

SAMFUNNSANSVAR PÅ ANBUD

- Et studie av kommunikasjonen av samfunnsansvar mellom oljeselskap og leverandører på norsk sokkel

Kristian Ski
Masteroppgave i medievitenskap
Universitetet i Oslo
Institutt for medier og kommunikasjon
12.01.2010

Sammendrag

Oppgaven ”Samfunnsansvar på anbud” tar for seg hvordan oljeindustrien på norsk sokkel kommuniserer samfunnsansvar med sine leverandører når leverandørene skal prekvalifiseres til anbudsprosesser. Leverandørene til norsk oljeindustri som er registrert i databasen JQS har muligheten til å fylle ut et spørreskjema om samfunnsansvar. Dette ble innført høsten 2007 og denne oppgaven ser på hvordan samfunnsansvar blir definert i databasen og hva leverandørene svarer.

Kommunikasjonsformen analyseres og det blir diskutert om den kan bidra til en mer sosialt ansvarlig industri.

Definisjonen av samfunnsansvar i JQS er relativt vid, med de fordeler og ulemper dette medfører. Det er fokus på retningslinjer og styringssystemer som preger spørreskjemaet. Leverandørens svar er sprikende og arbeider- og menneskerettigheter, HMS og miljø er temaene med størst oppslutning. Kommunikasjonen er relativt enveis og det vises liten vilje til dialog fra oljeselskapenes side.

Abstract

The Thesis ”Samfunnsansvar på anbud” explores how the Norwegian sector of the oil industry communicates CSR (Corporate Social Responsibility) to its suppliers in the prequalification processes that these must undergo in order to participate in tenders. The most uniform and common system for prequalification is the JQS survey. This includes a voluntary section on CSR which suppliers are encouraged to complete when registering. This questionnaire was introduced the fall 2007 and this thesis examines how CSR is defined in the questionnaire by the oil industry, as well as what the suppliers answer. This form of communication is analyzed and it is discussed how this may contribute to a more socially responsible industry.

There is no commonly accepted definition of CSR, which has both its benefits and limitations. The questionnaire represents a strong focus on codes of conduct and management systems. The suppliers’ responses are in general inconsistent and the topics which rank at the top are labour and human rights, HMS and environmental issues. The form of communication is mostly one way and there is a lack of desire for dialogue on the oil companies’ behalf.

Forord

Der var det gjort. Jeg sier meg ferdig med oppgaven.

En slik oppgave blir egentlig aldri ferdig, men et sted må man sette streken. Arbeidet med denne masteren har vært møysommelig, interessant, inspirerende, frustrerende og utfordrende. Å grave seg ned i et tema over lang tid er det ikke ofte man har muligheten til, og det har vært svært givende. På den andre siden har akademias rigide rammer ført til en del ergrelse. Jeg ville gjerne kommet med flere uttalelser om enkelte tema, men har av forskjellige grunner har måttet legge bånd på meg.

Det er naturligvis noen viktige personer som har bidratt til at denne oppgaven kom i havn. Veileder Øyvind Ihlen, korrekturleserne Karoline og Mats, gode hjelpere i Achilles og Statoil som har bistått med informasjon m.fl.. En stor takk til alle sammen.

Jeg vil også sende en betydelig dose takk til alle som har bidratt til det gode miljøet på IMK. Verdensproblemene som har blitt løst i kaffepausene og de interessante diskusjonene i lunsjen føles som en mer verdifull utdanning enn en mastergrad noen gang kan være!

“My education was interrupted only by my schooling” -Winston Churchill

Det er en god følelse å levere oppgaven. Det beste er kanskje å slippe og svare på spørsmålet ”hvordan går det med oppgaven?”. Nå er det bare resten av livet igjen...

Kristian Ski

Oslo 12.01.2010

<u>INNLEDNING</u>	1
1.1 TEMA FOR OPPGAVEN	1
1.2 ANALYSEGRUNNLAG	3
1.3 PROBLEMSTILLING	5
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR.....	5
<u>KAPITTEL 2: TEORI</u>	6
2.1 DEFINISJONER AV SAMFUNNSANSVAR.....	6
2.2 TEMA FOR SAMFUNNSANSVAR	8
2.3 TEORI OG DEBATT OM SAMFUNNSANSVAR	13
2.4 OPERASJONALISERING AV CSR	17
2.5 STRATEGISK KOMMUNIKASJON OG SAMFUNNSANSVAR	23
2.6 OPPSUMMERING	32
<u>KAPITTEL 3: METODE</u>	33
3.1 FREMGANGSMÅTE FOR BESVARELSE AV PROBLEMSTILLINGER.....	33
3.2 KILDER OG KILDEKRITIKK.....	34
3.3 VALIDITET OG RELIABILITET	38
3.4 GENERALISERING	43
3.5 OPPSUMMERING	44
<u>KAPITTEL 4: ANALYSE</u>	46
4.1 SAMFUNNSANSVAR DEFINERT I JQS	46
4.2 SPØRSMÅL OG SVAR I JQS.....	51
4.3 KOMMUNIKASJON GJENNOM JQS	71
4.4 OPPSUMMERING	79
<u>KAPITTEL 5: KONKLUSJON</u>	82
5.1 HVA HAR JEG FÅTT SVAR PÅ	82
5.2 OPPGAVENS STYRKER OG SVAKHETER	87
5.3 AVSLUTTENDE TANKER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	88
<u>LITTERATURLISTE</u>	90

1.1 Tema for oppgaven

Denne oppgaven skal ta for seg hvordan oljeselskap på norsk sokkel kommuniserer med sine leverandører om samfunnsansvar. Leverandørene til oljeindustrien har blitt stilt en rekke spørsmål om deres samfunnsansvar når de prekvalifiserer seg til anbudsprosesser. Oppgaven vil drøfte hvordan oljeindustrien definerer samfunnsansvar, hva leverandørene svarer på spørsmål om samfunnsansvar og hvordan kommunikasjonen foregår.

Bedrifter er en sentral del av samfunnsstrukturen, og deres handlinger har stor innflytelse både på offentlige beslutningsprosesser og i hverdagslivet. Ettersom de åpenbart har stor makt har det derfor blitt rettet fokus mot hvordan disse bedriftene opptrer. Måten bedrifter har svart på spørsmål knyttet til deres drift har blant annet blitt formulert gjennom forretningsstrategier innen informasjon og samfunnskontakt, eller gjennom misjonserklæringer som ofte inneholder elementer om bedriftenes Corporate Social Responsibility (CSR), også kjent som sosialt ansvar eller samfunnsansvar. Bedriftene har merket at de blir bedømt, ikke bare på bakgrunn av tjenestene de leverer, men også på hvordan de leverer disse tjenestene. Bedriftenes sosiale profil er med på å styrke eller svekke legitimiteten i forhold til deres interessenter (Lewis 2003; Dawkins 2004; Morsing og Beckmann 2006). En legitimitet de er avhengige av både for at konsumenter skal si seg villige til å forbruke bedriftens varer og for å unngå det som kan sees på som unødvendig inngripen av rammesettere. Det har vært, og er, en debatt om hva bedrifters samfunnsansvar bør innebære og hvor langt ansvaret skal strekke seg. Men det er liten tvil om at samfunnsansvar som konsept og forretningsstrategi er kommet for å bli. Det britiske tidsskriftet *The Economist* var lenge en uttalt motstander av at bedrifter hadde et samfunnsansvar utover det lovpålagte, men kom i 2005 med uttalelsen om at CSR har vunnet "*the battle of ideas*" (Crook 2005) som innebærer at langt viktigere enn faktisk samfunnsansvar er at bedriften blir oppfattet av sine stakeholdere som sosialt ansvarlig.

Trenden for samfunnsansvar har gått i retning av at man også blir vurdert ut i fra de man gjør forretninger med. Leverandører og kunder har påvirkning på hvordan en

bedrift blir bedømt. Dette blir kalt Value Chain Management eller Supply Chain Management. Et meget godt eksempel på at det som skjer i verdikjeden har påvirkning på en bedrift er Telenors samarbeid med bedrifter i Bangladesh som opererte med uverdige arbeidsforhold for sine ansatte i følge vestlig standard. Disse avsløringene våren 2008 skadet Telenors omdømme og flere etterlyste styrelederens avgang (Gimmestad 2008). I USA har man også flere eksempler på at avsløringer av dårlige arbeidsforhold i verdikjeden har skadet en bedrift. Walmart merket en betydelig nedgang etter avsløringer om bedriftens handel med bedrifter i fattige østlige land. Anført av innflytelsesrike interesseorganisasjoner ble bedriften boikottet og led betydelige tap (Vogel 2005). Globalisering og kompliserte handelsmønstre, samt et aktivt sivilsamfunn gjør det vanskeligere å unngå beskyldninger om å ikke vise sosialt ansvar. I påsken 2009 kom det fram at Kraft Foods A/S som produserer det norske nasjonalsymbolet Kvikk Lunsj handler med kakaoprodusenter som benytter seg av barnearbeid (Halvorsen 2009). Oljeindustrien, som denne oppgaven omhandler, har også store utfordringer i forhold til deres samfunnsansvar, spesielt fordi de utvinner og tjener på allmenne ressurser. Avsløringer om korrupsjon og miljøskadelige aktiviteter i Canada er noen av Statoils utfordringer som potensielt kan skade deres omdømme (Lode 2009).

