העסקי לכוון עם הציבור לא רק יחסים כלכליים, אלא גם יחסים פוליטיים. לכניסת התאגידיים העסקיים לזירה הפוליטית היתה השפעה מרחיקת לכת.

44 ביטוי עכשווי לויכוח זה, ראו Friedman et al., 2005.  
45 לימים גם פרופ' ברל חזר בו (Berle, 1954; Weiner, 1964).



## לאחר מלחמת העולם השנייה

מלחמת העולם השנייה שוב הביאה להיזקקות ממשלות לתוצריהם של התאגידים. הפעם, בשונה מהעבר, היתה המלחמה אירוע מכונן, שהציב במרכז הזירה ממשלות שמרכזיותן ועוצמתן לא הוטלו בספק. אף שהתאגיד העסקי נראה מודל אידיאלי (ideal type), כהגדרתו של פיטר דרוקר (1942/1995), העלו לקחי העבר, בנוגע לצבירת עוצמה בידי התאגידים העסקיים, לסדר היום מגוון נושאים שדרשו הסדרה, לרבות תרומת העסקים לחברה.

לשכת עורכי הדין בארצות הברית (ABA) הציעה מודל לתאגידים עסקיים (Model of Business Corporations). אף מדינה אמנם לא אימצה מודל זה, אבל בהתבסס על העבודה שנעשתה, היתה זו מדינת ניו ג'רסי שחוקקה חוק חברות מודרני וליברלי, שהתייחס בחיוב לעניין תרומתם של עסקים. מדינת דלאוור הלכה בעקבות ניו ג'רסי ואימצה מודל, המשמש עד היום כמודל ייחודי להתאגדות חברות עסקיות (Moye, 2004). מאמר שהתפרסם בתחילת שנות ה-50 בכתב העת של לשכת עורכי הדין בארצות הברית (Bell, 1952) היה בבחינת הצהרה ברורה, הנסמכת על היבט משפטי, על כך שיש להרחיב את תרומת העסקים למערכת החינוך ולא להגבילה לתרומה של פרטים, כפי שנהוג היה בארצות הברית באותה עת.

ג'יימס הרסט (Hurst, 1970) מנתח את התפתחות התאגידים הפרטיים למטרת רווח תוך הבחנה בין התועלת שהם מביאים לחברה לבין הלגיטימציה לקיומם, האחריות והסמכויות שניתנו להם כדי שיוכלו לפעול. לדעתו, רק בשנות ה-70 של המאה ה-20 הגיע המחוקק למצב של איזון בין התועלת ללגיטימציה. עד לאותה עת, על אף הלגיטימציה הרבה שקיבלו התאגידים העסקיים בציבוריות ובחקיקה, היתה תרומתם החברתית לקהילה מזערית. התפיסה הרווחת נטתה לראות את זכות הפרט להתאגד כהיבט של זכויות קניין, זכות לפעול כדי למקסם עושר. תפקידו העיקרי של החוק נתפס כמסדיר את אחריות המנהלים כלפי בעלי המניות (Eisenberg, 1969). אי האיזון, שפגע בחברה ובפרטיה, הביא לשינוי החוק ולחיוב התאגידים העסקיים לשנות את דרך התנהלותם. כוחו של המחוקק ויכולתו לכפות על התאגידים העסקיים שינוי בדרכי התנהלותם הביאם להקדיש תשומת לב רבה יותר לרחשי הציבור ולצרכיו, בעיקר בשל הרצון למנוע עוד חוקים שיצרו עוד יותר את גבולות פעילותם. מתן תשומת הלב לרצון הציבור הביא עמו, בין השאר, את קידום המושג אחריות חברתית.<sup>46</sup>

46 את התרחבות הפעילות הגלובלית יש לראות גם על רקע חקיקה מקומית אשר הצרה את צעדי התאגידים ורחפה אותם לפעול בזירות חדשות שבהן פעילותם הוגבלה פחות.

בתחילת שנות ה-50 החל מסתמן שינוי גם בהיבט המשפטי של תרומת עסקים לחברה. בשנת 1953 פסק בית המשפט העליון של מדינת ניו ג'רסי נגד בעלי מניות בחברת סמית' שהתנגדו לתרומה בסך 1,500 דולר שאישר הדירקטוריון לאוניברסיטת פרינסטון.<sup>47</sup> טענת מנהלי התאגיד היתה שעל התאגיד להיות "socially responsible", ובית המשפט בירך על ההחלטה בדבר "contributions to the general social and economic welfare". החלטת בית המשפט בנוי ג'רסי התקבלה על רקע שינוי בתפיסת הפעילות העסקית ותועלתה לחברה ושאבה ממושגי היד הנעלמה המתקנת מאליה את כשל השוק (Bowen, 1953). החלטה זו היתה אות לשינוי. בעקבותיה שונתה התשתית המשפטית בסוגיה זו, וניתנה לחברות אפשרות לתרום, ליהנות מהטבות מס בגין תרומותיהן ולנכות תרומות מהכנסותיהן לפני מס (Berle, 1954; Fletcher, 1989).<sup>48</sup> על עתידם של תהליכים אלה כתב ההיסטוריון ארנולד טוינבי (Toynbee, 1958), שבעתיד יהיו כל העסקים בעלי מודעות חברתית והם יפעלו כמשרתי הציבור.

#### שנות ה-60

לאחר שנות ה-50, העשור שלאחר מלחמת העולם השנייה, עשור שבו השקיעו מדינות סכומי עתק בפיתוח ובשיקום כלכלותיהן, עשור שנתפס בעיני רבים כמדשדש מבחינה חברתית (Halberstam, 1993), באו שנות ה-60 הסוערות, שנים של התעוררות חברתית, של השמעת הקול הציבורי באירופה ובארצות הברית, כל מדינה בדרכה ובעוצמותיה, מקצהו האחד של הגלובוס אל קצהו האחר (Anderson, 1969; 1996; Gitlin, 1993; McWilliams, 2000; Stephens, 1998). התעוררות זו חידדה בעיות חברתיות קשות שממשלותיהן של מדינות דמוקרטיות, בארצות הברית, באירופה ובחבלי העולם האחרים, התקשו להתמודד עמן. העדר המענה מצדן של הממשלות, אם בשל אי הבנת משמעותן של הבעיות או אם משום אי יכולת או אי רצון להתמודד עמן, הביא להעלאת רף הציפיות מהמגזר העסקי. התוצאה לא איחרה לבוא. במחצית השנייה של שנות ה-60 נמצא מעורבות הולכת וגוברת של עסקים בבריאות, בחינוך, בנושאים עירוניים, בענייני זיהום הסביבה ועוד כיוצא באלה. יותר מבעבר היתה הזירה החברתית פתוחה לקלוט את כניסתם של התאגידים העסקיים לעניינים אלה, אם כפעילים ישירים או כמסייעים לארגונים והגופים שפעלו באותם תחומים.

47 ראו AP Smith Mfg. Co. v. Barlow, 13. NJ 145 (1953).

48 בעקבות הפסיקה ושינויי החקיקה החלו תאגידים עסקיים לכלול בתקנונם סעיף הקובע במפורש שלתאגיד רשות להרים תרומה לנושאי צדקה, נושאים חברתיים, אורחיים וכיוצא באלה (Fletcher, 1989: §2939).

אחת ההשלכות של ההתפתחויות בעשור זה היתה פנייתן של ממשלות אל תאגידים בניסיון למצוא פתרונות יעילים לבעיות חברתיות, לא רק בהיבטים של חשיבה ודרכי הפעלה, אלא גם במימון (Business Lawyer, 1969; Business Week, 1969; Fortune, 1968; Henderson, 1968). כניסתם של התאגידים העסקיים לתחומים חדשים הביאה עמה ביקורת חריפה. ג'והן טיילור (Taylor, 1968) אף כינה אותם הלווייתנים החדשים, בהשראת ספרו של תומס הובס, לווייתן (הובס, 1962; Hobbes, 1651). הדרך לרסן לווייתנים חדשים אלה, לדעתו, היתה באמצעות חקיקה שתגדיר את מרחב פעולתם ותסדיר את דרכי התנהלותם. מובן שתהליכים אלה עוררו מחדש את השאלה בדבר מטרת מעורבות העסקים בנושאי חברה – האם פניהם למקסום רווחי בעלי המניות או שמא יש במעורבות זו משום ראיית צורכי הציבור והחברה? האם בהסתייעות במימון פרטי או בהפעלת שירות בידי גורם פרטי בעל כוונת רווח יש לראות פעולה עסקית לכל דבר או שיש מקום לתבוע אחריות חברתית, ואם כן, מה פירושה של אחריות זו? האם יש מקום לאפשר לתאגידים העסקיים בעלי העוצמה האדירה לפעול בזירה החברתית או שעל הממשלות להגביל את מעורבותם ולנתבה באמצעות גופים וארגונים חברתיים והתנדבותיים? ואם כן ייעשה, האם זה הפתרון היעיל ביותר? דילמות אלה ואחרות שעלו בשיח הציבורי במחצית השנייה של שנות ה-60 נגעו להיבטים פוליטיים, חברתיים, כלכליים ומשפטיים.

טשטוש הגבולות בין הסקטור הציבורי לפרטי וכניסתם של תאגידים עסקיים לנושאי החברה והקהילה, תחומים שבהם לא היו מעורבים בעבר, מעוררים מחדש את שאלת מטרתם של התאגידים העסקיים. אדוארד מייסון (Mason, 1970) הקשה: כיצד ניתן לגשר בין תאגידים עסקיים הפועלים בעולם של רווח והפסד לבין הפקידות הממשלתית הפועלת בסביבה החפה לכאורה מכוונות רווח? דילמות דומות העלה גם פרופ' גוור הבריטי 13 שנה לפניו (Gower, 1957). פרופ' התרינגטון (Hetherington, 1969) טען שתפיסת מקסום הרווח כסטנדרט לפעולה אינה אלא אחיזת עיניים. מנהלים אינם רשאים להציב לעצמם כמטרה את מקסום רווחי בעלי המניות על חשבון הציבור. לדעתו שורש הבעיה הוא אי יכולתם של החוק והרגולציה למנוע זאת באופן מעשי ואפקטיבי. נותרה אפוא דרך אחת – אימוץ ערכים, נורמות ונאמנות להם. מדיון ציבורי זה לא יכלו התאגידים העסקיים לחמוק (Blumberg, 1970).<sup>49</sup>

מנגד טען מילטון פרידמן (פרידמן, 2002), שמעטות הן התפיסות הפוגעות כל כך ביסודות החברה החופשית כמו המושג אחריות חברתית של עסקים. עניינם של עסקים

49 ראוי לציין שרבים ראו בהעלאת הבעיות החברתיות השפעה קומוניסטית. בסקר שערך המגזין Fortune השיבו 31 אחוז מהנשאלים שהתגברות הקולות בנושא האחריות החברתית מקורה בתפיסות קומוניסטיות שהתגברו בחברה בארצות הברית באותן שנים (Louis, 1969).

הוא השאת רווחים לבעלי המניות, וכל עניין אחר פוגע בהם ובחברה. כיצד יקבע מנהל בתאגיד עסקי, תמה פרידמן, מהי האחריות החברתית ומהו האינטרס הציבורי? האם כל אחד יחליט לעצמו? על אף ביקורת חריפה זו טוען דייוויד רודר (Ruder, 1965), שלתאגידים עסקיים יש אחריות ציבורית ואין להתעלם ממנה. אחריות זו מקבלת ביטויים שונים, החל בתרומה לארגון צדקה וכלה בפעילות ההולמת את צרכי החברה. הוויכוח ההיסטורי של תחילת שנות ה-30, בין פרופ' אדולף ברל לבין פרופ' מריק דוד, חזר אפוא ועלה בשנות ה-60, בעקבות התהליכים שתוארו לעיל.<sup>50</sup> אל החשש של אדולף ברל מכוחם של התאגידים ומשטטוש חובות המנהלים כלפי בעלי המניות הצטרף באותה עת עוד היבט שהעלו בעבר אדולף ברל וגרדינר מינס (Berle & Means, 1933) – תחרות בלתי יעילה שמתקיימת בשוק שאינו מושלם. וילבור כץ (Katz, 1960) שאל בהקשר זה שתי שאלות: מהו חופש התמרון שיש לאפשר למנהלים במסגרת החוק? עד כמה היבטים חברתיים משפיעים על עיצוב מדיניות התאגיד העסקי בשוק תחרותי. מתוך שאלות אלה ביקש כץ להקיש על גבולות האחריות החברתית של התאגיד העסקי, והאיר את ההשלכות במישור הבקרה והפיקוח שיהיו להרחקה נוספת של הבעלות מהניהול ובאחריות הניהול כלפי הבעלות.

בשנות ה-60 התמידה המגמה הרואה בפעילות החברתית של עסקים גורם משלים לזה העסקי ומעלה את ערך החברה. דובריה המרכזי של האסכולה היה מילטון פרידמן (פרידמן, 2002; Friedman, 1970, 1972, 1975). מושגי האחריות החברתית והערכים החברתיים נסבו, במיוחד בארצות הברית, סביב נושאים של חינוך, אושר, מחיר הוגן ומניעת מונופוליות (Epstein, 1987; McGuire, 1963). שני היבטים עוררו את תשומת הלב הציבורית לתאגידים העסקיים הגדולים: ההיבט המשפטי של התנהלותם, לרבות הקשר בין הנהלותיהם לבעלי המניות ולאחריות החברתית; מערכת היחסים בין התאגיד העסקי לחברה. משפטנים ואנשי עסקים חזרו ושאלו את עצמם מהו הרקע המשפטי המאפשר להם ליטול אחריות חברתית ולסייע לחברה. פיליפ בלומברג (Blumberg, 1970) גורס שהמציאות הציבורית והמשפטית בשלהי שנות ה-60 היתה שונה מבעבר, ואפשרה למצוא את ההסדר שיאפשר לתאגידים לפעול למען פתרון מצוקות חברתיות. הסוגיה על הפרק היתה, לא יכולתם של התאגידים העסקיים, אלא אם בכלל ניתן לשלוט על עוצמתם ולכוון את פועלם לתועלת החברה ואיך. הצורך בבקרה נדון בעבר ואף הגיע לחקיקה.<sup>51</sup> אף שנקבעו חוקים, לא הוסדרו עדיין במלואם נושאי התרומה לחברה, כך

<sup>50</sup> להרחבה ראו גם Rostow, 1970.

<sup>51</sup> לדוגמה ה-Sherman Act בארצות הברית. על חוק זה ומדיניות הממשל ראו Bork, 1966; Letwin, 1965; Thorelli, 1955. חוק שרמן עמד במבחן בית המשפט בארצות הברית וצלח, עובדה שחזקה מאוד את הסבורים שיש לקיים בקרה ופיקוח על פעילות התאגידים העסקיים. ראו Northern Securities Co. v. United States, 293 U.S. 197 (1904).

שתהיה מוגנת די הצורך, במיוחד בהיבטים הנוגעים ללחצים ולהשפעות הדו-סטרויות בין התאגיד העסקי לסביבתו הפוליטית והחברתית.

## שנות ה-70

שנות ה-70 המשיכו במידה רבה את התהליך שהחל בשנות ה-60. לאחר מאבקים חברתיים באו שנים של פתיחות, שנים של ניסיון לרתום את גורמי ההשפעה – הממשל, הקהילה והעסקים – להתמודדות עם נושאים חברתיים. נושא האחריות החברתית של העסקים לא ירד מסדר היום הציבורי. בשנים אלה עלתה שאלת קביעת אמות המידה לאחריות זו, כלים ודרכים למדידתה, ואף החלו להתפתח מודלים לעניין זה (Odell, 1973). הערכים שעל הפרק היו תנאי עבודה, נושאי סביבה, פרסום הוגן, מניעת אפליה, צמצום העוני והפערים בחברה, זכויות מיעוטים וסיוע למדינות העולם השלישי (Backman, 1975; Eilbert & Parket, 1973; Heald, 1970; Wood, 1991). עקב כך התחדד הצורך של התאגידים העסקיים להכיר ולהבין את סביבתם, את הצרכים והציפיות של בעלי העניין לסוגיהם. התחוור לעסקים שהתמקדות בלבדית בפן העסקי, בלי להתחשב בזה החברתי, מסכנת את המשך קיומם (Clarkson, 1995; Hirsch, 1997). על כך כתב סטי (Sethi, 1996), שאי אפשר שמצבו של התאגיד העסקי יהיה טוב יותר מאשר מצב החברה הסובבת והשקעה בחברה משתלמת לתאגיד.

בשנות ה-70 המשיכו לשלוט תפיסות שנות ה-60 באשר למערבות חברתית של עסקים, והתרחב העיסוק בנושאי מהות אחריותם החברתית (Anshen, 1974; Cohn, 1970; Davis & Blomstrom, 1975; Elkins, 1977; McKie, 1975; Steiner, 1975; Steiner & Steiner, 1977). התאגידים בארצות הברית הפכו את התרומה לחלק ממדיניות השימוש ברווחיהם, כחלק מגישה המאמצת התייחסות לאינטרסים ציבוריים כגורם בתהליך קבלת החלטות (Edmunds, 1977). ובכל זאת בקשות תרומה נתקלו, בדרך כלל, בתגובה מהוססת (Ackerman, 1973). כאשר ירדו הרווחים, הצטמצמה גם התרומה. דייז' לינואוס (Linowes, 1974) העלה באותם ימים הצעה מהפכנית – לפרסם דו"ח חברתי-כלכלי (Socio-Economic Operating Statement). בעשור זה החלו להתהוות גישות הקושרות את הפעילות החברתית עם התוצאות הפיננסיות של התאגיד (CFP – Corporate Financial Performance), ולראשונה החלו חוקרים לחפש את הקשרים בין השתיים (Carrol, 1979; Wallich & McGowan, 1970).

סוף שנות ה-70 ותחילת העשור שאחריהן – כשאת השלטון בבריטניה ובארצות הברית תפסו ממשלות שמרניות – בישרו על מפנה בתפיסת המגזר העסקי את ההיבט החברתי.

בהנהגתם של מרגרט תאצ'ר כראש ממשלת בריטניה (1979-1990)<sup>52</sup> ורונלד רייגן (1981)<sup>53</sup> וממשיכו ג'ורג' בוש (1989-1993) כנשיאי ארצות הברית והתוותה בשתי מדינות אלה מדיניות כלכלית שמרנית נוקשה, שנמשכה על פני שני עשורים. מדיניות זו, שזכתה לעדנה מיוחדת לנוכח התמוטטות הקומוניזם, השפיעה על מדינות רבות אחרות, והיתה למובילה בעולם הגלובלי.

### שנות ה-80

מדיניות השמרנות הניאו-ליברלית שהנהיגו ממשלות הביאה, בין השאר, לצמצום ההוצאה הממשלתית בתחומי רווחה, בריאות וחינוך מזה, ולהגדלת רווחיות המגזר העסקי מזה.<sup>54</sup> שני תהליכים מנוגדים אלה הרחיבו פערים ויצרו לחץ ציבורי על התאגידים העסקיים להגדיל את תרומתם לחברה בהתאם לעלייה ברווחיהם (Yankey, 1996). אין תמה אפוא שבעקבות כך הואץ בשנות ה-80 הדיון בסוגיית הקשר בין הפעילות העסקית לזו החברתית (CSP - Corporate Social Performance) והשפעתן על הביצועים הפיננסיים של התאגיד (CFP) (Wood, 1991; Wartick & Cochran, 1985). בעשור זה החלו לתת את הדעת על כך שמדיניות התרומה לציבור היא חלק מפרופיל התאגיד. במקביל עלו לסדר היום נושאים כמו עברות צווארון לבן, התנהלות חסרת יושרה בעסקים, הונאת המדינה, ניגוד עניינים, פגיעה בסביבה, פגיעה בקודי התנהגות, ניצול עובדים, פגיעה בנשים והעסקת ילדים (Clarkson, 1998; King & Mackinnon, 2001). נושאים אלה, שקיבלו תאוצה במרוצת השנים, השתלבו עם המושג אחריות חברתית של עסקים.

דחיפה משמעותית בעניין אחריותם של עסקים לנושאי הסביבה ניתנה עם פרסום דו"ח הוועדה הבינלאומית בראשות הגב' גרו הרלס ברונדטלנד – *Our Common Future* (Brundtland, 1987). דו"ח זה היה ברקע הפסגה העולמית – הוועידה הבינלאומית

52 מרגרט תאצ'ר (Margaret H. Thatcher), מהמפלגה השמרנית בבריטניה, הנהיגה מדיניות שמרנית שזכתה לכינוי תאצ'ריזם. אף שבתחילת דרכה נקטה צעדים שונים מאלה שנקטו בארצות הברית, הרי בהמשך, לאחר התייצבות המצב הכלכלי, החלה מקדמת במרץ רב מדיניות כלכלית שמרנית שכללה הפרטה, צמצום מעורבות המדינה בחחומי הכלכלה והחברה, הגבלת כוחם של האיגודים המקצועיים והפחתת מסים.

53 רונלד ווי רייגן (Ronald W. Reagan), איש המפלגה הרפובליקנית ונשיא ארצות הברית, הנהיג מדיניות כלכלית שמרנית שזכתה לכינוי רייגניזם. הוא הנהיג מדיניות פיסקאלית מצמצמת וריסון תקיף של האינפלציה, ונקט עמדה קשוחה בנושא יחסי עבודה, בקיצוץ בהוצאות החברתיות ובהפחתת מסים.

54 זכורה לכל אמירתו של הנשיא רונלד רייגן בנאומו הראשון (20.1.81), לפני הקונגרס עם כניסתו לתפקידו, שבו אמר "government is the problem; government is not the solution to our problem; והתווה את הקו שבו הלכה ממשלתו.

לסביבה ולפיתוח שזימן האו"ם בריו דה ז'נרו (ברזיל), בשנת 1992,<sup>55</sup> לאימוץ החלטות אג'נדה 21 (Agenda 21),<sup>56</sup> להצהרת ריו (Rio Declaration)<sup>57</sup> ולהקמת הוועדה הבינלאומית לפיתוח בר-קיימא (UN Commission on Sustainable Development).<sup>58</sup> על סדר היום הועלתה סוגיית הקיימות (sustainability) והנחיצות במאמץ משולב של גורמים פוליטיים, כלכליים וחברתיים כדי להתמודד עמה. המושג פיתוח בר-קיימא (Sustainable Development) הפנה את תשומת הלב לקשר בין עשייה בהווה לדורות הבאים. המסר היה שעל כל החלטה על פעולה בהווה להתייחס להשלכותיה בעתיד.

ויליאם פרדריק (Frederick, 1987), הגדיר את התקופה הראשונה של אחריות חברתית של עסקים כ-CSR1 – בהתייחסו לתקופה עד שנות ה-70, כאשר הדגש היה על אחריות התאגיד העסקי על תוצאות פעילותו והשלכותיה של אותה פעילות על הפרט. את שנות ה-70, תקופה המאופיינת בגישה הרואה את הלקוח, ביחסי ציבור, בפיתוח זיקה לסביבה שמחוץ לתאגיד עצמו, הוא הגדיר כ-CSR2. ואת פרק הזמן משנות ה-80 ואילך, כשתאגידי החלו לתת מענה לנושאים אתיים, הוא הגדיר כ-CSR3.<sup>59</sup>

#### מפנה שנות ה-90 במאה ה-20

אירועים שאירעו בעולם, סוגיות של צדק חלוקתי, שוויון, מאבק באפליה, מלחמה בעוני ובחולי, אסונות טבע וכיוצא באלה עוררו לפעולה קהלים מגוונים במדינות רבות. אלה חיזקו את קולה של הפעילות האזרחית הגלובלית ושל ארגוני החברה האזרחית בכלל (Foller & Thorn, 2008; Thorn, 2009; Walker & Thompson, 2008). התחזקות קולה של החברה האזרחית, המקומית והגלובלית נמנתה עם הגורמים שדחקו בתאגידי העסקיים הגדולים לתת דעתם לסוגיית האחריות החברתית. חידוד המושג בעלי עניין (stakeholders), שהוטבע קודם לכן, השתלב בגישות אסטרטגיות ניהוליות ותחרותיות, שהדגישו היבטים של מיתוג ומיצוב וראייה רחבה של התאגיד העסקי בסביבתו

*UN Conference on Environment and Development (UNCED)* 55

ראו באתר

<http://www.un.org/geninfo/bp/enviro.html>

<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/616390/United-Nations-Conference-on-Environment-and-Development#tab=active~checked%2Citems~checked&title=United%20Nations%20Conference%20on%20Environment%20and%20Development%20--%20Britannica%20Online%20Encyclopedia>

<http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/agenda21toc.htm>

ראו באתר 56

<http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm> ראו באתר 57

<http://www.un.org/esa/sustdev/csd/review.htm> ראו באתר 58

ראו גם Preston & Post, 1975 ; Frederick, 2006 59

<sup>60</sup>(Clarkson, 1995; Drucker, 1993; Freeman, 1984; Hart, 1997; Jones, 1995) תאגידים החלו לגבש אסטרטגיות חדשות, המתייחסות לצורכיהם ולציפיותיהם של בעלי העניין השונים, לנושאים אתיים, לאיכות הסביבה, לדרכי התנהלות, לממשל תאגידי ולשקיפות. גם מדינות החלו לפתח כללים ודרכי דיווח לציבור על פעילויות למען החברה. אמצעי טכנולוגיית המידע אפשרו לתאגידים לאסוף נתונים ומידע, להכיר את בעלי העניין השונים ואת ציפיותיהם ולפעול כדי להיענות לאלה יותר מבעבר. יש המסבירים שגורם חשוב ברקע השינויים הוא התובנה שאין ערכו של תאגיד עסקי נבחן רק דרך נכסיו המוחשיים. נכסים בלתי מוחשיים, כמו מוניטין, יחסי התאגיד ולקוחותיו, יחסי הציבור של התאגיד ודימויו, היו לבעלי ערך כלכלי חשוב (Galbreath, 2002; Lev & Daum, 2004). גם מושג האחריות כלפי החברה ואימוצו בידי תאגידים נמצא כגורם המשביח את המוניטין של התאגיד העסקי ואת ערכו (Engen & DiPiazza, 2005).

מאז שנות ה-90 התפתח מאוד היבט אחר של האחריות החברתית של עסקים: ראייה משולבת של כלכלה, חברה וסביבה, הלוקחת בחשבון שלושה גורמים: בני אדם, כדור הארץ ורווח (People, Planet, Profit). גישת האחריות המשולשת קיבלה את הכינוי *TBL – Triple Bottom Line* או *3BL* (Bowden et al., 2001; Brown, et al., 2006; Henriques & Richardson, 2004). גישה זו מדגישה מבט רחב בפריסה גלובלית ובזמן על פני מושאי מצוקה נקודתיים בחברה. הלחץ הציבורי שהופעל על תאגידים בעקבות ניצול לרעה של משאבי החברה והסביבה (לאסן, 2002; פורסטר, 2002; קורטן, 2005; קליין, 2002; ; Gallagher & McWhirter, 1998; Greenhouse, 2002; ; Herbert, 2002; Stein, 2001)<sup>61</sup> הביא את עולם העסקים להכיר בכך שכדאי לו לאמץ מדיניות רחבה, הכוללת היבטים חברתיים וסביבתיים. האקדמיה, מחקרים ומודלים שפותחו הצביעו על צורך לעצב מדיניות הרוואה את החברה והסביבה כמרכיב חשוב באסטרטגיה העסקית. גישה זו מובילה לשיפור בתוצאות העסקיות, לשיפור בדימוי ובמוניטין, לצמצום עלויות, ליצירת נאמנות לקוחות, לעידוד עובדים ועוד (זיו את האפט- BDO, 2001; לימור, 2002; Lewin & Sabater, 1996). ויליאם ג' באומול, פרופסור לכלכלה מאוניברסיטת פרינסטון, טוען שתרומת עולם העסקים לנושאים חברתיים מחזקת אותו בסופו של דבר (Baumol, 1975). וכשעולם העסקים מתחזק, גם ההיבט הציבורי- הפוליטי יוצא נשכר (Himmelstein, 1996).