En bedrifts samfunnsansvar påvirker dens omdømme (Crane, Matten, Spence 2008). Flere påstår at det er en sammenheng mellom en bedrifts omdømme og hvor bra den gjør det økonomisk (Lewis 2003; Morsing og Beckmann 2006). I en internasjonal undersøkelse utført av Aon European Risk Management sier norske bedriftsledere at det de frykter mest etter virksomhetsbrudd er tap av omdømme. Denne frykten for omdømmetap viser seg også som en sterk motivasjonsfaktor for å inngå CSR aktiviteter. Peggy Brønns undersøkelse blant 559 bedrifter organisert i NHO med mer enn 50 ansatte avslørte at den mest "populære" grunnen til å jobbe med CSR var for å forbedre imaget (Brønn 2005). I en undersøkelse utført av MORI (Britisk analysebyrå) gir 74 prosent av forbrukerne uttrykk for at kunnskap om et selskaps sosiale profil vil påvirke deres forbruksmønster (Dawkins 2004). Omdømmebygging må derfor antas å være et sentralt motiv for å ta samfunnsansvar siden en bedrift vil tjene på å ha et godt forhold til sine interessenter (Porter og Kramer 2006).

For å svare på oppmerksomheten fra befolkningen forsøker bedrifter å ta sitt samfunnsansvar på alvor gjennom å operasjonalisere det. Med operasjonalisering mener jeg hvordan teori blir omsatt til praksis. Operasjonaliseringen sier mye om hvordan en bedrift har valgt å definere sitt samfunnsansvar gjennom hvilke tema som blir berørt og hvilke tiltak som bli iverksatt. Som et resultat av dette har det vokst fram en retning innen forretningslivet som setter seg som mål å forvalte samfunnsansvaret. En bedrifts ansvar omtales på flere måter; Corporate responsibility, Corporate Governance, Corporate Citizenship, Corporate Responsiveness og Corporate Social Responsibility er noen av betegnelsene på dette. I denne oppgaven vil jeg benytte meg av begrepet Corporate Social Responsibility (CSR), som jeg på norsk oversetter til samfunnsansvar eller sosialt ansvar siden det er de hyppigst brukte begrepene.

En bedrift må i dag forholde seg til en rekke forskjellige interessentgrupper, som varierer fra aksjonærer til kunder til aktivistgrupper, som alle kan ha potensielt vidt forskjellige agendaer. Dette er en åpenbar utfordring i forhold til bedriftens kommunikasjon, og interessentperspektivet blir derfor spesielt betimelig når det gjelder å studere hvordan bedrifter kommuniserer samfunnsansvar. Leverandørene er naturlige å inkludere i en interessentdefinisjon, ettersom deres opptreden i stor grad kan påvirke en bedrifts virke. Det finnes få studier av kommunikasjon mellom selskap og deres leverandører med tanke på samfunnsansvar. Jeg vil derfor forsøke å tegne et bilde av hvordan en slik kommunikativ situasjon kan løses. Dette vil jeg gjøre ved å trekke på interessenteori, bedriftskommunikasjon, samt studier av kommunikasjon i verdikjeder.

Statoil er den dominerende aktøren på norsk sokkel, og vil derfor være toneangivende for mye av materialet brukt i denne oppgaven. Noe av materialet jeg har benyttet meg av strekker seg tilbake til før sammenslåingen av Statoil og Hydro. Jeg vil derfor betegne nåværende Statoil som StatoilHydro for å unngå forvirring. Når Statoil nevnes mener jeg organisasjonen før fusjonen.

1.2 Analysegrunnlag

Oljeindustrien på norsk sokkel er en industri som er avhengig av et godt omdømme og legitimitet i befolkningen. De har sågar drevet et seriøst arbeid med CSR i en

årrekke (Ihlen 2007). Denne oppgaven skal ta for seg hvordan tilstanden for omdømmet er i verdikjeden, i hvor stor grad oljeselskapene stiller krav til sine leverandører og hva leverandørenes holdninger til CSR er. Oljeselskapene på norsk sokkel benytter seg av en database for å kvalitetssikre sine anskaffelser. Denne er drevet av selskapet Achilles og heter Joint Qualification System (JQS). Den gir leverandører mulighet til å prekvalifisere seg for å levere tjenester. Over 2000 leverandører er oppført i databasen og har tilgjengeliggjort informasjon om hvilke tjenester de tilbyr, økonomisk situasjon osv. I 2008 ble det innført en CSR-modul bestående av over 50 spørsmål som leverandørene kunne svare på. Temaet var samfunnsansvar med undertemaene Health and Safety, Labour standards, Community Support, Environment, Human Rights og Business Ethics (Vedlegg 1). Modulen ble utviklet av Achilles i samarbeid med oljeselskapene Statoil, Hydro, Shell og BP. I dette spørreskjemaet finnes det en god del bakgrunnsinformasjon slik at leverandørene bedre skal kunne utfylle skjemaet på en god måte. Jeg vil analysere dette bakgrunns materialet for å få en forståelse for hvordan oljeselskapene som benytter seg av databasen JQS definerer det samfunnsansvar de ønsker at potensielle leverandører skal vise. Hvilke tema som berøres og hvordan spørsmålene stilles vil også gi en indikasjon på hva oljeindustrien ser på som deres eget samfunnsansvar. Hva leverandørene svarer vil naturligvis også være sentralt. Ved å analysere hva leverandørene har svart på disse spørsmålene vil man kunne få et innblikk i hvilke holdninger, og til en viss grad hvilken praksis leverandørene til oljeindustrien på norsk sokkel har. Jeg ser på databasen JQS som en kommunikasjonskanal hvor blant annet temaet samfunnsansvar blir kommunisert mellom oljeselskapene og leverandørene. Det finnes naturligvis andre kommunikasjonskanaler i tillegg, men gitt oppgavens omfang ville det vært for mye å analysere alle mulige kanaler mellom oljeselskap og leverandørene.

For å finne ut mer om hvilke strategier som ligger til grunn for utformingen av spørreskjemaet og for å finne ut hvordan kommunikasjonen er motivert har jeg gjennomført to intervju med personer i StatoilHydro som har deltatt i utviklingen av spørreskjemaet og som jobber med hvordan de skal nyttegjøre seg av informasjonen som finnes i databasen. Dette har gitt meg innsikt i hvordan kommunikasjonen gjennom JQS er motivert og hvordan denne kommunikasjonsformen nyttegjøres av oljeselskapene. Grunnen til at jeg valgte å fokusere på StatoilHydros rolle er fordi

Statoil og Hydro var sentrale i utformingen av CSR-modulen i JQS og fordi StatoilHydro er den dominerende aktøren på norsk sokkel.

1.3 Problemstilling

I denne oppgaven ønsker jeg å finne ut hvordan samfunnsansvar blir definert når oljeindustrien på norsk sokkel kommuniserer dette til sine leverandører gjennom JQS. Jeg vil også se på hvilke holdninger leverandørene som gruppe har til samfunnsansvar gjennom de svarene de gir i JQS. Summen av oljeselskapenes definisjon og leverandørenes svar vil jeg diskutere ut fra et kommunikasjonsperspektiv der jeg ønsker å se hvordan kommunikasjonen gjennom JQS kan bidra til en mer sosialt ansvarlig industri. Mine problemstillinger blir derfor som følger:

Problemstilling I: Hvordan definerer oljeselskapene på norsk sokkel samfunnsansvar når det kommuniseres gjennom JQS til leverandørene?

Problemstilling II: Hvilke holdninger til samfunnsansvar kommuniserer leverandører til oljeindustrien på norsk sokkel gjennom JQS?