<sup>60</sup> אף שהמגמה הצביעה על צורך בהבנה טובה יותר של בעלי העניין, החברה והסביבה, הרי בסקר של ראשי 500 החברות שערך כתב העת פורצ'ן בשנת 1994, התברר שעל אף הדיבורים על חשיבות ההיבט החברתי וגישת בעלי העניין, נמצא מתאם נמוך בין האמירה למעשה. בבחינת ההתייחסות להחזר על ההון (ROE) נמצא, שמנהלים העדיפו היבט זה על פני בעלי העניין. באופן דומה נמצא, שמנהלים ראו את ההיבט של הצרכן כהיבט מועדף על זה של בעלי העניין האחרים. לעומת זאת, ניתנה עדיפות לגישת בעלי העניין על פני גישת עובדי התאגיד (Lerner & Fryxell, 1994).

<sup>61</sup> ראו (2003) 654 U.S. *Nike, Inc. v. Kasky*, 539 U.S. באתר: <http://www.law.com/regionals/ca/opinions/may/s087859.shtml>



במקביל לתהליכים בתוך התאגידים העסקיים, החלו קמים ארגונים ללא כוונת רווח, כגון BSR בארצות הברית, CORE ו-SustainAbility בכריטיניה ומעלה בישראל, ששמו להם מטרה לקדם את נושא האחריות החברתית של עסקים, להביא לציבור הרחב ולעולם העסקי את תודעת האחריות החברתית ולסייע לתאגידים העסקיים לאמץ את העקרונות שמושג זה מביא עמו.<sup>62</sup>

נשיא הבנק העולמי, ג'יימס וולפנוון (James Wolfensohn), עמד על השינוי שחל מאז שנות ה-90 של המאה הקודמת, וציין שהיה זה קומץ של אנשי עסקים בעלי חזון שהבינו שעליהם להיות מעורבים בפיתוח בר-קיימא, אם ברצונם להישאר בעסקים (Lloyd, 2006, p. 31). כיום, בשנות ה-2000, התרחב והעמיק עניין העסקים בפיתוח בר-קיימא, והוא גורם מפתח באחריות חברתית וסביבתית של תאגידים עסקיים. דייוויד ויגור (Vigar, 2006) תיאר שינוי זה כמעבר מאתגר להזדמנות.

ג'והן אלקינגטון (Elkington, 2004)<sup>63</sup> רואה אף הוא את שנות ה-90 כשלב חדש. ככל שחלפו השנים, כך התפתח המושג והתפשט בתוך תאגידים עסקיים ומחוצה להם. התרחבה התובנה בנוגע לתהליכים ומשמעותם. השלב החדש מתאפיין בהכרה בצורך בקיימות לאורך זמן, בהבנת צורכי ההווה של החברה ומתן מענה להם ובהבטחת שגשוגה בעתיד. כשהוא סוקר את פרק הזמן שמתחילת שנות ה-50 ואילך אלקינטון מזהה גלי לחץ והיענות להם. המגמה לגישתו ברורה מאוד – עלייה קבועה ומתמשכת (Elkington, 2004). "אחריות חברתית, שנתפסה פעם כעשיית טוב," אומר דניאל פרנקלין, העורך הראשי של האקונומיסט (Franklin, 2008, p. 3), "הפכה עתה, כפי שהדבר נראה, לעניין מרכזי. אבל לפי שעה מעט מדי חברות עושות זאת טוב."

התעוררות סוגיית האחריות החברתית של עסקים והשאלה מהי אחריות זו וכיצד היא נבחנת ונמדדת הביאו להתפתחותם של סוכני שינוי וכלים מעשיים. סוכני השינוי העיקריים הם שלושה: בעלי העסקים עצמם, בהם כאלה הנוטלים אחריות מתוך ערכים ואמונה בדרכם וגם כאלה שהשתכנעו בצורך הענייני ליטול אחריות חברתית; ארגונים ללא כוונת רווח אשר שמו להם למטרה להפיץ ולקדם את רעיון האחריות החברתית בקרב

62 ראו לדוגמה ארגונים כגון אלה:

Business for Social Responsibility (BSR) נוסד בשנת 1992 [http://www.bsr.org/];  
SustainAbility – ארגון שהוקם בשנת 1987 בידי ג'והן אלקינטון [http://www.sustainability.com];  
הארגון הבריטי The Corporate Responsibility Coalition (CORE), המהווה קואליציה של ארגונים,  
נוסד בשנת 2000 ומקיף כ-130 ארגונים. [www.corporate-responsibility.org].

63 אלקינטון, מייסד ארגון SustainAbility, רואה את התקופה הראשונה בעניין האחריות החברתית של עסקים עד תחילת שנות ה-70, את התקופה השנייה מאמצע שנות ה-70 עד שלהי שנות ה-80, ומשנות ה-90, שלב חדש, תקופה חדשה (Elkington, 1994).

הציבור, העסקים וגורמי הממשל;<sup>64</sup> ארגוני החברה האזרחית, "כלבי השמירה" (*watchdog organizations*), המטיפים לאחריות חברתית ולשמירה על הסביבה ומתריעים כנגד מה שנתפס בעיניהם כחריגה והתנהלות לא נאותה. לאלה ניתן להוסיף עוד שניים: הממשל, שנדרש לתת מענה לציפיות הציבור ולדרישותיו ופועל לתמרץ ולהסדיר את מעורבות העסקים בפתרון סוגיות חברתיות; התקשורת, שעוסקת בנושא מדי פעם בפעם, במיוחד כשעולים עניינים חריגים במיוחד.<sup>65</sup>

ההכרה הרחבה בנושא האחריות החברתית הביאה את עולם העסקים, המבקש לכמת ולמדוד את פעילויותיו, ואת האקדמיה, האמונה על המחקר, לחפש את הקשר בין האחריות החברתית לביצועים הכלכליים של התאגיד. ברוס זיפרט ועמיתיו (Seifert et al., 2003) בחנו את המתאם בין הביצועים הפיננסיים של תאגידים לבין היקף הפעילות המוגדרת כאחריות החברתית. החוקרים מצאו מתאם חיובי בין היקף התרומה של תאגידים לבין מצבם הפיננסי, אך לא מצאו מתאם הפוך, כלומר מתאם חיובי בין מצבם הפיננסי של התאגידים לבין התרומה. דונה ווד (Wood, 1991a) הגדירה מדדים לתהליכים בתאגיד, להיענות לנושאים חברתיים, לנושאי הסביבה ולצורכי בעלי העניין. מחקרה מצביע על קשר ישיר בין משתנים אלה לבין המועילות החברתית של התאגיד. מארק אורליצקי ועמיתיו (Orlitzky et al., 2003) מחוללים פריצת דרך מסוימת באמצעות מחקרם הבוחן את התרומה החיובית של אחריות חברתית וסביבתית לתאגידים עסקיים, בהתייחסם למדדי ביצועים כלכליים של התאגיד. אליסון מאקיי ועמיתיה (Mackey et al., 2005) ביססו מודל תיאורטי המתאר כיצד אחריות חברתית יכולה למקסם את ערך מניות התאגיד. מחקרים אלה מביאים עוד מענה לשיח המתמשך בדבר הכדאיות העסקית-הכלכלית של תאגיד ליטול על עצמו אחריות חברתית,<sup>66</sup> ומסיטים למעשה את הדיון מהשאלה האם לשאלה כיצד להביא תאגידים להכרת התועלת שבנטילת אחריות חברתית.

בעשור הנוכחי אנו עדים להתפתחות מרשימה בשאלת מקומם של תאגידים עסקיים, כמו גם ארגונים בינלאומיים ללא כוונת רווח, בנושאי פיתוח בר-קיימא. האחריות החברתית נתפסת כתהליכים פנימיים שעניינם שיפור התנהלות התאגיד ועמו התועלת הצומחת לחברה. אם בעבר הושם הדגש על התרומה הישירה, בממון, בהתנדבות או בשווה ערך להם, עתה עולים מושגים כהשקעה אחראית (SRI) ואחריות חברתית, המתבטאת

64 בישראל, לדוגמה, נוכל לראות את ארגון מעלה, המוביל את נושא האחריות החברתית של העסקים, את ארגון מתן הפועל, הלכה למעשה, עם תאגידים עסקיים, מגייס מהם אמצעים ומשמש כלי לחלוקה ראויה של אמצעים אלה לנושאים חברתיים, וכמוהו ארגון ציונות 2000, הפועל אף הוא עם גורמים עסקיים לקידום הנושא.

65 לא העלינו את התקשורת כגורם מרכזי, בשל שליטת התאגידים העסקיים ובעלי ההון בתקשורת המודרנית, מה שהופך את מידת מעורבותה בנושא לנגועה באינטרסים כלכליים של הבעלים.

66 לעניין ויכוח זה ראו לדוגמה את: Siegel, 2000, 2001; McWilliams & Siegel, 2003; Margolis & Walsh, 2003; Roman, Hayibor, & Alge, 1999; Ullmann, 1985; Wood & Jones, 1995.

בשילובם זה בזה של נושאי סביבה, נושאים חברתיים וממשל תאגידי (BSR, 2008). בעידן הנוכחי האחריות החברתית הופכת לעניין של תרבות ארגונית (White, 2008) ולצדה נטילת האחריות כלפי הדורות הבאים (White, 2007). פעילות משלבת זו, המכונה כלכלה אחראית (Responsible Economy),<sup>67</sup> מאפשרת לתאגיד להתנהל באפקטיביות, לנהל ביעילות סיכונים, לאתר הזדמנויות עסקיות, ליזום שותפויות, להתמודד עם משברים ולקדם, בהמשך, את ערכו הכלכלי. ההנחה ברקע הדברים היא ששיפור התנהלות בהווה ונטילת אחריות כלפי העתיד משרתים את התאגיד בהווה ובעתיד.

בתחילת שנת 2005 זימן מזכ"ל האו"ם בשעתו, קופי ענאן, קבוצת מומחים בינלאומית וביקשה לגבש עקרונות להשקעה אחראית. כשנה לאחר מכן, באפריל 2006, בבורסה לניירות ערך בניו יורק (NYSE), השיק ענאן את העקרונות, בנוכחות נציגים של 16 מדינות מובילות בכלכלה העולמית, כמסמך משלים לאמנה ה-UN Global Compact, אף היא מסמך ביוזמת האו"ם שנחתם ביולי 2000.<sup>68</sup> ששת העקרונות הוולונטריים<sup>69</sup> נועדו להנחות את המשקיע המוסדי לבחון את נושאי הסביבה, החברה והממשל התאגידי (Environmental, Social & Governance - ESG), בתהליך קבלת החלטת השקעה עסקית.

אמנת ה-Global Compact, שבכותרת המשנה שלה כתוב *Corporate Citizenship* ו-*the World Economics*, מזמינה תאגידיים עסקיים להיות שותפים עם גורמים חברתיים בנטילת חלק בפתרון בעיות העומדות כיום לפני חברות בעידן הגלובלי.<sup>70</sup> בפתחת המסמך אומר מזכ"ל האו"ם:

67 ראו לדוגמה את ארגון *Connected Organizations for a Responsible Economy (CORE)*. באתר: <http://www.advancecoloradocenter.com/core.html>

68 ראו *UN Global Compact*. באתר: [http://www.unglobalcompact.org/docs/about\\_the\\_gc/gc\\_brochure\\_final.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/gc_brochure_final.pdf)

69 אלה הם ששת העקרונות (ראו PRI, 2008):

1. We will incorporate ESG issues into investment analysis and decision-making processes.
2. We will be active owners and incorporate ESG issues into our ownership policies and practices
3. We will seek appropriate disclosure on ESG issues by the entities in which we invest.
4. We will promote acceptance and implementation of the Principles within the investment industry.
5. We will work together to enhance our effectiveness in implementing the Principles.
6. We will each report on our activities and progress towards implementing the Principles.

70 אמנת ה-Global Compact כוללת עשרה עקרונות, מהם שניים בנושאי זכויות אדם, ארבעה בנושאי עבודה, שלושה בנושאי הסביבה ואחד בעניין המלחמה בשחיתות.

We need business to give practical meaning and reach to the values and principles that connect cultures and people everywhere.

בשנים האחרונות גוברים הקולות הקוראים להשקעה אחראית ( responsible investment), לאחריות חברתית לסביבה, לכדור הארץ ולקהילה (Sullivan & Mackenzie, 2006).<sup>71</sup> ביוזמת האו"ם נקבעו כאמור עקרונות להשקעה אחראית (PRI, 2008). במבוא למהדורה מעודכנת של מסמך זה כתב מזכיר האו"ם הנוכחי באן-קי מון:

The Principles complement the UN Global Compact, which asks companies to embed in their strategies and operations a set of universal principles in the areas of human rights, labour standards, the environment and anticorruption.

בעקבות פרסום עקרונות אלה, יצאו בכירי עולם העסקים, כוורן באפט ואחרים, בקריאה לעסקים להשקיע רק השקעות אחראיות (Brooksbank, 2009). במקביל החלו לקדם את הנושא ארגונים וגופים, כגון *Living Planet Fund*<sup>72</sup> ואחרים, המבקשים לקבע את ההשקעה האחראית כחלק בלתי נפרד מהאחריות החברתית של עסקים. בישראל פועל ארגון *Greeneye*,<sup>73</sup> העוסק במחקר ובייעוץ להשקעות אחראיות.

#### הגישה האירופית

את ראשית התייחסותו של האיחוד האירופי אל האחריות החברתית של עסקים ניתן לראות באמצע שנות ה-90 של המאה ה-20 (MacLeod, 2005). אבל באופן מעשי עלתה סוגיה זו על סדר היום של האיחוד רק בשנת 2000 (De European Council, 2000; Schutter, 2008).<sup>74</sup> בשנת 2001 פורסם מסמך התייעצות (נייר ירוק) מטעם הנציבות האירופית (CEC, 2001). נייר זה זכה לתגובות מגוונות.<sup>75</sup> השולחן העגול של התעשיינים באירופה (ERT) אמנם תמך בכך שעסקים ייקחו אחריות חברתית, אבל התנגד להצעה לקביעת סטנדרטים והעדיף להשאיר עניין זה במסגרת הוולונטרית.<sup>76</sup> ביולי 2002 הוציא

71 ההשקעות האחראיות בארצות הברית ובאירופה מייצגות כ-10-15 אחוז משוק ההון. שיעור זה נמצא במגמת עלייה. בישראל שיעור ההשקעות האחראיות זניח.

72 ראו באתר <http://www.livingplanetfund.com>

73 ראו באתר [www.greeneye.co.il](http://www.greeneye.co.il)

74 התייחסות לפיתוח בר-קיימא היתה כשנה לאחר מכן. ראו (European Council (2001

75 ראו באתר <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en>

76 ה-European Round Table of Industrialists ראו באתר <http://www.ert.be/home.aspx> ובעמדה הצוות שספק בנושא מטעם השולחן העגול: [http://www.ert.be/working\\_group.aspx?wg=11](http://www.ert.be/working_group.aspx?wg=11)

האיחוד את הנייר הלבן בנושא האחריות החברתית של עסקים ותורמתם לפיתוח בר-קיימא (CEC, 2002). קידום מסמך זה היה כרוך בתיאום עם גופים שונים במדינות האיחוד, לרבות גופים העוסקים ברגולציה.<sup>77</sup> בשנת 2006 הוציאה הנציבות האירופית נייר מעודכן (CEC, 2006),<sup>78</sup> שכותרת המשנה שלו מעידה על כוונת כותביו: *Making Europe a Pole of Excellence on CSR*. המסמך היה חלק מתפיסה רחבה של ראשי האיחוד האירופי אשר ראו את נושאי האחריות החברתית, השקיפות, הממשל התאגידי והפיתוח בר-קיימא כמכלול שמרכיביו שלובים זה בזה. התמודדות עם אתגרי המאה ה-21 חייבה לדעת האיחוד האירופי לתת דגש מיוחד לנושאים אלה. בכנס בליסבון (EC, 2005) שערכה הנציבות האירופית כשנה קודם לכן, תחת הכותרת *From CSR to Corporate Governance and Beyond*, נדונה הזיקה בין התאגידים, נכסיהם, הממשל התאגידי והקשר לציבור במסגרת תפיסת האחריות חברתית של עסקים כ- "A set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders". נתונים שהוצגו הראו ששיעור הנכסים הבלתי מוחשיים עלה בעשור האחרון באופן דרמטי, לעומת שיעור הנכסים הריאליים שעלה באופן מתון יותר, והם מעידים על חשיבות התפיסה הרחבה של ממשל תאגידי, בעלי עניין והקשר לציבור וערכם הכלכלי לתאגיד.

ראוי לציין שגישת המסמך (CEC, 2006) היתה לא להפעיל עוד כלי רגולציה. הסיבה לכך מתוארת במבוא: האחריות החברתית של עסקים היא פרי רצונם הוולונטרי, ולכן גישה הדוגלת בהעמקת המחויבות הפורמלית של התאגיד ובהוספת דרישות מנהליות על פי חוק תהיה בלתי יעילה ונוגדת את עקרונות הרגולציה הנאותה. האיחוד האירופי ראה אפוא בליבת הדברים את האחריות העצמית של התאגיד העסקי. כהמשך לכך הוקם ה-*European Alliance on CSR*.<sup>79</sup> כשנה לאחר הקמתו, הוציא גוף זה דו"ח ראשון (EACSR, 2007). בדו"ח הגדיר הגוף את עצמו כשותפות של ארגונים עסקיים שמטרתה לקדם את נושא האחריות החברתית של עסקים ולשלבם במהלך העסקים של התאגידים. בפברואר 2009 אירחה נציבות האיחוד האירופי את דיוני ה-*European Multi-*

77 בין גופים אלה השולחן העגול (ERT); הסטנדרטים של ה-ILCO; ה-*EU Eco Management and Audit Scheme (EMAS)*. ראו באתר:

[http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm)

הפורום לאחריות חברתית (CSR forum) של ה-European Multi-Stakeholder Forum (EMS), ראו באתר

[http://circa.europa.eu/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm](http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm).

78 Communication of the Commission, Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on CSR, COM (2006) 136 final of 22 March 2006.

ראו באתר

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:EN:PDF>  
79 ראו באתר <http://www.csreurope.org/pages/en/alliance.html> - CSR Europe

stakeholder Forum on CSR, וקיבלה דיווח על התפתחות נושא האחריות החברתית במדינות האיחוד.<sup>80</sup>

סקירה קצרה זו על האחריות החברתית באיחוד האירופי מדגימה את ההתעוררות סביב הנושא ואת החשיבות שממשלות וגורמי עולם העסקים במדינות האיחוד מייחסים לו. תהליכים אלה מצביעים על כיווני התפתחות עתידיים. תהליכים דומים התרחשו גם במדינות אחרות.<sup>81</sup> ככל שהתרחב היקף האחריות החברתית של עסקים בקרב התאגידים, כך התרחבו הבחינה, הלמידה והמחקר של הנושא.<sup>82</sup>

בשנת 2008 הוקמה ביוזמת נשיא צרפת, ניקולא סרקוזי, ה- *The Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress (CMEPSP)* כשנה לאחר מכן הוציאה הוועדה טיוטת המלצות, שהופצה ביוני 2009 ( *CMEPSP*, ) 2009). טיוטת המלצות כוללת התייחסות למדידת התוצר הלאומי, מדדים לרווחה ולאיכות החיים בנושאי בריאות, חינוך, סביבה, השתתפות חברתית, השתתפות פוליטית, דרכים אפשריות להתאמה בין המדדים תוך רצון להגיע למדד כולל לקיימות, שאינו המדד הקלאסי של התוצר הלאומי. הוועדה היתה ערה לקושי להגדיר במדויק את המשתנים שרוצים למדוד ואת דרך מדידתם, מהי איכות חיים וכיצד ניתן לכמתה וכיצד באלה נושאים. על אף קשיים אלה, לא היתה הוועדה חלוקה בדבר הצורך במדד שאינו תלוי משתנים כלכליים בלבד. ענייננו במסמך זה אינו הרצון להגדיר מדד לקיימות לאומית, אלא הגישה שמדינות רבות הולכות ומאמצות, המשקפת תפיסה חברתית חדשה הרואה כמטרה עליונה את איכות החיים המתמשכת ואת הקיימות. לא ניתן להגיע ליעד זה דרך פעילות כלכלית-עסקית בלבד; יש לשלב פעילות כלכלית וחברתית, הרואה את האדם, הסביבה והעולם כמרכיבים הכרחיים בדרך ליעד.

#### התפתחות האחריות החברתית של עסקים בסין

גם בסין ניתן למצוא ניצני אחריות חברתית של עסקים. אלה מטופחים במיוחד בידי מועצת העסקים ארצות הברית-סין,<sup>83</sup> המבקשת לקדם בסין את ערכי האחריות החברתית של עסקים, המקובלים במערב. ניק יאנג (Young, 2002) מסביר את תהליך ההתפתחות

80 ראו באתר [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/forum\\_2009\\_index.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/forum_2009_index.htm)

81 ראו לדוגמה את המרכז האוסטרלי לאחריות חברתית של עסקים, *The Australian Centre for Corporate Social Responsibility (ACCSR)*, באתר <http://www.accsr.com.au>.

בניו-זילנד ראו לדוגמה את השולחן העגול של עסקים, *The New Zealand Business Roundtable* (NZBR), באתר <http://www.nzbr.org.nz>.

82 ביקר ראו לדוגמה את ארגון המנהלים *Japan Association of Corporate Executives* (Doyukai, 2004), באתר <http://www.doyukai.or.jp/en/policyproposals/articles/pdf/040116.pdf>.

82 ראו לדוגמה מחקר מקיף על התרומה בבריטניה בשנים 1985-2000 (Campbell et al., 2002). על התרומה בארצות הברית ראו לדוגמה את סדרת הפרסומים השנתיים הנושאים את הכותרת *Giving USA*.

83 US-China Business Council. ראו באתר <http://www.uschina.org/info/chops/2006/csr-best-practices.html>

של המושגים החברה האזרחית ואחריות חברתית של עסקים בסין כהמשך טבעי של מדיניות הממשלה שם, להתרחק מניהול ישיר של העסקים ולאפשר התפתחות (גם אם מבוקרת ואיטית) של כלכלת שוק. כיום מושם דגש על נושאים כמו סיוע לקהילה הקרובה, בריאות ובטיחות ובמידה מועטה גם על תחום החינוך. גורמים מערביים עושים מאמצים לרתום את התעשייה הסינית למושגי המערב. לאחרונה החלו אף לקדם את נושא צמצום פליטת גזי הפחמן,<sup>84</sup> נושא שעולה בשנים האחרונות בסדר חשיבותו בשיח הציבורי הגלובלי. במקביל החלו ארגונים בינלאומיים לעקוב אחר זיהום הסביבה בסין ופליטת גזי חממה, כשהם מבקשים לבנות דעת קהל עולמית כנגד פעילויות מזהמות סביבה שהשלכותיהן גלובליות.<sup>85</sup> צעד עידוד חשוב לקידום האחריות החברתית נקטה לאחרונה הממשלה הסינית, כשאישרה לראשונה הטבות מס לתורמים לארגונים מסוימים הפועלים לתועלת הציבור (Lin, 2009; *China Briefing*, 2009a; 2009b). האנס קולק ועמיתיו (Kolk, 2009) סוקרים את התפתחות האחריות החברתית של עסקים בסין ומבחינים בין תאגידים מקומיים לזרים, לרבות מנהליהם. הם מזהים תחילתו של תהליך שהמשכו עדיין מצריך מעקב ובחינה. לי ון לין (Lin, 2009) בוחן את ההתפתחויות בנושא האחריות החברתית של עסקים בסין, סוקר את הרגולציה הממשלתית, סטנדרטים, פעילויות של עסקים ותווה אם אכן שינוי אמיתי לפנינו או רק כסות חיצונית, מעין חלון ראווה נאה כלפי העולם.

עסקנו בסין בקצרה, כדוגמה לתהליכים בעולם מושגים שונה. אף שהוא מצוי בקשרי גומלין עם מדינות העולם, תנאי הסביבה והמסורת התרבותית הם גורם חיוני להבנת ההתרחשויות נכון לעכשיו, כמו גם לצפי להתפתחויות בעתיד. באופן דומה ניתן לסקור מדינות אחרות במזרח הרחוק ולמצוא ניצני תהליכים והתמודדות עם מושגים מערביים.

---

## ביקורת על האחריות החברתית של עסקים

---

לצד הרצון לראות את מחויבות העסקים לחברה מושמעת ביקורת, חריפה לעתים, על משמעות המושג והשלכותיו, במישור התיאורטי ובמישור המעשי. אין תמה שביקורת זו גוברת, כשנתונים מצביעים על ירידה בתרומות העסקים בארצות הברית בשנות ה-90

84 ראו באתר <http://www.csr-asia.com>

85 ראו באתר <http://www.csrchina.net>

ב-15 אחוז בקירוב במונחים כספיים וב-50 אחוז בקירוב בשיעורם מרווחי החברות (Porter & Kramer, 2002).<sup>86</sup> לביקורת זו מספר היבטים.

בהיבט הכלכלי מועלית הטענה שאין האחריות החברתית תורמת לתאגיד העסקי; נהפוך הוא, היא פוגעת ברווחיותו (Ingram & Barnea & Rubin, 2005; Belkaoui, 1976; Frazier, 1983; Jensen, 2001; Waddock & Graves, 1997). אם כך, עולה השאלה אם ראוי לתבוע מתאגיד עסקי לפגוע בבעלי מניותיו או במשקיעים פוטנציאליים.<sup>87</sup> ואולם מעבר לתהייה של עולם העסקים אם זה אכן טוב לעסקים, עלתה ביקורת ציבורית כנגד מה שנתפס כמלים יפות וריקות, גילוי בלתי נאות ושימוש במושג אחריות חברתית של עסקים כדי לקדם את עסקי התאגיד, את יחסי הציבור שלו ואת קשריו עם השלטון.

הביקורת כנגד מעורבותם של תאגידי עסקים בנושאים חברתיים עלתה כבר בשנות ה-50. תיאודור לוויט (Levitt, 1958) ראה לנגד עיניו חלום בלהות של חזרה לפיאודליזם, להשתלטות העסקים על החברה, תוך שכחה של מטרותם האמיתיות. הוא הצביע על טיפוח עצמי של מנהלי התאגידיים, המשתמשים במושג אחריות חברתית של עסקים, כשברקע אינטרסים שונים לחלוטין. לצדקנות המעין-דתית, שעלותה לתאגיד זולה, אין מטרות אלטרואיסטיות, אלא אינטרס אגואיסטי בלבד. מתן חסות לאירוע זה או אחר, גם אם במקורו נועד להביע הזדהות, המשכו ברצון לקבל הוקרה ציבורית ולחזק את מוניטין התאגיד.

דחיפת תאגידי עסקיים למעורבות בנושאים חברתיים במקביל ובהמשך לפעולת המדינה יצרה מפגש בינם לבינה,<sup>88</sup> ונוצר החיבור המכונה כיום הון-שלטון, כאשר הון פרטי תומך בגורמים פוליטיים המיטיבים עמו. ג'יין-אן מוריס (Morris, 1996), לדוגמה, יוצאת חוצץ כנגד תהליך זה, הנתמך גם בהטבות מס. לגישה, אם בעבר היה השוחד מנגנון ההשפעה, כיום התאגידיים העסקיים נוהגים בדרך עדינה יותר – הם תורמים לנושאים או לגופים המשרתים את הפוליטיקאי שבו יש להם אינטרס. באופן דומה גם ארגוני המגזר השלישי נתונים בדילמה קשה. מצוקתם הכספית אינה מאפשרת להם לסרב למעורבות התאגידיים העסקיים ולתמיכתם, וכך אף הם מוצאים את עצמם ברשת אינטרסים לא להם. מסקנותיה של מוריס: אין לעודד את האחריות החברתית של עסקים ובוודאי שאין לתמוך

86 פורטר וקרמר מסבירים שמנהלים מצויים בדילמה קשה, בין הפטיש לסדן, כשמוטל תביעה ציבורית להרחיב את מעורבותם החברתית בעלי המניות לוחצים עליהם להגדיל רווחים.

87 מנגד ניתן למצוא בספרות שורה של מחקרים המצביעים על השפעה חיובית על הביצועים הכספיים של התאגיד עקב נטילת אחריות חברתית (Orlitzky et al., 2006; Becchetti & Ciciretti, 2006; Bauer et al., 2007; Verschoor, 1998; 2003), ויש הסוברים שקשה להוכיח השפעה ברורה, חיובית או שלילית (Bauer et al., 2002; Mittal et al., 2008).