1.4 Oppgavens struktur

Jeg vil begynne med å presentere teori som belyser de problemstillingene jeg har og det empiriske materialet jeg har samlet. For å sette oppgaven i en kontekst vil jeg starte med å definere hva samfunnsansvar innebærer og hvilke tema som ofte faller inn under begrepet. Siden samfunnsansvar er et omstridt begrep vil jeg komme inn på debatten rundt samfunnsansvar og teorier om hva det bør innebære. Videre vil jeg presentere kommunikasjonsteorier om hvordan bedrifter kan og bør kommunisere med sine interessenter.

Deretter vil jeg gjøre rede for mine metodiske valg og styrker og svakheter ved disse. I lys av teorien vil jeg videre analysere CSR-modulen og knytte denne opp mot hvordan samfunnsansvar blir definert i av oljeselskapene. I forlengelsen av dette vil jeg også analysere leverandørenes svar i JQS og hvordan leverandørene som gruppe gir uttrykk for sine holdninger til samfunnsansvar gjennom sine svar. Deretter vil jeg diskutere hvilke kommunikasjonsmessige valg som blir gjort og hvordan disse kan påvirke prosessen med å gjøre oljeindustrien sosialt ansvarlig. Til slutt vil jeg i konklusjonskapitlet vurdere mine funn og sette dem i en større sammenheng.

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hva begrepet samfunnsansvar (CSR) innebærer og hvorfor dette er noe en bedrift bør ta hensyn til. CSR, eller samfunnsansvar, er et begrep som omhandler både etiske og strategiske aspekter og perspektiver. Jeg vil vise til teori om CSRs innvirkning på organisasjoners omdømme og videre hvordan det kan gi kommunikasjonsutfordringer. Det finnes ingen allment akseptert definisjon av CSR selv om det er et meget utbredt fenomen i bedrifter i den industrialiserte verden. Derfor vil jeg vise hvordan bedrifters samfunnsansvar har blitt operasjonalisert på forskjellige måter, i organisasjoner generelt og oljebransjen spesielt.

2.1 Definisjoner av samfunnsansvar

Samfunnsansvar har blitt et velkjent begrep i de fleste større bedrifter i den vestlige verden. Etter en lang debatt om hvorvidt selskap har samfunnsansvar og hvordan dette skal forvaltes, virker det nå som om samfunnsansvar har blitt en del av ledelsessystemet i et stadig økende antall selskap (Crane, Matten et al. 2008).

Nøyaktig hva det sosiale ansvaret innebærer vil variere fra bedrift til bedrift. Noen bedrifter har utfordringer med barnearbeid, mens andre har miljøutfordringer.

Generelt sett vil det sosiale ansvaret begrense seg til de områdene en bedrift potensielt kan påvirke samfunnet, uten at det bidrar til å klargjøre akkurat hva samfunnsansvar innebærer konkret for den enkelte bedrift. Hotellkjeden Choice har for eksempel ikke noe umiddelbart ansvar for bistandsprosjekter i Afrika, men inkluderer likevel dette i sine ansvarlighetsprosjekter.

Som nevnt vil samfunnsansvar bety forskjellige ting for forskjellige bedrifter.

Konseptet CSR har i stor grad blitt utviklet for store bedrifter og blir brukt som styringsverktøy i disse bedriftene (Crane, Matten et al. 2008:9). Dette skyldes at store selskap er mer synlige og derfor mer sårbare for kritikk. I tillegg opererer de oftere mer globalt og har en lengre verdikjede av underleverandører som potensielt kan kritiseres og attribueres til "morselskapet." Det forventes også mer av selskap som har stor makt og stor potensiell påvirkningskraft. Små og mellomstore bedrifter blir ikke gransket i like stor grad som de store, men det fritar dem ikke fra sosialt ansvar. På den globale arena er det relativt stor konsensus om viktigheten av å samfunnsansvar.

En av hovedgrunnene for denne fremveksten er forbrukernes økte fokus på en mer etisk måte å gjøre forretninger på (Crane, Matten et al. 2008:3).

En kritikk som stadig blir rettet mot CSR er fraværet av en felles definisjon. Det er lett for en bedrift å definere CSR slik man vil, og tilsvarende vanskelig å arrestere noen for å vise manglende sosialt ansvar. Feltet CSR har sett en massiv utvikling de senere årene og litteraturen på feltet har økt kraftig (Crane, McWilliams, Matten, Moon og Siegel 2008:3). Dette har ført til en debatt rundt begrepet CSR og definisjonen av det. Siden synet på en bedrifts plass i samfunnet vil variere, vil også synet på hvilket sosialt ansvar en skal ta være forskjellig. Ihlen og Robstad mener CSR er en måte å avstemme samfunnets krav til selskapet. Man skal altså forsøke å følge de retningslinjene samfunnet gir og utvikle (...) *prosesser for å evaluere krav fra interessenter og omgivelsene samt utvikle og sette i verk tiltak for å møte disse kravene* (Ihlen og Robstad 2004:207). En liknende definisjon er Archie Carrolls fra 1979. *The social responsibility of business encompasses the economical, legal, ethical and directionary expectations that society has of organizations at a given point in time* (Carroll 1979 i Crane, Matten et al. 2008:5). Carroll mener at samfunnet har økonomiske, lovpålagte og etiske forventninger til et selskap, som stadig forandrer seg og at selskapet må forandre seg i takt med forventningene. Et eksempel på at denne definisjonen gjør seg gjeldende er miljøfokusert som har eksplodert de siste fem årene. Stadig flere selskap har tatt dette til etterretning og utfører, eller rapporterer om, miljøtiltak. Men samfunnet er ingen enhet som har et bestemt krav det stiller til en bedrift. Også innad i de mest ensrettede samfunn vil det være indre stridigheter og maktkamp. Derfor vil bedriften selv måtte skape sin egen oppfatning av sitt ansvar på en bestemt måte.

Morsing og Beckman legger opp til at hvert enkelt selskap vil kunne ta det sosiale ansvaret de selv oppfatter at de har gjennom å definere CSR som: *the organization's status and activities with respect to its perceived social obligations* (Morsing og Beckmann 2006:17). I mange tilfeller vil dette ansvaret bare være å holde seg innenfor lovverket, mens andre mener at CSR skal innebære å strekke seg lengre enn det lovpålagte.

Et eksempel på dette finner vi hos Vogel som definerer CSR som noe mer enn å bare følge loven. *CSR is (...) Practices that improve the workplace and benefit the society in ways that go above and beyond what companies are legally required to do* (Vogel 2005:2). En bedrift som tar samfunnsansvar er følgelig mer rettskaffen enn en bedrift som bare følger formelle krav. I denne oppgaven vil jeg kombinere Ihlen & Robstad og Vogels definisjoner og definere samfunnsansvar som: *utviklingen av prosesser for å evaluere krav fra interessenter og omgivelsene, som strekker seg utover det lovpålagte, samt utvikle og sette i verk tiltak for å møte disse kravene.*

2.2 Tema for samfunnsansvar

Samfunnsansvar eller CSR har flere sider ved seg og vil bety forskjellige ting for forskjellige bedrifter. Konseptet samfunnsansvar har utsprunget fra forskjellige fagretninger som jus, økonomi, sosiologi, historie m.fl. (Crane og McWilliams et al. 2008:7). Temaene som blir nevnt i forbindelse med samfunnsansvar er følgelig svært varierte. Tre av de temaene som er hyppig berørt, og som er relevante for denne oppgaven er; etikk, arbeider- og menneskerettigheter og miljø, som jeg vil ta for meg i mer detalj nedenfor.

2.2.1 Etikk

Noe som ofte nevnes i sammenheng med samfunnsansvar er foretningsetikk (Business Ethics). Dette er et felt som konsentrerer seg om hvordan individ i en organisasjon skal foreta etiske forsvarlige valg. Etikk beskrives som regel som grunntanker om hva som er rett og galt og hvordan disse normene manifesterer seg i handling.

Forretningsetikk blir av Crane definert på følgende måte: *Business ethics is the study of business situations, activities and decisions where issues of right and wrong are addressed* (Crane 2004:8). Bedrifter må naturligvis forholde seg til juridiske rammer, men etikk strekker seg i flere tilfeller utover de formelle lovene. En av grunnene til at forretningsetikk har fått mer oppmerksomhet de senere årene er medieoppmerksomheten flere store selskap har fått når de har begått etisk tvilsomme handlinger som faller utenfor rettsapparatet. Det er spesielt tunge aktører i olje-, tobakks-, og tekstilindustrien som har fått uønsket oppmerksomhet for hvordan de har tjent sine penger på å utnytte andre (Crane, Matten et al. 2008:3). Globaliseringen har også ført til at flere etiske spørsmål har kommet til overflaten (Crane 2004:14). Særlig siden lovgivningen ofte er mangelfull i flere u-land forventes det at selskap som

opererer i disse landene bør følge de lovene og etiske retningslinjene som gjelder i selskapets hjemland. Dette er også et poeng i Utenriksdepartementets stortingsmelding *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi* (St.meld.nr.10 2009). Selv om mange etterlyser formelle krav til aktører på det globale markedet hersker det liten tvil om at det også forventes at selskaper opptrer etisk.