88 בעבר נמנעה במדינות רבות האפשרות שתאגיד עסקי ייתן תרומה ואף לא ניתן לכך גיבוי בהטבת מס. הגבלה זו נבעה משני טעמים: למנוע הוצאת כספי התאגיד לצורכי השפעה פוליטית; למנוע פגיעה בבעלי המניות.



בה על ידי הטבות מס. את הטבות המס שהמדינה מבקשת לתת, מוטב שתפנה ישירות לארגונים או לעידוד התרומה הפרטית.

יש הקוראים לנתק את החברות העסקיות מכבלי התרומה לחברה. אלה גורסים שעליהן לחזור לתפקידן הקלאסי – להרוויח את המרב האפשרי לתועלת התאגיד ובעלי מניותיו. דיבורים על אחריות חברתית אינם אלא רטוריקה המטשטשת את המהות של עשיית עסקים, רווחים ותרומה (נוב, 2005).

ארתור אלקינס (Elkins, 1977) רואה במודל האגו של המנהל ( *Managerial Ego* ) מודל היכול להסביר היבט חשוב בהפגנת אחריות חברתית של עסקים, במיוחד כשהמתבונן ההדיוט מתקשה להבין מדוע נעשתה פעולה זו או אחרת או מדוע ניתנה תרומה מסוימת. אין זה סוד שבמקרים רבים אין חפיפה מלאה בין מטרות התאגיד לדרך מימושן בפועל בידי המנהל (Monson & Downs, 1965), ובמקרים מסוימים אפשר שמנהל יעדיף לתרום לגוף מסוים המשרת אינטרסים קרובים לו ולא את צורכי הקהילה או אף את אלה של התאגיד.<sup>89</sup>

סטיבן רוכלין ועמיתיו (Rochlin et al., 2004) טוענים שלא ניתן להימנע מהשלכות חברתיות הנובעות מהחלטות ומפעילויות עסקיות, לרבות החלטות בנושאי אחריות חברתית. השאלה העולה היא אם התאגידים העסקיים ערים למציאות זו, כיצד הם מבינים את תפקידם ומה הם עושים בעקבות זאת. תפיסת התאגיד העסקי את צורכי החברה והשלכות החלטתו אינן בהכרח עולות בקנה אחד עם הצרכים האמיתיים של החברה. כך גם בנוגע לאמות המידה להחלטותיו, לאופן המעורבות החברתית של התאגיד ולהיקפה ובנוגע לפני הדברים מנקודת המבט של החברה, הקהילה והציבור בכללו. הממצאים שהמחברים מביאים מעלים את התהייה אם אותן אמות המידה של יעילות ומועילות המופעלות כלפי מוטבים, הלכה למעשה, נוהגות גם כלפי התורמים.

מישור אחר של ביקורת מתייחס לאופי המיוחד של מעורבות חברתית של עסקים. בהקשר זה מובאים הטענות האלה: (א) תרומות מעסקים ממוקדות בנושאים מסוימים ולטווח זמן קצר יחסית להיקף הנושא החברתי הטעון טיפול. מעורבות מסוג זה מגבילה את יכולת מתן המענה לבעיה החברתית, הן מבחינת היקפה והן באופק הזמן. (ב) נכונותו של תאגיד עסקי ליטול מחויבות חברתית מעוגנת בביצועיו העסקיים. אלה האחרונים מושפעים ממחזור העסקים ומהווים גורם של אי ודאות באשר להמשך המעורבות החברתית של התאגיד (Souto, 2009). (ג) מעורבות חברתית של עסקים משפיעה על המדיניות הממשלתית ועל יעדי הקהילה, ולעתים אף מסיטה אותם. עוצמתו של התאגיד העסקי אינה עניין זניח, וכאשר המניעים העומדים מאחורי התאגיד אינם מתואמים עם האינטרס

89 דוגמה בולטת היא ציון שם מנהל התאגיד, ולא התאגיד או הקרן, על כיסא באולם אופרה או קונצרטים.

הציבורי, נוצרת דילמה לא פשוטה. לחברות עסקיות יש היכולת לחולל שינוי בחברה ובקהילה שהן יושבות בה. מחויבותן היא לפעול באופן שקוף והוגן ולהשתפר באופן תמידי. האם הן אכן פועלות כך? עוצמה והון זמין כשלעצמם עדיין אינם מבטיחים שיושגו מטרת חברתיות רצויות (The Economist, 2006).

מבקרים אחרים מסבים את תשומת הלב אל יחסי הציבור המלווים את המעורבות החברתית של עסקים. אלה דואגים להזכיר, השכם וערב, את נדיבותם ורוחב ידם של התאגידים ואת נכונותם להיענות לקריאות אנשי ממשל ופוליטיקאים להירתם לסיוע בעניין זה או אחר (Rampton & Stauber, 2002; Stauber & Rampton, 2002). עוצמת יחסי הציבור הללו גבוהה לאין שיעור מאלה של סקטורים ספציפיים או גורמים אחרים. כשמציבים מנגד את מהות המעורבות והיקפה, העדר הפרופורציה בין יחסי הציבור לבין ההיקפים הכספיים מעורר את השאלה מה האינטרס האמיתי שמאחורי פעילות זו.

כיוון ביקורת אחר עולה מול התפיסות הנוכחיות של אחריות חברתית בראייה של פיתוח בר-קיימא, אחריות כלפי הדורות הבאים ושיפור ההתנהלות הפנימית של התאגידים העסקיים. אין פסול בכל אלה; אדרבה, תועלת רבה בצדם. ואולם אימוץ עקרונות אלה, אף שיש בו כדי לחזק את מעמדם של התאגידים מול ממשלות כמו גם מענה לתביעות הציבור כלפיהם, אין בו כדי להבטיח פתרון או הקלה משמעותית למצוקות חברתיות עכשוויות. כלומר: פעולה הרואה את השנים הבאות, אפשר שתמנע בעיות בעתיד, אם וכאשר הדברים ייושמו הלכה מעשה, אך פתרון למצוקות ההווה אין בה.

אולם דומה שהביקורת הקשה מכולן עניינה בדרך אימוץ עקרונות האחריות החברתית של עסקים. ביקורת זו מכוונת אל דרך הפעולה, השקיפות והגילוי הנאות. הצורך בשקיפות, בקרה ודיווח חברתי עלה עוד בשנות ה-70 (Gray, 2001; Medawar, 1976).<sup>90</sup> הגישה בנושאים אלה היא שדיווח ובקרה חברתית (social audit & reporting) דומים במהותם לדיווח הפיננסי. כלומר: התאגיד מבצע את פעילויותיו, וגורם חיצוני עורך את הביקורת (בדומה לרואה חשבון), כשבסופו של תהליך מפורסם דו"ח. הדו"ח אמור להיות אובייקטיבי ומבוקר בידי גורם חיצוני בלתי תלוי (Geddes, 1992; Harte & Owen, 1987). גם לדיווח החברתי נקבעו סטנדרטים וכללים, והיתה ציפייה שאכן ייקלטו ויענו על הצורך בשקיפות ובגילוי נאות (Blake et al., 1976; Chapman, 1986; Gray et al., 1976).

90 הסטנדרטים הראשונים נכתבו בידי *Social Audit Ltd* בתחילת שנות ה-70. הארגון נוסד בבריטניה בשנת 1972, כגוף עצמאי בתמיכת הקרן הפילנתרופית *Joseph Rowntree Charitable Trust*. החברה הוקמה כחברה לצורכי צדקה המפעילה את ה- *Public Interest Research Centre* ופועלת בשיתוף עם הגוף שהקים ראלף ניידר בארצות הברית לנושאי איכות סביבה וזכויות צרכנים. ראו באתר <http://www.socialaudit.org.uk/1.11.html#1.11%20More%20about%20PIRC/Social%20Audit>.

1987). אולם כפי שבאורו ופן (Bauer & Fenn, 1973) מציינים, גם לתאגידים עסקיים שפיתחו תוכניות חברתיות לא היה נושא הדיווח החברתי נהיר. לשאלה המהווה את כותרת מאמרם *What Is a Corporate Social Audit?* הם עונים: "No one knows for certain, but this analysis of the problems and vagueness involved points to a pattern for executives to follow".

רוב גריי (Gray, 2000) שבחן את ההתפתחויות בדיווח החברתי מציין שלושה היבטים טעוני שיפור כדי להשיג את הנדרש מדיווח זה: הבהרת המושגים והטרמינולוגיה של נושאי האחריות החברתית והדיווח; אי הכרת הנושא והבנת חשיבותו; הכשרה וחינוך של התאגידים ובעלי העניין. בסכמו 30 שנה של דיווח חברתי, גריי (Gray, 2001) מציין, שהיוזמה לפיתוח דיווח חברתי, שהחלה בתחילת שנות ה-70 של המאה ה-20 ונתקלה בעיונות מצד התאגידים, זכתה להתעוררות מחודשת באמצע שנות ה-90. מאז מפנה המאה יש הכרה בחשיבות הדיווח החברתי והסביבתי, ומוקדשת לכך תשומת לב.

בבחינה שנעשתה בעשור זה מציין קולין דיי (Dey, 2007), שיישום כללי הדיווח החברתי לא ענה על הציפיות: אף שלרצון להנהיג דיווח חברתי היתה השפעה חיובית על התאגיד, הרי הדיווח עצמו "largely failed to achieve its intended objective"; אין הוא עונה על כללי הדיווחיות וצורכי השקיפות כלפי בעלי העניין. למסקנה זו מגיעים גם או'דווייר ואנרמן (O'Dwyer & Unerman, 2007), שחקרו את המקרה האירי ומצאו שאין מיישמים כנדרש עקרונות של שקיפות ודיווח חברתי הדדי בין תורמים לבין ארגונים.

בשנים האחרונות אמנם חלה התעוררות כלשהי, וגדל מספר התאגידים המנפיקים לציבור דיווח חברתי וסביבתי,<sup>91</sup> אבל עדיין רק קומץ של תאגידים נכנסו למעגל הבקרה והגילוי הנאות. ארגונים שונים קמו כדי לעודד תאגידים עסקיים להכין דיווח חברתי ולהפיץ סטנדרטים, אך המלאכה טרם תמה, והביקורת בעניין זה בעינה.

91 ראו לדוגמה Ligteringen & Zadek, 2005; McKague, 2007; Cragg, 2005; WBCSD, 2004; OECD, 2001; UN, 2000; GRI, 2006 (ראו גם באתר הבית <http://www.globalreporting.org/Home>; Bohman & Minter, 2008; מעלה, 2004. אלה מקצת מעשרות יוזמות, מדינתיות ובינלאומיות, לפיתוח סטנדרטים וכללים לקוד אתי ודיווח חברתי. בישראל פורסמה גם תקנה המחייבת חברות ציבוריות לפרסם בדו"ח הדירקטוריון פרטים על תרומות התאגיד והיקפן, את מדיניותו בנושא התרומות והשתלבותה של מדיניות זו בעסקי התאגיד (ק"ת 6130 מיום 1.11.01).

## סיכום ומבט לעתיד

ההתפתחויות שעברו על האנושות לאורך הדורות הביאו ויצרו עושר, רווחה ועלייה ברמת החיים. אך לצד אלה הלכו וגברו מצוקות חברתיות, עוני, חולי ורעב, פערים חברתיים וניצול חלשים בחברה. את הפתרון למצוקות ביקש הפרט לקבל מהכנסייה ומהקהילה, וככל שחלפו הדורות והוגבל מקומה של הכנסייה, הופנו ציפיות הפרט אל השלטון. היווצרותם של תאגידי עסקים, צוברי עוצמה וממון כתאגידיים למטרות רווח, כגופים הקמים בכוח חוק המדינה, הפנתה אליהם את תשומת הלב הציבורית, את התביעה לשאת באחריות חברתית ולהקדיש חלק מעושרם לתועלת הכלל והחלשים בחברה. ההתפתחויות המואצות במחצית השנייה של המאה ה-20, במיוחד לנוכח הנזקים שנגרמו לחברה ולסביבה והשלכותיהם בהווה ולעתיד, הרחיבו את מושג האחריות ממצוקות נקודתיות בחברה, במקום ובזמן נתון, לתפיסה רחבה כלל עולמית, הרואה במוקד הדברים את טובת הפרט, החברה והסביבה, בהווה ובעתיד. הרצון שלא לפגוע ביוזמה הפרטית ובדחף הטבעי לרווחים, שהרי אלה בסיס העושר הלאומי, חייב לכלול במשוואה זו את ההיבט הכלכלי. שילוב של חברה וכלכלה מסיט את הסוגיה מהזירה החברתית או הכלכלית אל נקודת מפגש. על מהותה של נקודת המפגש נטושה עוד משחר האנושות מחלוקת מה בין הפרט לכלל, בין הפרטי לציבורי, בין תפיסת אדם לאדם זאב לתפיסת אחריות הדדית. מחלוקת זו, הרווחת גם כיום, היא היוצרת את הבדלי הגישות בדבר תפיסת אחריות חברתית של עסקים, מהי, באיזה אופן היא באה לידי ביטוי וכיצד ניתן לכמתה ולהעריכה.

את צמיחת המושג אחריות חברתית של עסקים ניתן להבין גם על רקע התפתחות מושגי זכויות האדם ויכולתה של החברה לתת ביטוי לצרכיה, למאווייה ולציפיותיה. המעבר מזכויות הדור הראשון, זכויות אדם וזכויות פוליטיות, לדור השני, זכויות כלכליות וחברתיות, ולדור שלישי, זכויות קהילתיות וקבוצתיות, העצים את כוחם של ציבורים שונים ואפשר להם להשמיע קולם ואת תביעתם לצדק חלוקתי ולשוויון חברתי. נושאי זכויות אדם ואזרח ושוויון וצדק חברתי ימשיכו להעסיק את השיח הציבורי וישליכו גם על האחריות החברתית של עסקים.

התהליכים האמורים מציבים כיום את הפרט והחברה בשלושה מוקדים חיוניים לתאגידי העסקי ולשגשוגו: כספקי תשומות, כעובדים בשלבי הייצור וכלקוחות של התוצר המוגמר. המסקנה היא שאין די באמירה המקובלת ש"עסקים עושים טוב בעצם עשיית העסקים". השאלות כיצד נעשים העסקים ומה הן השלכות פעילותם תופסות כיום את מרכז הדיון. בעולם של היום הסוגיה אינה השיח הנפרד של אסכולת ערך המניה והתשואה מרבית לבעל המניה ושל אסכולת האחריות החברתית של עסקים, אלא השילוב הנכון בין השתיים: שילוב ואיזון בין האתי לכלכלי, בין ההווה לעתיד. בסיכומי של דבר, אין עסקים יכולים להצליח בחברות נחשלות.

העתיד המתבקש מהמשכו של תהליך זה הוא הגברת שיתוף הפעולה וההידברות בין הגורמים השונים בחברה, בממשל ובעסקים, לרבות גורמי השלטון המרכזי והמקומי, ארגוני החברה האזרחית והמגזר השלישי, לקוחות וספקים, עובדים, בעלי מניות ומשקיעים פוטנציאליים. על העסקים להכשיר את עצמם לקלוט את האותות הנשלחים אליהם מן הציבור בכללו ומהקהילה הסובבת בפרט. עליהם להבחין באלה, להבינם ולהיות מסוגלים לתרגמם למונחים עסקיים, לתוכנית אסטרטגית או פרוטיבית. גישה זו היא המפתח להצלחה בעתיד. ככל שיחלוף הזמן, ישוגרו מסרים ואותות רבים, ייתכן אף שרבים מאוד, עד כדי רעש, ובתוך אלה יהיה על התאגידים העסקיים לנווט דרכם. הצלחה תהיה טמונה אפוא ביכולת הבחנה, הבנה, מיצוי הזדמנויות, גיבוש אסטרטגיות ובניית כלים למדידת הצלחה, כמענה לאיתותים הבאים מן החברה.

המשבר הכלכלי העובר כעת על העולם חושף את הרגולטור כבעל יכולת מוגבלת, את הגורמים המקצועיים, לרבות האנליסטים, כמתקשים בהבנת תהליכים ומשמעותם ואת הציבור כחסר מידע נדרש כדי להעריך את המתהווה ואת המגמות המסתמנות ממנו. פני הדברים אינם שונים במהותם בתחום האחריות החברתית של העסקים. האחריות שנוטלים עסקים המבקשים לסייע לחברה אינה מקבלת ביטוי מלא, ואלה המבקשים להציג פעילות עסקית בכסות אחריות חברתית מוצאים את דרכם על נקלה. תאגידים רבים אינם נוטלים כל אחריות חברתית, מסתתרים מאחורי ערפול המושגים ונעזרים באי הטמעתם בקרב הציבור הרחב. מגמות המסתמנות כבר כיום ימשיכו בעתיד הקרוב ויתגברו. ביניהן ניתן למנות את אלה: חיזוק מושג הממשל התאגידי והרחבתו; הגברת שקיפות פעילותם של התאגידים העסקיים לא רק בתחומים העסקיים, כנדרש בשוק ההון, אלא, ובמיוחד, בתחומי האחריות החברתית; שיפור הגדרת האחריות החברתית והתאמתה לנסיבות המשתנות של כל חברה; התחזקות גופי המעקב והבקרה ללא כוונת רווח הבאים מהחברה האזרחית. יש להניח שממשלות יבקשו להגביר את הרגולציה, אבל הצלחת מהלך זה במתכונות הנוהגות היום מוטלת בספק. רגולציה ממשלתית לעולם אינה יכולה להעמיד מערך מלא וכולל בתחום זה. רק שילוב של כל גורמי החברה משלושת המגזרים יוכל לייצר את המענה הנדרש. אין די בהטלת אחריות חברתית על עסקים ללא גורמי גיבוי וליווי מהחברה. על ממשלות לסייע לארגוני החברה האזרחית כגורם המשלים את הפעולה הממשלתית בתחום זה. כשם שתפקידם של ארגוני החברה האזרחית והמגזר השלישי נתפס כמשלים את שירותי הממשלה בתחומי החברה (רווחה, בריאות, חינוך וכיוצא באלה), כך יש לנהוג גם בנוגע לליווי האחריות החברתית של עסקים. הקביעה שעל ארגוני מגזר שלישי לאמץ מודלים עסקיים מגלה גם את צדה השני של אותה המטבע, כפי שפירט פיטר דרוקר במאמרו מה יכולים העסקים ללמוד ממוסדות ללא כוונת רווח (דרוקר, 1992). המשבר הכלכלי הנוכחי חיזק קביעה זו.

ומלת אזהרה לסיום. הדגשנו את הרקע הסביבתי, החברתי והתרבותי בתפיסת המושג אחריות חברתית של עסקים, ותיארנו הבדלי גישות בין המדינות האנגלו-סקסיות לאירופה הקונטיננטלית. הדיון לעיל התייחס לתפיסת העולם המערבי – למושגי הפרט וזכויותיו, לתרבות הפוליטית והחברתית במדינות אלה. האם נוכל לייחס ניתוח זה גם לעולם המתעורר במזרח, במדינות ענק כסין וכהודו? וייתכן גם בהמשך המאה באפריקה ובאמריקה הלטינית? האם תפיסות האחריות החברתית בכלל, ושל עסקים בפרט, שיתגבשו בהמשך המאה הנוכחית יתאמו את אלה הרווחות כיום על בסיס תפיסות העולם המערבי? אותה עין פקוחה לתהליכים חברתיים וסביבתיים שעליהם הצבענו חייבת לאמץ מבט גלובלי, על מערב ומזרח כאחד, לכל החפץ להצליח ולשגשג בעולם הצפוי בעתיד לבוא.

---

## מקורות

---

- בירד, צ"א, בירד, מ"ר ובירד, ו"ו (1962). תולדות ארצות הברית. תל אביב: יחדיו.
- ג'וזפסון, מ' (1969). הבארונים השודדים. ירושלים ותל אביב: שוקן.
- דרוקר, פ"פ (1992). מה יכולים העסקים ללמוד ממוסדות ללא כוונת רווח. בתוך פ"פ דרוקר (עורך), מניהול של אתמול למנהיגות של מחר (עמ' 175-184). תל אביב: מטר והמ"ל.
- דרוקר, פ"פ (1966). ניהול הלכה למעשה. תל אביב: יחדיו.
- דרוקר, פ"פ (1999). אתגרי הניהול למאה ה-21. תל אביב: מטר.
- הובס, ת' (1962). לווייתן. ירושלים: מאגנס. (פורסם לראשונה בשנת 1651).
- זיו את האפט-BDO (2001). עלון מידע. אוגוסט 2001. תל אביב: זיו את האפט-BDO, רואי חשבון ויועצים עסקיים.
- כהן אלמגור, ר' וארבל-גנץ, א' (עורכים). (יראה אור בשנת 2010). האחריות הציבורית בישראל. תל אביב: הקיבוץ המאוחד והמרכז לאתיקה משכנות שאננים.
- לאסן, ק' (2002). שיבוש תרבות. תל אביב: בבל.
- לימור, נ' (2002). לא הרוח לבדה. ירושלים: מגזר ההתנדבות והמלכ"רים.

- מעלה (2004). הקוד לניהול חברתי. באתר:  
<http://www.maala.org.il/heb/tools/code/01/default.asp?ContentID=27>
- מרקס, ק' (1947). הקפיטל: ביקורת הכלכלה המדינית. מרחביה: הקיבוץ המאוחד.  
 (מהדורה ראשונה של שלושת הכרכים יצאה ב-1867, 1885 ו-1894).
- מרקס, ק' ואנגלס, פ' (1942). המניפסט הקומוניסטי. עין חרוד: הקיבוץ המאוחד. (יצא  
 לאור לראשונה בלונדון, 1848).
- נוב, א' (2005). להרוויח באחריות: בין הלבנת הון לתרומה לקהילה, האחריות החברתית  
 של תאגידים היא לעשות כסף. גלובס. הערב, 7-8 במרץ 2005, ע' 3.
- פורסטר, ו' (2002). קללת הכלכלה. ירושלים ותל אביב: שוקן.
- פלד, מ' (2009). פאנל כלכליסט – עסקים וקהילה: מעורבות חברתית היא כלי של מנהל.  
 כלכליסט. 26.8.09, עמ' 30-31. באתר:  
<http://www.calcalist.co.il/articles/0,7340,L-3357943,00.html>.
- פרידמן, מ' (2002). קפיטליזם וחירות. ירושלים: שלם.
- קורטין, ד' (2005). כשהתאגידים שולטים בעולם. תל אביב: כבל.
- קליין, נ' (2002). בלי לוגו. תל אביב: כבל.
- שטרן, י' (2008). הבעלות בחברה העסקית. ירושלים: המכון לדמוקרטיה, אוניברסיטת  
 בר-אילן ולשכת עורכי הדין בישראל.
- Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands.  
*Harvard Business Review*, 51, 88–98.
- Aguilera, R. V. & Jackson, G. (2003). The crossnational diversity of  
 corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of  
 Management Review*, 28, 447-465.
- Aguilera, R. V. (2005). Corporate governance and director accountability:  
 An institutional comparative perspective. *British Journal of  
 Management*, 16, 1-15.
- Aguilera, R. V., Williams, C. A., Conley, J. M., & Rupp, D. E. (2006).  
 Corporate governance and social responsibility: A comparative  
 analysis of the UK and the US. *Corporate Governance: An  
 International Review*, 14, 147-158.

- American Association of Fundraising Counsel. (2004). *Giving USA 2004: The annual report on philanthropy for the year 2003*. Glenview, IL: AAFRC Trust for Philanthropy.
- Anderson, T .H. (1969). *Sixties* .New York: Longman.
- Anderson, T .H. (1996). *The movement and the Sixties*. New York: Oxford University Press.
- Anheier, H .K. & List, R. A. (2006a). *A dictionary of civil society, philanthropy, and the nonprofit sector*. London & New York: Routledge.
- Anheier, H. K. & Leat, D. (2006b). *Creative philanthropy*. London: Routledge.
- Anshen, M. (Ed.). (1974). *Managing the socially responsible corporation*. New York: Macmillan.
- Backman, J. (Ed.). (1975). *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press.
- Barnea, A. & Rubin, A. (2005). *Corporate social responsibility as a conflict between owners*. UC Berkeley, Center for Responsible Business, Working Paper Series, Feb. 2005 from <http://www.escholarship.org/uc/item/4v06w78s>.
- Bauer, R .A. & Fenn, D. H. (1973). What is a corporate social audit? *Harvard Business Review*, 51, 37-48.
- Bauer, R., Derwall, J. & Otten, R. (2007). The ethical mutual fund performance debate: New evidence from Canada. *Journal of Business Ethics*, 70, 111-124.
- Bauer, R., Koedijk, K. C. G., & Otten, R. (2002). *International evidence on ethical mutual fund performance and investment style*. Tilburg University, Department of Finance, LIFE Working Paper No. 02.59. CEPR Discussion Paper 3452. March 7, 2002 from <http://ssrn.com/abstract=297882> or doi:10.2139/ssrn.297882.



- Baumol, W .J. (Ed.). (1970). *A new rational corporate social policy*. New York: Committee for Economic Development.
- Baumol, W .J. (1975). Business responsibility and economic behavior. In E. S. Phelps (Ed.), *Altruism, Morality, and Economic Theory*. (pp.45-56). New York: Russell Sage Foundation.
- Becchetti, L. & Ciciretti, R. (2006). *Corporate social responsibility and stock market performance*. CEIS Working Paper, Vol. 27, No. 79. March 2006 from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=897499&rec=1&srcabs=816425](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=897499&rec=1&srcabs=816425).
- Belkaoui, A. (1976). The impact of the disclosure of the environmental effects of organizational behavior on the market. *Financial Management*, 5, 26-31.
- Bell, L. (1952). Corporation support of education: The legal basis. *A.B.A. Journal*, 38, 119-122, 173-174.
- Berle, A. A. (Jr.) (1932). For whom corporate managers are trustees: A note. *Harvard Law Review*, 45, 1365-1372.
- Berle, A. A. (Jr.) (1954). *The 20's century capitalist revolution*. New York: Harcourt Brace.
- Berle, A. A. (Jr.) & Means, G. C. (1933). *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan.
- Blake, D., Frederick, W., & Myers, M. (1976). *Social auditing*. New York: Praeger Publishers.
- Blumberg, P. I. (1970). Corporate responsibility and the social crisis. *Boston University Law Review*, 50, 157-210.
- Bohman, A. & Minter, G. (2008). *International initiatives to promote responsible business – A navigation guide for business*. London, UK: International Business Leaders Forum from [http://www.iblf.org/docs/regions/International\\_Initiatives\\_Oct08.pdf](http://www.iblf.org/docs/regions/International_Initiatives_Oct08.pdf).

- Bönsh, R. & Freimann, H. (2008). New ethics in business: How companies work for society. *Deutschland, 2008*, (4) 10-15.
- Bork, R. H. (1966). Legislative intent and the policy of Sherman Act. *Journal of Law and Economics*, 9, 7-48.
- Bowden, A. R., Lane, M. R., & Martin, J. H. (2001). *Triple bottom line risk management: Enhancing profit, environmental performance, and community benefits*. New York: Wiley & Sons.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Bristowe, L. B. (1891). The legal restrictions on gifts to charity. *Legal Quarterly Review*, 7, 262-272.
- Brooksbank, D. (2009). Buffett and Bogle join call for long term, responsible investment group of "28 strange bedfellows" joins chorus against financial short-termism. *Responsible Investor*. Sept. 15, 2009 from [http://www.responsible-investor.com/home/article/buffett\\_and\\_bogle\\_join\\_call\\_for\\_long\\_term\\_responsible\\_investment](http://www.responsible-investor.com/home/article/buffett_and_bogle_join_call_for_long_term_responsible_investment).
- Brown, D., Dillard, J., & Marshall, S. R. (2006). *Triple Bottom Line: A business metaphor for a social construct*. Portland State University, School of Business Administration from <http://www.recercat.net/bitstream/2072/2223/1/UABDT06-2.pdf>.
- Brundland, G. H. (Ed.). (1987). *Our common future: The world commission on environment and development*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- BSR (2008). *Environmental, social and governance: Moving to mainstream investing?* from [http://www.bsr.org/reports/BSR\\_ESG\\_Mainstream\\_Investing.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_ESG_Mainstream_Investing.pdf).
- Business Lawyer. 1969). Special issue: Business in the Ghetto. *Business Lawyer*, Sept. 1969, Issue 25.