Når etikk operasjonaliseres i selskapene er det ofte individets rolle som blir vektlagt (Crane 2004). Det har ført til styringsmetoder som Corporate Governance og Integrity Management, retningslinjer for hvordan individer i selskapet skal te seg i gitte sammenhenger. Slike retningslinjer påvirker kulturen i selskapet som igjen har vist seg å ha stor innvirkning på individers beslutningsprosesser (Crane 2004:116). Tema som ofte blir berørt av retningslinjene er hvordan man skal forholde seg til gaver, underholdning, innkvartering og bestiktelser (Crane 2004:314). Interessekonflikter er også noe som blir nevnt. Dette er et vanskelig tema i likhet med flere etiske spørsmål. Slike spørsmål vil ofte kreve retningslinjer for å hjelpe individet til å ta det som for selskapet er den riktige avgjørelsen. Intern kommunikasjon til ansatte om etiske spørsmål er dermed helt avgjørende for hvordan en bedrift forvalter sitt etiske ansvar (Crane 2004:152).

2.2.2 Menneskerettigheter og arbeiderstandarder

FNs menneskerettighetskonvensjon har lagt føringer for hvordan det moderne samfunnets menneskesyn har blitt oppfattet de siste 60 årene. Tanken er at alle mennesker er født med en del grunnleggende rettigheter og friheter. Disse rettighetene er bl.a. personlig frihet, næringsfrihet, organisasjonsfrihet, retten til liv, ytringsfrihet, rettssikkerhet og religionsfrihet.¹ Når bedrifter blir stadig viktigere samfunnsaktører, og med menneskerettighetskonvensjonen inkludert i flere lands (inkludert Norge) lover, er det åpenbart at også bedrifter må forholde seg til dette individbaserte rettighetssystemet. Det er dog stor forskjell på i hvor stor grad konvensjonen følges, en forskjell som bærer preg av å delvis følge nord-sør-skiellet (Jenkins, Pearson, Seyfang 2002; Crane, Matten et al. 2008). Flere av de internasjonale standardene for CSR tar utgangspunkt i menneskerettighetene når de har tegnet opp sine prinsipper. Dette gjelder spesielt for UN Global Compact som er FN's egne prinsipper for CSR.

¹ <http://www.un.org/en/documents/udhr/>

Når det gjelder arbeiderrettigheter er det den Internasjonale Arbeider Unionen (ILO) som har hatt størst gjennomslagskraft (Jenkins, Pearson et al. 2002:32). ILO ble grunnlagt i 1919 siden de fryktet at kapitalen ikke hadde noen landegrenser. Deres ønske var å sørge for at alle arbeidere skulle ha like rettigheter uansett nasjonalitet. For å sikre det har ILO laget retningslinjer som i utgangspunktet er rettet mot nasjonstater for å sikre arbeidere over hele verden like rettigheter (Ibid). Siden ILOs prinsipper er beregnet på nasjonsstaten har det blitt kritisert at internasjonale bedrifter skal kunne tilknytte seg disse prinsippene. Spesielt med tanke på det vanskelige problemet med å få bukt med barnarbeid finnes det hull i ILOs prinsipper som internasjonale selskap kan benytte seg av. I særegne tilfeller kan det tillates at barn ned i 14 års alder kan ta lett arbeid, men dette bør reguleres av et statsapparat og ikke store selskap argumenterer Jenkins (Jenkins, Pearson et al. 2002:35). Maktforholdet mellom arbeidsgiver og ansatt vil alltid være skjevt om ikke arbeiderne har statlige direktiver i ryggen.

Globalisering og forholdet til det globale sør er ofte en stor utfordring når det gjelder flere av temaene innenfor CSR. Spesielt med tanke på menneske- og arbeiderrettigheter. Den globaliserte forretningsmodellen har ført til at en stor del av de produkter som blir kjøpt og solgt i vestlige land har blitt produsert i fattigere land hvor produksjonskostnadene er vesentlig lavere. Grunnen til de lave produksjonskostnadene skyldes i stor grad den store tilgangen på billig arbeidskraft (Jenkins, Pearson et al. 2002:62). Arbeidsforholdene dette leder til har ved anledninger vært under enhver kritikk, noe som har blitt påpekt av flere frivillige organisasjoner. Store selskap har forsøkt å svare på kritikken med vekslende hell. Det har nemlig vist seg at selv om organisasjonen har gode retningslinjer for CSR, blir ikke dette nødvendigvis omsatt i praksis gjennom hele verdikjeden (Crane, Matten et al. 2008:501). Noe av forklaringen er de komplekse systemene den globale verdikjeden består av. En leverandør kan ha flere underleverandører og ulike samarbeidspartnere etc. Det er med andre ord ikke lett for en bedrift å holde oversikt over hele nettverket sitt (Jenkins, Pearson et al. 2002:67).

I Norge har menneskerettigheter og arbeiderstandarder lenge vært i fokus. Dette har blitt omsatt i standarder for helse, miljø og sikkerhet (HMS) som er nedfelt i loven og

norske bedrifter plikter å rapportere om HMS i årsrapporten. Når det er sagt er det ikke slik at arbeiderrettigheter ikke blir brutt i Norge. En økende arbeidsstokk fra østeuropeiske land har blant annet ført til at useriøse aktører har funnet smutthull i lovgivningen og tøyer grensene for hva som er ansett som sosialt ansvarlig.

2.2.3 Miljø

De siste årene har menneskeskapte klimaforandringer kommet på dagsorden i stor grad. Den økte oppmerksomheten har ført til at de aller fleste politikere og næringslivsledere har tatt til orde for en mer bærekraftig utvikling. Bærekraftighet er, som jeg kommer tilbake til, et omstridt begrep som ofte omtales i debatten om CSR. For mange bedrifter er arbeid med å begrense miljøskader slettes ikke noe nytt. Lenge har selskap forsøkt å begrense utslipp av giftig avfall, innført styringssystem for avfallshåndtering og resirkulert. Men mange mektige interesseorganisasjoner krever nå en mer radikal forandring som vil være mye vanskeligere for en bedrift å håndtere. Dette kan dreie seg om å slutte med fossilt brensel eller begynne med CO₂-fangst (Crane, Matten et al. 2008:307). For oljeindustrien er ikke dette en lett oppgave, og flere av de foreslåtte tiltakene er ekstremt investeringstunge.

Flere av teoriene om hvordan selskap skal integrere miljøspørsmål i sitt CSR arbeid er instrumentelle. Det vil si de tar sikte på å finne en formel for hvordan et selskap skal tjene på miljøtiltak og skaffe seg et konkurransefortrinn (Hart 1997). En bedrift vil kunne tjene på å redusere energiforbruk og samtidig markedsføre seg som miljøvennlige. På den måten kan man få rask uttelling for enkle og økonomiske tiltak, men en langvarig forbedring som er vanskeligere å markedsføre vil være vanskeligere å oppnå. Hart forklarer bærekraftighet som at den totale byrden menneskene utsetter naturen for er lik, eller mindre enn, jordas evne til å reprodusere seg selv (Crane, Matten et al. 2008:316). Måten å oppnå det på er gjennom å redusere befolkningen eller forbruket, eventuelt å effektivisere gjennom ny teknologi vi bruker til å produsere varene til vårt forbruk. Å redusere befolkningen er ingen human, populær eller realistisk målsetning. Og forbruket kan vanskelig reduseres om man ønsker å brødfø en hel verden og samtidig opprettholde en viss levestandard. Derfor er det de teknologiske utfordringene man har mest å tjene på. På det området er bedrifter verden over best skikket til å bidra til en bærekraftig verden (Crane, Matten et al.

2008:317). Men for å nå fram dit er det nødvendig med en plan for å bli bærekraftig. Svært få bedrifter har en slik plan (Crane, Matten et al. 2008:321).