- Business Week. (1969). The war that business must win. *Business Week*, Nov. 1, 1969, pp. 63-74.
- Campbell, D., Moore, G., & Metzger, M. (2002). Corporate philanthropy in the U.K. 1985-2000: Some empirical findings. *Journal of Business Ethics*, 39, 29-41.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 268-295.
- CEC (2001). *Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. COM (2001) 366 final. Brussels: Commission of the European Communities. July 18, 2001, from [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf).
- CEC (2002). *Communication from the commission concerning corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development*. Brussels: The European Commission. July 2, 2002. COM (2002) 347 final, from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF>
- CEC (2006). *Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence of corporate social responsibility*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee, COM(2006)136 final, from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:en:PDF>.
- Chandler, A. D. (Jr.) (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, A. D. (Jr.) (2006). Comparative Business History. In D. C. Coleman & P. Mathias (Eds.), *Enterprise and History*. (pp. 3-26). Cambridge UK: Cambridge University Press. (1<sup>st</sup> pub. 1984).

- Chapman, K. (1986). Social Accounting. *Behavioral & Social Sciences Libraria*, 5, 79-88.
- Chasan, W. (1971). *Samuel Gompers: Leader of American labor*. New York: Praeger.
- China Briefing. (2009a). New tax incentives announced for charitable donations in China. *China Briefing*. May 19, 2009, from <http://www.china-briefing.com/news/2008/05/19/new-tax-incentives-announced-for-charitable-donations-in-china.html>.
- China Briefing. (2009b). China clarifies tax deduction for charitable donations. *China Briefing*. Sept. 16, 2009. At <http://www.china-briefing.com/news/2009/09/16/china-clarifies-tax-deduction-for-charitable-donations.html>.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Clarkson, M. B. E. (Ed.). (1998). *The corporation and its stakeholders: Classic and contemporary readings*. Toronto: University of Toronto Press.
- CMEPSP (2009). *Draft summary* (Provisional and incomplete). The Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Paris, June 2, 2009, from [http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/draft\\_summary.pdf](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/draft_summary.pdf).
- Cochran, T. C. & Miller, W. (1968). *The age of enterprise: A social history of industrial America*. New York: HarperCollins.
- Cohn, J. (1970). Is business meeting the challenge of urban affairs? *Harvard Business Review*, 48, 68-82.
- Communication of the Commission. (2006). *Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR*. COM 136, final of 22 March 2006, from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:EN:PDF>.

- Cragg, W. (2005). (Ed.). *Ethics codes, corporations and the challenge of globalization*. Cheltenham Glos, UK & Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Crossley, D. (1999). Paternalism and corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 21, 291-302.
- Davenport, H. J. (1906). Morality, Charity, state insurance. *Journal of Political Economy*, 14, 392-395.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore its social responsibilities. *California Management Review*, 2, 70-76.
- Davis, K. (1973). The case for and against Business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-323.
- Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1975). *Business and society: Environment and responsibility*. New York: McGraw-Hill.
- De Schutter, O. (2008). Corporate social responsibility European style. *European Law Journal*, 14, 203-236.
- DeLong, B. J. (1998). *Robber Barons*. University of California at Berkeley, and NBER. (2<sup>nd</sup> draft), from [http://econ161.berkeley.edu/Econ\\_Articles/carnegie/DeLong\\_Moscow\\_paper\\_2.html](http://econ161.berkeley.edu/Econ_Articles/carnegie/DeLong_Moscow_paper_2.html).
- Derber, C. (2002). *People before profit*. New York: St. Martin's Press.
- Dey, C. (2007). Social accounting at traidcraft plc: A struggle for the meaning of fair trade. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20, 423-445.
- Dodd, M. E. (Jr.) (1932). For whom are corporate managers trustees. *Harvard Law Review*, 45, 1145-1163.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (1995). *The future of industrial man*. Edison, NJ: Transaction Books. (1<sup>st</sup> pub. 1942).
- Duroselle, J. B. (1990). *Europe: A history of its peoples*. London: Penguin.
- Dworkin, G. (1988). *The theory and practice of autonomy*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- EACSR (2007). *The European Alliance for CSR progress review 2007*, from [http://www.csreurope.org/data/files/alliance/alliance\\_progress\\_review\\_2007.pdf](http://www.csreurope.org/data/files/alliance/alliance_progress_review_2007.pdf).
- Edmunds, S. W. (1977). Unifying concepts in social responsibility. *Academy of Management Review*, 2, 38-45.
- Eells, R. (1967). *The corporations and the art*. New York: Macmillan.
- Eells, R. & Walton, C. C. (1971). *Conceptual foundations of business*. Bon Ridge, IL: Irwin.
- Eilbert, H. & Parket, R. I. (1973). The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16, 5-14.
- Eisenberg, M. A. (1969). The legal roles of shareholders and management in modern corporate decision Making. *California Law Review*, 57, 4-181.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-Win-Win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36, 90-100.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, UK: Capstone Publishing.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line, does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR*. London: Earthscan, ch. 1.

- Elkins, A. (1977). Toward a positive theory of corporate social involvement. *The Academy of Management Review*, 2, 128-133.
- Ely, R. T. (1894). *Socialism: An examination of its nature, its strength and its weakness*. New York: Thomas Y. Crowell, from <http://www.archive.org/details/strengthweakness00elyriala>.
- Engel, D. (1979). An approach to corporate social responsibility. *Stanford Law Review*, 32, 1-98.
- Engen, T. & DiPiazza, S. (2005). *Beyond reporting: Creating business value and sccountability*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development, from <http://www.wbcds.org/DocRoot/ttsqQjLcUVotJ3BItbuF/beyond.pdf>.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29, 99-114.
- European Council (2000). *Presidency Conclusions*. Lisbon, March 2000. At [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_en.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm)
- European Council (2001). *Presidency Conclusions*. Götenborg, June 2001, from [http://ec.europa.eu/governance/impact/background/docs/goteborg\\_concl\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/governance/impact/background/docs/goteborg_concl_en.pdf)
- Federowicz, F. & Aguilera, R. V. (Eds). (2003). *Corporate governance in a changing economic and political environment. Trajectories of institutional change on the European continent*. London: Palgrave Macmillan.
- Feinberg, J. & Shafer-Landau, R. (Eds.). (2005). *Reason and responsibility*. Belmont, CA.: Thomson.
- Fletcher, W. M. (1989). *Fletcher cyclopedia of the law of private corporations*. Eagan, MN: Thomson West.
- Fleishman-Hillard Inc. & National Consumers League (NCL). (2007). *The second annual survey to benchmark evolving consumer attitudes toward corporate social responsibility*. At [www.fleishman.com](http://www.fleishman.com).

- Foller, M. L. & Thorn, H. (2008). *The politics of AIDS: Globalization, the state and civil society*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Fortune. (1968). Special issue on business and the urban crisis. *Fortune*. Vol. 77, Jan. 1968.
- Franklin, D. (2008). Just good business. *The Economist*. Jan. 19, 2008, Vol. 386, Issue 8563, special section, pp. 3-6.
- Frederick, W. C. (1987). Theories of corporate social performance. In P. S. Sethi & C. M. Falbe (Eds.), *Business and society*, (pp. 142-161). Lexington, MA: Lexington Books.
- Frederick, W. C. (1994), from CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business and Society*, 33, 150-164.
- Frederick, W. C. (2006). *Corporation, be good: The story of corporate social responsibility*. Indianapolis, IN: Dog Ear Publishing.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- French, D., Mayson, S., & Ryan, C. (2007). *Mayson, French and Ryan on Company Law*. Oxford, UK & New York: Oxford University Press. (24<sup>th</sup> ed.).
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase profits. *The New York Times Magazine*. Sept. 13, 1970, from <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.
- Friedman, M. (1972). Comment on the critics. *Journal of Political Economy*, 80, 906-950.
- Friedman, M. (1975). *There's no such thing as a free lunch*. LaSalle, IL: Open Court.
- Friedman, M., Mackey, J., & Rodgers, T. J. (2005). Rethinking the social responsibility of business: A debate featuring Milton Friedman, Whole Foods' John Mackey, and Cypress Semiconductor's T. J. Rodgers. *Reason*, 37, 28-37.



- Galambos, L. (1979). The American economy and the reorganization of the sources of knowledge. In A. Oleson & J. Voss (Eds.), *The organization of knowledge in modern America: 1560-1920*. (pp. 269-284). Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Galbreath, J. (2002). Twenty-first century management rules: The management of relationships as intangible assets. *Management Decision*, 40, 116-126.
- Gallagher, M. & McWhirter, C. (1998). Chiquita secrets revealed. *The Cincinnati Enquirer*. May 3, 1998, from <http://www.mindfully.org/Pesticide/chiquita>.
- Gardner, S. (2006). No surprises as European Alliance for CSR launches. *Euro Correspondent*. Mar. 16, 2006, from <http://www.euro-correspondent.com/the-news/latest-news/no-surprises-as-european-alliance-for-csr-launches/>.
- Geddes, M. (1992). *The social audit movement*. In D. L. Owen (Ed.), *Green Reporting*. (pp. 215-241). London: Chapman and Hal.
- Gitlin, T. (1993). *The sixties: Years of hope, says of rage*. New York: Bantam Books. (Rev. ed).
- Gomperz, H. (1939). Individual, collective, and social responsibility. *Ethics*, 49, 331-332.
- Gompres, S. (1969). *Labor and the common welfare*. New York: Arno and the New York Times. (1<sup>st</sup> pub. 1919).
- Gospel, H. & Pendleton, A. (2005). *Corporate governance and labour management: An international comparison*. Oxford: Oxford University Press.
- Gower, L. C. B. (1957). *The principles of modern company law*. London: Stevens & Sons (2<sup>nd</sup> ed.).
- Grant, G. H. (2003). The evolution of corporate governance and its impact on modern corporate America. *Management Decision*, 41, 923-934.

- Gras, N. S. B. (1971). *Business and capitalism: An introduction to business history*. New York: Augustus M. Kelly Publishers. [1<sup>st</sup> pub. 1939].
- Gray, H., Owen, D. L., & Maunders, K. T. (1987). *Corporate social reporting: accounting and accountability*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Gray, R. (2000). Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting & attestation. *International Journal of Auditing*, 4, 247-268.
- Gray, R. (2001). Thirty years of social accounting, reporting and auditing: What (if anything) have we learnt? *Business Ethics*, 10, 9-15.
- Green, T. H. (1986) Liberal legislation and freedom of contract: A lecture. In P. Harris. & J. Morrow (Eds.), *Lectures on the principles of political obligation, and Other Writings*. Cambridge, UK & New York: Cambridge University Press, pp. 194-212. (1st Pub. 1881, Oxford, UK: Slatter and Rose).
- Greenhouse, S. (2002). Court says first amendment doesn't shield Nike from suit. *The New York Times*. 3.5.02, from <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9F01EED71331F930A35756C0A9649C8B63>.
- GRI (2006). *Global Reporting Initiative: Sustainability reporting guidelines*, from [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/ED9E9B36-AB54-4DE1-BFF2-5F735235CA44/0/G3\\_GuidelinesENU.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/ED9E9B36-AB54-4DE1-BFF2-5F735235CA44/0/G3_GuidelinesENU.pdf).
- Grossman, R. L. & Adams, F. T. (1993). *Taking care of business: Citizenship and the charter of incorporation*. Cambridge, MA: Charter Ink.
- Halberstam, D. (1993). *The fifties*. New York: Fawcett Columbine.
- Hart, S. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75, 66-76.
- Harte, G. & Owen, D. L. (1987). Fighting de-industrialisation: The role of local government social audits. *Accounting, Organizations and Society*, 12, 23-142.

- Heald, M. (1970). *The social responsibility of business: Company and community 1900-1960*. Cleveland, OH: Case Western Reserve University Press.
- Henderson, H. (1968). Should business tackle society's problems? *Harvard Business Review*, 46, 77-85.
- Henriques, A. & Richardson, J. (Eds.). (2004). *The triple bottom line, does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR*. London: Earthscan.
- Herbert, B. (2002). Let Nike stay in the game. *The New York Times*. May 6, 2002, Ed-Op, Sec. A, p.21.
- Hetherington, J. C. A. (1969). Fact and legal theory: Shareholders, managers and corporate social responsibility. *Stanford Law Review*, 21, 248-292.
- Hilt, E. (2008). When did ownership separate from control? Corporate governance in the early nineteenth century. *The Journal of Economic History*, 68, 645-685.
- Himmelstein, J. L. (1996). Corporate philanthropy and business power. In D. F. Burlingame & D. R. Young (Eds.), *Corporate philanthropy at the crossroad*. (pp. 144-157). Bloomington and Indianapolis, IN: Indiana University Press.
- Hirsch, F. (1997). *Social limits to growth*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Hurst, J. W. (1970). *The legitimacy of business corporation in the law of the United States 1780-1970*. Charlottesville, VA: The University Press of Virginia.
- IFC. (2009). What is corporate social responsibility? *International Finance Corporation*. At [www.ifc.org](http://www.ifc.org).
- Ingram, R. W. & Frazier, K. B. (1983). Environmental performance and corporate disclosure. *Journal of Accounting Research*, 18, 614-622.

- Jay, W. (1895). The corporations in commerce. In C. M. Depew (Ed.), *One hundred years of American commerce 1795-1895*. (Chap. 8). New York: D. O. Haynes & Co, from <http://www.archive.org/details/17951895onehundr01depeuoft>.
- Jenkins, R. (2005). Globalization, corporate social responsibility and poverty. *International Affairs*, 81, 525-540.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14, 8-21.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Jones, G. (1969). *History of the law of charity, 1532-1827*. London: Cambridge University Press.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
- Josephson, M. (1962). *The Robber Barons: The great American capitalists, 1861-1901*. New York: Harcourt, Brace. (1<sup>st</sup> pub. 1934).
- Katz, W. G. (1960). Responsibility and the modern corporation. *Journal of Law and Economics*, 3, 75-85.
- Kaufman, S. B. (1973). *Samuel Gompers and the origins of the American Federation of Labor, 1848-1896*. Westport, CT: Greenwood Press.
- King, D. & Mackinnon, A. (2001). Who cares? Community perceptions in the marketing of corporate citizenship. *The Journal of Corporate Citizenship*. 3, 37-53.
- Kolk, A., Hong, P., & van Dolen, W. (2009). Corporate social responsibility in China: An analysis of domestic and foreign retailers' sustainability dimensions. *Business Strategy and the Environment*, 18, Early view.