Bærekraftig utvikling ble definert av Brundtlandkommisjonen som en samfunnsutvikling som imøtekommer dagens behov uten å forringe mulighetene for kommende generasjoner til å få dekket sine behov². Som en konsekvens av at oljeindustrien selv innser at de har et dårlig omdømme forsøker de å profilere sin drift som bærekraftig (Ihlen 2007:50). Oljeselskap rundt om i verden har reagert forskjellig på debatten om menneskeskapte miljøproblemer og anklagene som har blitt rettet mot industrien og forbruk av fossilt brensel. I USA har store selskap som ExxonMobil drevet lobbyvirksomhet for å motvise påstanden om at klimaforandringene er menneskeskapte, mens norske selskap langt på vei har erkjent klimautfordringene (Ihlen 2007:101-103). Selv om oljeselskapene innrømmer at deres virksomhet er forurensende argumenterer de for at de driver bærekraftig. Det gjør de ved å benytte en litt annerledes definisjon av bærekraftighet. Statoil definerer bærekraftighet til å dreie seg om utfyllende rapportering på miljø og å redusere den negative påvirkningen deres virksomhet har på miljøet (Ihlen 2007:105). Hydro mener at bærekraftighet i stor grad dreier seg om en fornuftig resursforvaltning (Ihlen 2007:109). (Disse utsagnene ble hentet før sammenslåingen av Statoil og Hydro). Argumentene som brukes for å påberope seg bærekraftighet er flere. Det handler om minimering av utslipp, CO2 fangst, investering i miljøvennlige teknologier og at oljeindustrien tilfører store resurser til samfunnet i form av arbeidsplasser og infrastruktur (Ihlen 2007:106). Disse argumentene blir kraftig kritisert av miljøbevegelsen som påpeker at bærekraftighet ikke er mulig så lenge man utvinner en ressurs som ikke er fornybar samtidig som den er skadelig for miljøet. Motivet bak oljeindustriens argumenterer for at de driver bærekraftig er erkjennelsen av at oljeindustrien forurenser og at dette er en trussel for omdømmet som de er avhengige av (Ihlen 2007:101).

² CSD: vår felles fremtid/our common future, 1987: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I>

2.3 Teori og debatt om samfunnsansvar

Det finnes det mange teorier om hva CSR er og hvordan en bedrift bør forholde seg til det sosiale ansvaret det forventes at den skal utøve. I tillegg til etiske grunner finnes det en rekke strategiske innfallsvinkler til CSR. I dette avsnittet vil jeg presentere noen av dem og klassifisere dem kategorier jeg har lånt fra Gariga og Melé 2004. Underveis vil jeg ta opp noe av kritikken som blir rettet mot samfunnsansvar.

2.3.1 Instrumentelle teorier

Disse teoriene dreier seg først og fremst om hvordan CSR kan hjelpe en bedrift med å nå økonomiske mål og øke verdien av selskapet (Garriga og Melé 2004). Den fremste talsmannen for dette synet er Milton Friedman og hans berømte utsagn om at *"the business of business is business"* (Crane, Matten et al. 2008). Han mener at den eneste grunnen til å utøve samfunnsansvar, utover det lovpålagte, er å skaffe seg et konkurransefortrinn. Ved å framstå som sosialt ansvarlige vil man være mer attraktiv for arbeidstakere og kan til og med tillate seg lavere lønnskostnader (Garriga og Melé 2004). Undersøkelser har vist en svak tendens til at selskap som utøver stor grad av sosialt ansvar gjør det bedre enn andre selskap (Crane 2004). Disse undersøkelsene er, i følge instrumentelle teoretikere, i beste fall tvetydige og kan ikke tillegges for stor vekt bl.a. fordi et selskap med god økonomi vil kunne unne seg "luksusen" det er å gi tilbake til samfunnet (Crane 2004).

Porter og Kramer forsøker i sin artikkel *Strategy and Society* å vise hvordan CSR kan gi konkurransefortrinn. Deres hovedargument er at bedriften skal utøve samfunnsansvar på en måte som ligger nært til dens kjerneområde. Ved å benytte seg av kompetansen som finnes i bedriften vil man få størst gevinst innenfor det område man opererer (Porter og Kramer 2006). Bedriften vil, med sin spesialisering, kunne oppnå bedre resultater enn hva styresmaktene kan, forutsatt at man holder seg innenfor det man er gode på. Det er liten vits i at en bedrift i Norge som ikke driver med tømmerhogst, skal forsøke å redde regnskogen. Det vil hverken tjene regnskogen eller bedriften siden de ikke har noen innvirkning på hverandre. Ved å integrere bedriftens kompetanse med samfunnets behov vil man oppnå det om omtales som *Shared Value*. Samfunnet tjener på bedriftens innsats og bedriften vil også tjene på de tiltak som blir gjort (Porter og Kramer 2006). Nå kan det sies at om en bedrift reduserer sitt energiforbruk vil det kun motiveres økonomisk. Men samfunnet tjener

like fullt på det. Det samme gjelder det Crane omtaler som industrielle økosystemer. Det går ut på at flere bedrifter som er knyttet sammen i et nettverk samarbeider for å oppnå felles miljøgevinster (Crane 2004:335).

Det finnes mange som har kritisert CSR som foretningskonsept. Jeg vil trekke fram Milton Friedman som ofte blir trukket fram som en sentral kritiker. For denne oppgaven er han aktuell på bakgrunn av en artikkel han skrev i 1970; *The social responsibility of business is to increase its profits* (Friedman 1970). Denne artikkelen blir ofte trukket fram av motstandere av samfunnsansvar og de som mener sosialt ansvar bare er mote og et promoteringsverktøy. I sin kritikk av sosialt ansvar legger Friedman tre premisser til grunn. (1) *Bare mennesker kan ha moralsk ansvar for sine handlinger.* (2) *Ledernes ansvar er utelukkende å handle for å maksimere profitten til selskapet.* Og (3) *Sosiale problemer er statens anliggende og ikke en organisasjons.* På bakgrunn av dette er det bare instrumentelle motiver for samfunnsansvar som er gyldige. Dette kan understrekes ved at *Ledernes ansvar er utelukkende å handle for å maksimere profitten til selskapet.* Dette punktet har et lite men ikke ubetydelig tillegg, nemlig at det gjelder så lenge man holder seg innenfor lovverket. Logikken Friedman følger er at selskapet har blitt opprettet for å tjene penger og lederne har blitt ansatt for å forvalte denne misjonen. Å bruke selskapets resurser til annet enn å øke verdien til selskapet vil dermed kunne sees på som tyveri fra aksjonærene som forventer avkastning (Ibid).

2.3.2 Politiske teorier

De politiske teoriene tar for seg hvordan en bedrift ved å ta sosialt ansvar opprettholder, eller forsvarer sin plass i samfunnet (Garriga og Melé 2004). Dette kan sees i sammenheng med konseptet om den sosiale kontrakten et selskap har med samfunnet. Dette kalles *Integrative social contract theory* og tar for seg de kontraktene som finnes mellom bedrifter, nærmiljø og samfunn (Garriga og Melé 2004; Amaeshi, Osuji et al. 2008). De store multinasjonale selskapene som preger verden i dag har utvilsom stor makt til å presse gjennom politiske beslutninger. Ser vi på finanskrisen i USA finner vi flere eksempler på hvor stor makt de store selskapene har. Selv når de er på konkursens rand er samfunnet så avhengig av at selskapene beholder arbeidsplasser at staten spytter inn milliarder for å dekke underskudd. Men makt er ikke noe man bare har. For å opprettholde makten er man nødt til å forvalte

den. Hvis ikke vil noen andre ta din plass. Dette kalles *the iron law of responsibility* (Garriga og Melé 2004). Om man ikke forvalter sitt sosiale ansvar, eller forvalter det på en måte som samfunnet ikke godtar, vil makten bli fordelt til noen som forvalter ansvaret på en måte samfunnet ønsker. En noe mørkere side av CSR kan man finne i det politiske motivet enkelte selskap har for å opptre sosialt ansvarlig. I frykt for å bli regulert av statsmakten tar selskapene sosialt ansvar for å vise at de ikke trenger statlig styring (Frankental 2001; Ihlen og Robstad 2004). Dette kan man, i tillegg til å anlegge et instrumentelt perspektiv, se som en del av *the iron law of responsibility* siden staten har mulighet til å pålegge ansvar ved hjelp av lovverk om ikke makten blir forvaltet på en tilfredsstillende måte.

Manglende lovgivning blir ofte trukket fram som en grunn til at CSR i det hele tatt har fått tilhørere i forretningslivet. Å vise at man tar ansvar uten innblanding av myndighetene er også en strategi for å unngå regulering (Frankental 2001; Morsing og Beckmann 2006; May, Roper et al. 2007). På den måten har man også muligheten til å definere CSR i den retningen som er mest hensiktsmessig for bedriften. I følge Porter og Kramer kan dette være en bra ting siden bedriftene da gjør en innsats der det er mest effektivt (Porter og Kramer 2006). Dette bør det også være mulig for kritikere av samfunnsansvar si seg enig i siden det etter all sannsynlighet også vil hjelpe bedriften i å nå sine målsettinger.