- Kotler, P. & Lee, N. (2004). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New York: Wiley & Sons.
- Lerner, L. D. & Fryxell, G. E. (1994). CEO stakeholder attitudes and corporate social activity in the Fortune 500. *Business and Society*, 33, 58-81.
- Letwin, W. (1965). *Law and economic policy in America*. New York: Random House.
- Lev, B. & Daum, J. H. (2004). The dominance of intangible assets: Consequences for enterprise management and corporate reporting. *Measuring Business Excellence*, 8, 6-17.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36, 41-50.
- Lewin, D. & Sabater, J. M. (1996). Corporate philanthropy and business performance. In D. F. Burlingame & D. R. Young (Eds.), *Corporate philanthropy at the crossroad*. (pp. 105-126). Bloomington and Indianapolis, IN: Indiana University Press.
- Lin, L. W. (2009). Corporate Social Responsibility in China: Window Dressing or Structural Change? *Berkeley Journal of International Law*, 28, Upcoming Article, from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1419667](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1419667).
- Linowes, D. F. (1974). *The corporate conscience*. New York: Hawthorn Books.
- Ligteringen, E. & Zadek, S. (2005). Executive briefing: The future of corporate responsibility codes, standards and frameworks. *GRI & AccountAbility*, from <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/19BBA6F5-9337-42B0-B66D-A3B45F591938/0/LigteringenZadekFutureOfCR.pdf>.
- Lloyd, T. (2006). *Catalyzing change: A short history of the WBSCD*. Geneva, CH: World Business Council for Sustainable Development.

- Louis, A. M. (1969). View from the pinnacle: What business thinks. *Fortune*, 84, 92-95, 207-208.
- Lydenberg, S. D. (2005). *Corporations and the public interest: Guiding the Invisible hand*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publications.
- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2005). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32, 817-835.
- MacLeod, S. (2005). Corporate social responsibility within the European Union framework remark. *Wisconsin International Law Journal*, 23, 541-552.
- Manson, E. (1893). *The law of trading and other companies formed or registered under the Companies Act 1862*. London: William Clowes & Sons.
- Marchand, R. (1997). Where lie the boundaries of the corporation? Explorations in 'corporate responsibility' in the 1930s. *Business and Economy History*, 26, 80-100.
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 655-689.
- Market Watch. (2008). Challenging work and corporate responsibility will lure MBA grads, according to Stanford Business School research. *Market Watch. Business Wire*, July 18, 2008, from <http://www.marketwatch.com/news/story/challenging-work-corporate-responsibility-lure/story.aspx?guid=%7B6FDF3047-3325-491B-A0E8-919719314B34%7D&dist=hppr>.
- Mason, E. S. (1970). Introduction. In E. S. Mason (Ed.), *The corporation in modern society*. (pp. 1-24). Cambridge, MA: Harvard University Press, (7<sup>th</sup> prt., 1<sup>st</sup> pub. 1959).
- McBarnet, D., Voiculescu, A., & Campbell, T. (Eds.). (2007). *The new corporate accountability: Corporate social responsibility and the law*. Cambridge, UK & New York: Cambridge University Press.

- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- McKague, K. (2007). *Compendium of ethics codes and instruments of corporate social responsibility*, from [http://www.yorku.ca/csr/\\_files/file.php?fileid=fileCDOICwJiei&filename=file\\_Codes\\_Compendium\\_Jan\\_2007.pdf](http://www.yorku.ca/csr/_files/file.php?fileid=fileCDOICwJiei&filename=file_Codes_Compendium_Jan_2007.pdf).
- McKie, J. W. (1975). *Social responsibilities and business predicament*. Washington, DC: Brookings Institution.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21, 603-610.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- McWilliams, J. C. (2000). *The Sixties: The cultural revolution*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Medawar, C. (1976). The social audit: A political view. *Accounting, Organizations and Society*, 1, 389-394.
- Mittal, R. K., Sinha, N., & Singh, A. (2008). An analysis of linkage between economic value added and corporate social responsibility. *Management Decision*, 46, 1437-1443.
- Monson, R. A. & Downs, A. (1965). A theory of large managerial firms. *Journal of Political Economy*, 73, 221-236.
- Montgomery, D. B. & Ramus, C. A. (2007). *Including corporate social responsibility, environmental sustainability, and ethics in calibrating MBA job preferences*. Stanford University Graduate School of Business, research paper No. 1981, Dec. 2007, from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1077439](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1077439).
- Moon, J. (2002). The social responsibility of business and new governance. *Government and Opposition*, 37, 385-408.

- Morris, J. A. (1996). America needs a law prohibiting corporate donations. *Synthesis Regeneration*, 9, from <http://www.greens.org/s-r/09/09-21.html>.
- Moye, J. E. (2004). *The law of business organizations*. Clifton Park, NY: Thompson/Delmar Learning. (6<sup>th</sup> ed.).
- Odell, H. R. (1973). What does 'social responsibility' of business means? *Academy of Management Proceedings*, 1973, 597-601.
- O'Dwyer, B. & Unerman, J. (2007). From functional to social accountability: Transforming the accountability relationship between funders and non-governmental development organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20, 446-471.
- OECD (2001). *Making codes of corporate conduct work: Management control systems and corporate responsibility*. OECD, Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, working paper on International Investment, Number 2001/3, from <http://www.oecd.org/dataoecd/45/29/1922806.pdf>.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403-441.
- Owen, R. (1813). *A new view of society*. London: Cadwell, Davies & Strand.
- Peters, B. G. (1996). Shouldn't row, can't Steer: What's a government to do? *Public Policy and Administration*, 12, 51-61.
- Phillips, R. (2008). European and American perspectives on corporate social responsibility. *Business Ethics*, 17, 69-73.
- Porter, M. & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80, 57-68.
- Preston, L. E. & Post, J. E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



- PRI (2008). *Principles for responsible investment*. New York: UN Environment Programme Finance Initiative & UN Global Compact.  
At:  
<http://www.unpri.org/files/pri.pdf>.
- Prochaska, F. K. (1988). *The voluntary impulse: Philanthropy in modern Britain*. London, Faber.
- Rampton, S. & Stauber, J. (2002). *Trust us we're experts: How industry manipulates science and gambles with your future*. New York: Penguin/Tarcher.
- Rochlin, S., Witter, K., Mirvis, P., Jordan, S., & Beevas, T. D. (2004). *The state of corporate citizenship in the U.S.: A view from inside, 2003-2004*. Boston, MA: Boston College, Center for Corporate Citizenship, from  
[http://www.efbayarea.org/docs/Boston\\_College\\_State\\_of\\_Corporate\\_Citizenship\\_report.pdf](http://www.efbayarea.org/docs/Boston_College_State_of_Corporate_Citizenship_report.pdf).
- Roman, R. M., Hayibor, S., & Alge, B. R. (1999). The relationship between social and financial performance: Repainting a portrait. *Business and Society*, 38, 109-125.
- Rostow, E. V. (1970). To whom and for what ends is corporate management responsible? In E. S. Mason (Ed.), *The corporation in modern society*. (pp. 46-71). Cambridge, MA: Harvard University Press (7<sup>th</sup> prt., 1<sup>st</sup> pub. 1959).
- Roth, G. & Fitz, H. (1979). Corporate social responsibility: European models. *Hastings Law Journal*, 30, 1433-1464.
- Ruder, D. S. (1965). Public obligations of private corporations. *University of Pennsylvania Law Review*, 114, 209-229.
- Seifert, B., Morris, S. A., & Bartkus, B. R. (2003). Comparing big givers and small givers: Financial correlates of corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 45, 195-211.
- Sethi, P. S. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17, 58-64.

- Sethi, P. S. (1996). New challenges for corporate responsibility. *Business & Society Review*, 96, 60.
- Short (2002) . A short history of corporations. *New Internationalist*, 347, 24-25.
- Sinclair, U. (1906). *The jungle*. New York: The New American Library.
- Souto, F. B. (2009). Crisis and corporate social responsibility: Threat or opportunity? *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 2, 36-50.
- Spence, L. J. (2007). CSR and small business in a European policy context: The five Cs of CSR and small business research agenda. *Business and Society Review*, 112, 533-552.
- Stauber, J. & Rampton, S. (2002). *Toxic sludge is good for You: Lies, damn lies and the public relations industry*. Monroe, ME: Common Courage Press.(1<sup>st</sup> ed. 1995).
- Stein, N. (2001). Chiquita: Yes, we have no profits . *Fortune*. Nov. 26, 2001. At [http://www.nicholas-stein.com/articles/chiquita\\_banana.htm](http://www.nicholas-stein.com/articles/chiquita_banana.htm).
- Steiner, G. A. (1975). *Business and society*. New York: Random House.
- Steiner, G. A. & Steiner, J. F. (Eds.). (1977). *Issues in business and society*. New York: Random House.
- Stephens, J. (1998). *Anti-disciplinary protest: Sixties, radicalism and postmodernism*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Stone, C. D. (1975). *Where the law ends: The social control of corporate behavior*. New York: Harper & Row.
- Sullivan, R. & Mackenzie, C. (Eds.). (2006). *Responsible investment*. Sheffield, UK: Greenleaf.
- Taylor, F. W. (1998). *The principles of scientific management*. Mineola, NY: Dover. (1<sup>st</sup> pub. 1911).
- Taylor, J. F. A. (1968). The corporation and the law. *Business Lawyer*, 24, 159-164.

- The Economist. (2006). The birth of philanthrocapitalism. *The Economist*. Special Supplement. 25.2. 2006, Vol. 378 Issue 8466, pp. 8-11.
- Thorelli, H. B. (1955). *The federal antitrust policy: Origination of an American tradition*. Stockholm: Norstedt.
- Thörn, H. (2009). *Anti-apartheid and the emergence of a global civil society*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Toms, S. & Wright, M. (2005). Divergence and convergence within Anglo-American corporate governance systems: Evidence from the US and UK, 1950-2000. *Business History*, 47, 267-295.
- Toynbee, A. J. (1958). Thinking ahead. *Harvard Business Review*, 36, 23-38, 166-170.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationship among social performance, social disclosure, and economic performance in U.S. firms. *Academy of Management Review*, 10, 540-577.
- UN (2000). *UN Global Compact*. At <http://www.unglobalcompact.org>.
- VanDeVeer, D. (1986). *Paternalistic intervention: The moral bounds on benevolence*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Veblen, T. B. (1965). *The theory of the leisure class*. New York : A. M. Kelley. (1<sup>st</sup> pub. 1889).
- Verschoor, C. C. (1998). A study of the link between a corporation's financial performance and its commitment to ethics. *Journal of Business Ethics*, 17, 1509-1516.
- Vigar, D. (2006). *From challenge to opportunity: The role of business in tomorrow's society*. Geneva, CH: World Business Council for Sustainable Development, from <http://www.wbcsd.org/DocRoot/CZ2dt8wQCfZKX2S0wxMP/tomorrows-leaders.pdf>.

- Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility [part 1]. *California Management Review*, 15, 25-31.
- Votaw, D. (1973). Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility [part 2]. *California Management Review*, 15, 5-19.
- Waddock, S. A. & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance: Financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18, 303-319.
- Walker, J. W. G. & Thompson, A. S. (2008). *Critical mass: The emergence of global civil society*. Waterloo, ON: Wilfrid Laurier University Press.
- Wallich, H. C. & McGowan, J. J. (1970). Stockholder interest and the corporation's role in social policy. In W. J. Baumol (Ed.), *A new rational corporate social policy*. (pp. 39-59). New York: Committee for Economic Development.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wartick, S. L. & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- WBCSD. (2004). *Issue management tool: Strategic challenges for business in the use of corporate responsibility codes, standards, and frameworks*. World Business Council for Sustainable Development, from <http://www.wbcsd.org/Plugins/DocSearch/details.asp?DocTypeId=25&ObjectId=MTIwNjg>.
- WBCSD (2006). *A global alliance for sustainable development*. Geneva, CH: World Business Council for Sustainable Development, from <http://www.wbcsd.org/DocRoot/fdR8br7kv7MdKUrerNse/rn2006.pdf>.
- Weiner, J. L. (1964). The Berle-Dodd dialogue on the concept of the corporation. *Columbia Law Review*, 64, 1458-1467.

- White, A. L. (2007). *Who speaks for future generations?* Business for Social Responsibility (BSR), from [http://www.bsr.org/reports/BSR\\_AW\\_Future-Generations.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_AW_Future-Generations.pdf).
- White, A. L. (2008). *Culture matters: The soul of CSR in emerging economies*. Business for Social Responsibility (BSR), from [http://www.bsr.org/reports/CultureMatters\\_CSRSpirituality\\_1.pdf](http://www.bsr.org/reports/CultureMatters_CSRSpirituality_1.pdf).
- Williams, C. A. (2002). Corporate social responsibility in an era of economic globalization. *UC Davis Law Review*, 35, 705-777.
- Williams, C. A. & Conley, J. M. (2005). An emerging third way? The erosion of the Anglo-American shareholder value construct. *Cornell International Law Journal*, 38, 493-551.
- Wolpert, J. (1993). *Patterns of generosity in America*. New York: The Twentieth Century Fund.
- Wood, D. J. (1991a). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.
- Wood, D. J. (1991b). Toward improving corporate social performance. *Business Horizons*, 34, 66-73.
- Wood, D. J. & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 3, 229-267.
- Wood, R. (1942). The corporation goes into politics. *Harvard Business Review*, 21, 60-70.
- Wright, K. (2002). *Generosity versus altruism: Philanthropy and charity in the US and UK*. London School of Economics and Political Science, Centre for Civil Society (CCS), Civil Society Working Paper 17, from [http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/pdf/CSWP/Cswp17\\_web.pdf](http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/pdf/CSWP/Cswp17_web.pdf).
- Yankey, J. A. (1996). Corporate support of nonprofit organizations: Partnership across the sectors. In D. F. Burlingame & D. R. Young (Eds.), *Corporate philanthropy at the crossroad*. (pp. 8-9). Bloomington and Indianapolis, IN: Indiana University Press,

Young, N. (2002). Three 'C's: Civil society, corporate social responsibility, and China. *China Business Review*, 29, 34-38.

Zinn, H. (2003). *A people's history of the United States: 1492 to present*. New York: Harper Perennial. (1<sup>st</sup> pub. 1980).