Oosterhort og Heugens mener imidlertid at mangelen på en felles definisjon av samfunnsansvar gjør hele fagretningen irrelevant. Studier av bedrifters samfunnsansvar er vel og bra, men lovgivning og andre formelle regelverk er nødvendig for å sikre et seriøst arbeid med samfunnsansvar. CSR som fagretning er også problematisk ved at den i stor grad er normativt basert (Oosterhort og Heugens 2008).

2.3.3 Integrerende teorier

Integrerende teorier tar utgangspunkt i at organisasjoner og samfunnet lever i et gjensidig avhengighetsforhold. Bedrifter må derfor integrere de sosiale krav som forventes av dem for å få legitimitet i driften, også omtalt som *license to operate*. En bedrift vil dermed identifisere sosiale krav for deretter å oppfylle dem for å oppnå legitimitet, aksept og prestisje (Garriga og Melé 2004). En integrerende teori som tar

for seg dette er *stakeholder management theory* som beskriver hvordan bedrifter forholder seg til sine ulike interessenter (Garriga og Melé 2004). For å få størst innflytelse og forståelse for hva interessentenes ønsker er, har det blitt utviklet teorier som forfekter dialogidealet. Ved å ha en dialog med et større antall interessenter vil man øke bedriftens forståelse for samfunnet, men også samfunnets forståelse for bedriftens problemstillinger (Garriga og Melé 2004).

Dette synet kan kritiseres med bakgrunn i Friedmans tredje punkt. (3) *Sosiale problemer er statens anliggende og ikke en organisasjons*. Her argumenterer Friedman for at bedriftsledere ikke bør, og ikke kan, avgjøre hva som er til beste for samfunnet. De er ikke kvalifiserte til å fatte den slags avgjørelser og de er heller ikke tildelt oppgaven demokratisk. På den måten blir det et demokratisk problem at bedrifter blander seg inn i den sosiale sfæren (Crane 2004).

2.3.4 Etisk forsvar av CSR

En av Garriga og Melés fire kategorier for sosialt ansvar er *etiske teorier* (Garriga og Melé 2004). Det innebærer hovedsakelig at organisasjoner skal vise sosialt ansvar ut fra etiske plikter overfor samfunnet. Det er med andre ord normative teorier. En retning innenfor de etiske teoriene er *normativ interessenteori* som tar hensyn til at alle individer har et forhold til en organisasjon og kan bli påvirket av den selv om organisasjonen ikke nødvendigvis har noen interesse i de bestemte individene (Garriga og Melé 2004). De teoriene som tar utgangspunkt i interessenter og etiske spørsmål har mottatt en del kritikk, men de bidrar med nyttige perspektiver på hvordan organisasjoner bør ta hensyn til sine interessenter i CSR-arbeidet. (Garriga og Melé 2004). *Universelle Rettigheter* er et utgangspunkt for de etiske teoriene konkret eksemplifisert av UN Global Compact. UN Global Compact tar utgangspunkt i menneskerettighetene og har laget ni prinsipper for menneskerettigheter, arbeidsrettigheter og miljø (Garriga og Melé 2004). Nå kan det selvfølgelig argumentert at menneskerettighetene springer ut av en vestlig kulturkontekst og at det ikke kan snakkes om universalitet, og det er da også ikke total konsensus verden over om riktigheten av disse rettighetene. Til tross for det er konseptet vidt nok akseptert til at det kan brukes. *Bærekraftig utvikling* er et verdibasert konsept som har blitt veldig populært og igjen noe utvannet (Garriga og Melé 2004). Bærekraftighet har i utgangspunktet et pliktetisk fundament, men har mistet noe av sin betydning på grunn

av hvordan det har blitt definert på mange motstridende måter. *Fellesskapets Beste* er normativ teori og har røtter tilbake til Aristoteles (Garriga og Melé 2004). Det tar utgangspunkt i at organisasjonen er en del av samfunnet og dermed skal ta sin del av ansvaret for at samfunnet skal fungere på best mulig måte. Bedriften skal ideelt sett bidra til samfunnet med velstand, sysselsetting, varer og tjenester uten at det skal gå utover miljø og enkeltpersoners fundamentale rettigheter (Garriga og Melé 2004).

I den neoliberalistiske økonomiteorien fungerer markedet og organisasjoner på en mekanisk og naturlig måte uten innblanding av etiske problemstillinger (Aune 2007:210). Det er et syn det er ganske enkelt å gå til angrep på. Forretningsetikk (Business Ethics) er en fagretning med innpass på de aller fleste økonomiske utdanninger selv om det ikke alltid er et satsningsområde (Crane 2004:12). Men som Freidman mener, blir det feil at en bedrift skal ta denne type etisk ansvar *ettersom bare mennesker kan ha moralsk ansvar for sine handlinger*. En organisasjon er ikke et menneske og kan dermed ikke være moralsk ansvarlig. Organisasjoner er bygd opp av en rekke individer og det er bare disse individene som har et reelt moralsk ansvar (Freidman 1970).

2.4 Operasjonalisering av CSR

Som jeg har diskutert kan en bedrift ha flere motiver for å ta sosialt ansvar. De vanligste grunnene er fordi det er ”det riktige å gjøre”, eller fordi man ønsker å bedre selskapets image. Porter og Kramer mener at en bedrift bør ta et sosialt ansvar der det monner mest, og det vil være forskjellig fra bedrift til bedrift. CSR vil på den måten bli enda vanskeligere å definere som et generelt konsept. Mangelen på en entydig definisjon har gjort CSR til et noe ullent begrep noe som gjør det lett for motstandere å avskive det som en mote. Det er også lett å kritisere bedrifter som tar samfunnsansvar for å definere CSR som de vil. Det har som en følge av dette blitt utarbeidet et knippe forskjellige standarder som har fått et visst gjennomslag internasjonalt. De fleste standardene eksisterer bare som retningslinjer for bedrifter som kan velge å følge noen prinsipper for å sikre en mer etisk handel. Temaene som blir berørt er som oftest arbeiderrettigheter, miljø og korrupsjon. Ethical Trading Initiative³ (ETI) og Voluntary Principles of Security and Human Rights⁴, tar i

³ <http://www.ethicaltrade.org/Z/home/index.shtml> (30.09.08)

hovedsak for seg arbeidsrettigheter. International Chamber of Commerce⁵ (ICC) og World Economic Forum⁶ (WEF) har prinsipper mot korrupsjon. Den mest omfattende er kanskje UN Global Compact Principles⁷ som tar for seg arbeidsrettigheter, miljø og korrupsjon. Disse standardene tilbyr inspirasjon og retningslinjer for bedrifter som ønsker å ta samfunnsansvar uansett hva motivet måtte være. Om man vil engasjere seg ytterligere i det sosiale arbeidet, er det mulig å sertifisere bedriften sin. Den mest kjente standarden som sertifiserer er Social Accountability International⁸ (SAI). De har nedfelt en rekke prinsipper basert på FNs menneskerettighetserklæring og den internasjonale arbeidsunionen (ILO) sine prinsipper. SAIs prinsipper kan følges uten sertifisering, men om man ønsker, kan man bli revidert av en godkjent representant. I Norge er det Veritas (DNV) som tar seg av sertifiseringen.

For oljeindustrien finnes det også særegne standarder som skal sikre at driften går forsvarlig for seg. På norsk sokkel er NORSOK standarden spesielt viktig. Den tar for seg HMS-spørsmål med særlig fokus på sikkerhet og miljøutfordringer. Alle aktører på norsk sokkel er forpliktet til å følge denne standarden. International Association of Oil and Gas Producers (OGP) er en interesseorganisasjon for olje- og gassprodusenter og har også et sett med retningslinjer for industrien. De tilbyr en oppskrift for hvordan man bør jobbe med HMS og miljøsystemer. I tillegg til disse er den velkjente ISO 14000 en anerkjent standard for miljøarbeid. Et selskap kan sertifisere sin virksomhet med denne ISO-standarden ved å la en ekstern kontrollør revidere selskapets miljøarbeid og sertifisere det.

Å knytte seg til en av ovennevnte standarder er en måte operasjonalisere CSR. Man ”kjøper” en ferdigpakke og sier seg enig i den samtidig som man knytter seg opp mot legitimiteten til en annen organisasjon. Denne måten å operasjonalisere samfunnsansvar har blitt kritisert for å ikke tilpasse seg de forskjellige selskapene i stor nok grad (Crane, Matten et al. 2008). Det som blir påpekt hos flere av de ulike standardene er viktigheten av å inkludere retningslinjene i bedriftens styrende

⁴ <http://www.voluntaryprinciples.org/> (30.09.08)

⁵ <http://www.iccwbo.org/> (30.09.08)

⁶ <http://www.weforum.org/en/index.htm> (30.09.08)

⁷ <http://www.unglobalcompact.org/index.html> (30.09.08)

⁸ <http://www.sa-intl.org/> (30.09.08)

dokumenter. Hvis bedriftens etiske prinsipper blir liggende i en perm et sted og ikke er del av de faste styrende systemene, er de relativt meningsløse. Undersøkelser har vist at kommuniseringen av samfunnsansvar har større sjanse for å være vellykket hvis tiltakene for det sosiale ansvaret er etablert i de allerede eksisterende systemene (Morsing og Beckmann 2006:240). Videre vet man som tidligere nevnt at aktive styrende dokumenter er med på å forme kulturen og rollene i en bedrift. Forskning viser også at denne kulturen bestemmer overraskende mye av vår adferd (Crane 2004:134).

2.4.1 Retningslinjer som verktøy

For å møte krav og forventninger om samfunnsansvar har stadig flere bedrifter tatt i bruk såkalte Codes of Conduct som et redskap for å iverksette sine samfunnsansvarstiltak (Crane, Matten et al. 2008). Disse retningslinjene er selvpålagte og kommer i tillegg til lovmessige reguleringer. I artikkelen *Codes of Conduct as a Tool for Sustainable Governance in MNC's* forklarer Bondy et al. fenomenet med myndigheters sviktende evne til å regulere markedene på en tilfredsstillende måte. Dette begrunnes med institusjonelle svakheter ved statsapparatet når bedrifter opererer internasjonalt, i tillegg til det politiske og ideologiske klimaet som har hersket i vest Europa og USA siden 1980-tallet. Markedene har i stor grad regulert seg selv etter Reagan og Thatchers liberalisering. En annen grunn til denne selvreguleringen er globalisering som har ført til at selskap opererer på tvers av landegrenser og på den måten blir enda vanskeligere å regulere (Bondy, Matten og Moon 2008:434).

Som i CSR-begrepet selv finnes det ikke noen entydig definisjon på hva en Code of Conduct er. Kjennetegnet er at det er retningslinjer for hvordan et selskap skal utøve sitt samfunnsansvar og at dette blir gjort frivillig (Bondy et al. 2008). Det er to hovedtyper av slike retningslinjer; internasjonale standarder selskap kan velge å kopiere, og retningslinjer utviklet av selskapet. Fordelen med de internasjonale standardene er at de bygger på en forhandlet konsensus mellom mange interessenter. De inneholder et normativt minimum av hva et selskap bør gjøre og er godt definerte. En annen styrke er at slike standarder ofte tilbyr verktøy for å implementere og måle tiltak (Bondy et al. 2008) og at de kan etterprøves av uavhengige instanser. En svakhet er at de ikke er tilpasset det enkelte selskap og at selskapets resurser ikke vil

komme til nytte der det monner mest. Det er derimot hovedstyrken til de egendefinerte retningslinjene som selskapene selv utvikler. Slike retningslinjer har blitt kritisert for å være dårlig definerte på ansvarsområdene, ufullstendige i beskrivelsene av for eksempel barnearbeid, dårlige implementert i organisasjonen og uten tilfredsstillende overvåkning og målinger. Majoriteten av selskap som bruker retningslinjer som et verktøy for deres CSR arbeid har egendefinerte retningslinjer (Bondy et al. 2008:437). Dette er en fordel på den måten at de på best mulig måte kan tilpasse retningslinjene og definisjoner etter egen drift, men samtidig representerer de internasjonale standardene verdier og holdninger som bør være allmenngyldige uansett hvilken bedrift det gjelder.

Det debatteres hvorvidt slike retningslinjer for bedrifters samfunnsansvar er effektive styringsverktøy for å møte samfunnets krav. En styrke er at de er fleksible og lett kan tilpasses et selskaps utfordringer. Spesielt med tanke på miljøutfordringer har selskap ofte ulike forutsetninger og utfordringer og kan tilpasse retningslinjene sine deretter. Til sammenlikning med formell lovgivning er det mer kostnadseffektivt, både å innføre, implementere og overvåke. Kostnadene blir da overført fra myndigheter til markedet. En kritikk mot dette er naturligvis at man kan få en situasjon hvor bukken vokter havresekken. Men hvis markedet utvikler allment aksepterte retningslinjer for samfunnsansvar vil det gjøre at myndighetene vil spare resurser de ellers ville brukt for å overvåke markedet siden markedet regulerer seg selv. I et globalisert marked med ulik lovgivning vil internasjonale standarder lette CSR-arbeidet siden selskapene har et sett med regler å forholde seg til uavhengig av hvilken nasjon man opererer i. Selskap med godt CSR-arbeid vil også oppleve konkurransefortrinn blant enkelte forbrukergrupper som legger vekt på hvordan selskapene produserer produktene sine. Ved å ta hensyn til flere interessenter i utviklingen av retningslinjene vil selskapene bidra til demokratisering siden flere får innflytelse over hvordan selskapene utfører tjenestene sine (Bondy et al. 2008). Når et selskap innfører retningslinjer blir det også lettere for interessenter å overvåke og etterspørre resultater av CSR-arbeidet. Et slikt klima for gjensidig krav til samfunnsansvar vil også kunne forplante seg innad i markedet og føre til at selskap danner allianser med andre selskap som driver sosialt ansvarlig (Bondy et al. 2008:441-443).

Det er hovedsakelig to argument som rettes mot en slik måte å arbeide med retningslinjer. Mangelen på bindende ansvar og overvåkning har gjort at kritikere ikke tar slike retningslinjer på alvor. Siden mange av retningslinjene er skrevet relativt generelt og på et filosofisk nivå settes det spørsmålsteget ved selskapenes reelle vilje til å pålegge seg ansvar utover det de er lovpålagt. Enkelte retningslinjer som ILOs og Ethical Trading Initiative sine tar for seg arbeiderrettigheter og innlemmer blant annet ikke miljø. Interessentenes engasjement i retningslinjene kan også føre til at det forventes at selskap skal ta ansvar der det ikke er relevant for dem å engasjere seg. Et selskap som innfører retningslinjer vil kunne høste raske resultater ved å innføre enkle tiltak. De fleste miljøtiltak vil faktisk lønne seg for en bedrift, for eksempel energisparing. Men å kontinuerlig forbedre energisparing vil fort kunne gå på bekostning av kjernevirksomheten.

Bedrifter som er ledende på samfunnsansvar er også de som er markedsledende. De vil på den måten heve lista for nye selskap å komme inn på markedet. Retningslinjer er mest vanlig hos selskap med høy synlighet og produkter som er knyttet til et merkenavn, og paradoksalt nok, blant selskap som har store utfordringer innenfor miljø eller arbeidsforhold (eks. oljeselskap, Nike og IKEA). Blant selskap som bare handler med andre selskap og ikke har sluttbrukere blant befolkningen, er det mye mindre tilknytning til retningslinjer for samfunnsansvar. Manglende kunnskap om retningslinjene hos de respektive selskapers ansatte er en bekymring hos mange kritikere. Intern kommunikasjon og kanaler for tilbakemeldinger sees på som essensielt, men samtidig mangelfullt i de fleste retningslinjer. Beskyttelse av ”varslere” etterlyses også (Bondy et al. 2008:443-445).

For å oppsummere: I litteraturen argumenteres det for at retningslinjer for samfunnsansvar har potensial til å være et verdifullt redskap for å sikre selvregulering av markedet. Globale utfordringer kan møtes og retningslinjene vil gi et mer gjennomiktig marked som tar hensyn til flere interessenter. På den andre siden er dette avhengig av effektive og troverdige verktøy for implementering og måling (Bondy et al. 2008). Som Bondy et al. påpeker gir retningslinjer et godt grunnlag for å forstå utfordringer forbundet med bærekraftighet iht. arbeiderrettigheter, miljø og korrupsjon, men for et selskap er det like viktig med et overgripende arbeid med samfunnsansvar som innbefatter bedriftskultur, ansvarlighet, målinger og

forbedringsplaner (Bondy et al. 2008). I et studie gjennomført av Bondy et al. blant de 50 største selskapene i Tyskland, Canada og UK om deres motiver for å implementere slike retningslinjer, var forretningsstrategier, omdømme og kommunikasjon med interessenter de viktigste grunnene. Undersøkelsen fant videre ingen sammenheng mellom hva deres motiver var og hvilke retningslinjer de benyttet seg av (Bondy et al. 2008). På bakgrunn av dette kan det settes spørsmålsteget ved bedriftenes villighet til å gjennomføre faktiske tiltak.

2.4.2 Samfunnsansvar i verdikjeden

Bedrifter globaliseres og handler med andre bedrifter over hele verden. Mange skiller derfor ikke lenger mellom hva en bedrift gjør, og hva samarbeidspartnere dens gjør (Morsing og Beckmann 2006; Crane, Matten et al. 2008). Som nevnt har flere multinasjonale selskap fått erfare dette gjennom boikotter o.l. grunnet deres samarbeid med bedrifter som ikke oppfyller det vi i vesten mener er god forretningsskikk. En bedrift som handler med andre bedrifter, gjerne i det globale sør, har sjelden lovfestet ansvar for arbeidsforhold o.l. hos sine leverandører, men flere argumenterer for at de har et moralsk ansvar (Amaeshi, Osuji, Nnodim 2008). Ansvarsbyrden skal også tillegges den sterkeste i forholdet i følge Amaeshi. Det moralske ansvaret kan diskuteres siden de man handler med også har et ansvar. Men uavhengig av moralen er det flere selskap som etterstreber samfunnsansvar i verdikjeden som et konkurransefortrinn (Morsing og Beckmann 2006:237). De bruker altså CSR som en strategi også i verdikjeden. En slik strategi har flere gevinster i følge Porter og Kramer; den minsker risikoen for skadelige hendelser i verdikjeden, den bidrar positivt til samfunnet og den forsterker CSR-strategien i bedriften (Porter og Kramer 2006). Hvor langt ansvaret skal strekke seg finnes det delte meninger om, men selv om man bare stiller krav i ett ledd mener Amaeshi at effekten vil være positiv siden holdningene vil vokse nedover i kjeden (Amaeshi, Osuji et al. 2008). Det er en ganske optimistisk tanke, at man ved å fokusere på et tema vil man øke bevisstheten om dette i verdikjeden. Men det finnes ingen garantier for at dette blir omsatt i faktisk handling.

I følge Morsing og Beckmann er kommunikasjonen med leverandørene det viktigste og vanskeligste når man skal stille krav til samfunnsansvar. Først er det nødvendig med intern forankring, som nevnt gjennom styrende dokumenter, og deretter en felles

forståelse med sine leverandører (Morsing og Beckmann 2006). Hos en leverandør må det være aksept for de krav som stilles samtidig som de forstår viktigheten av disse. Her er det et omfattende kommunikasjonsarbeid som må gjennomføres for å samordne oppdragsgiver og leverandør (Morsing og Beckmann 2006). Det kan diskuteres hvor ansvarlig det er å bare stille strenge krav og la de bedriftene som ikke oppfyller kravene i stikken. Da IKEA innførte krav til sine leverandører i Asia var det få, eller ingen, som oppfylte kravene. Men i samarbeid med IKEA utarbeidet de en plan slik at standarden skulle forbedres over en tidsperiode. På den måten tok de ansvar samtidig som de stilte krav (Morsing og Beckmann 2006:252). På den andre siden er det viktig at det får konsekvenser for de leverandørene som ikke klarer å oppfylle de krav som blir stilt.

2.5 Strategisk kommunikasjon og samfunnsansvar

Når man gjør noe strategisk innebærer det at man ønsker å oppnå noe (Husted og Allen 2000). Og strategisk kommunikasjon fokuserer på hvordan et selskap (...) *presents and promotes itself through the intentional activities of its leaders, employees, and communication practioners* (Hallahan, Holtzhausen et al. 2007:7). Den strategiske kommunikasjonen omhandler med andre ord hvordan en organisasjon handler og kommuniserer for å framstå på en bestemt måte som et ledd i det å nå sine mål. Strategisk kommunikasjon er relevant i denne oppgaven fordi det sier noe om organisasjonens forhold til samfunnet og selskapets interesser. Strategisk kommunikasjon vil også være viktig for å få gjennomført de CSR-tiltak man ønsker. Som jeg har nevnt er kommunikasjon en helt avgjørende suksessfaktor når man arbeider med CSR i verdikjeden. For å operasjonalisere det sosiale ansvaret må handlinger samordnes kommunikativt (Morsing og Beckmann 2006; Crane, Matten et al. 2008).

2.5.1 Interessentkommunikasjon

En teori som har stor innflytelse for hvordan organisasjoner arbeider med samfunnsansvar er *stakeholder theory*, eller interessenteori. Interessenteori konkretiserer hva man mener med det ”sosiale” i teorier om samfunnsansvar. I boka *Strategic Managment: A Stakeholder Approach* definerer Freeman en interessent som: (...) *any group or individual who can affect, or is affected by, the achivement of a corporation’s purpose* (Freeman 1984:24). Dette er en vid definisjon av hva en

interessent er, men kan hjelpe en bedrift til å tegne opp et kart over hvilke organisasjoner, institusjoner og personer som må tas hensyn til (Crane, Matten et al. 2008:112). Freeman argumenterer for viktigheten av å samarbeide med flere interessenter med flere saker som angår selskapet (Freeman 1984:26). Denne måten å arbeide på vil, etter hans mening, ha en positiv effekt for selskapet. Fokuset har flyttet seg fra at interessentene blir styrt av et selskap over til at dialog og prosessorientering er veien å gå. På den måten får et selskap større forståelse for hvordan interessentene tenker og det er forholdet til interessentene som blir det viktigste. Gode relasjoner til sine interessenter blir sett på som en suksessfaktor for å bedre kunnskapsutveksling, resursutveksling og effektiv styring (Morsing og Beckmann 2006:139). Siden interessentteoriene går i retning av involvering har idealer om dialog blitt nevnt i forbindelse med interessentteori. Interessentdialog har dermed blitt et begrep og beskriver den delte forståelsen mellom et selskap og deres interessenter (Morsing og Beckmann 2006:139).

Morsing og Beckmann beskriver tre mulige strategier for å kommunisere samfunnsansvar med sine interessenter. Disse modellene har helt klart sine begrensninger siden de er normative og kan med letthet kritiseres for deres dialogideal. Jeg vil likevel benytte meg av Morsing og Beckmanns modeller for å kunne beskrive mulige strategier for kommunikasjon med interessenter.

Interessent informasjonsstrategi (Stakeholder information strategy) er den første. Den baserer seg på at et selskap informerer sine interessenter på en objektiv måte om sine syn og standpunkt. Interessentene blir sett på som meningsfulle og bør derfor informeres på en måte som gjør at de vil forstå, eller være enig i selskapets holdninger. Selskap som benytter seg av denne strategien har gjerne god samvittighet og mener det sosiale arbeidet de gjør er av en slik art at andre vil være enige i de valg som blir gjort. Informasjonen som blir gitt oppleves som troverdig av selskapet selv (Morsing og Beckmann 2006:142-143). Denne måten å kommunisere på er den vanligste blant bedrifter i dag selv om mer dialogiske modeller er sett på som bedre av mange kommunikasjonsteoretikere (Morsing og Beckmann 2006).

Interessent responsstrategi (Stakeholder response strategy) går ut på at selskapet får tilbakemeldinger fra sine interessenter, men ikke har et motiv om å forandre seg som

følge av de tilbakemeldingen de får. Motivet bak ønsket om tilbakemeldinger er heller å justere kommunikasjonen for bedre å kunne endre holdninger hos sine interessenter. En utbredt metode for å få tilbakemeldinger er å gjennomføre undersøkelser for å finne ut hvilket bilde interessentene har av selskapet. Denne modellen er også avsenderorientert og kommunikasjonen vil være mer reaktiv enn proaktiv. En risiko ved å kommunisere på denne måten er at interessentene kan komme til å svare det de tror selskapet vil høre og at man derfor bare vil høre et ekko av sine opprinnelige utsagn (Morsing og Beckmann 2006:143-144).

En annen modell som kan beskrive hvordan man forholder seg til interessentene på en liknende måte er Brønn, van Ruler og Vercic sin *Relationship Model* (Brønn, van Ruler og Vercic 2005:73). I denne modellen er formålet å opprettholde et gjensidig nytteforhold til sine interessenter. Gjennom kommunikasjon med interessentene er målet å nå konsensus og unngå åpne konflikter. For å oppnå dette er ikke bare kommunikasjon nødvendig, men også involvering av ledelsene i de respektive selskap (Brønn et al. 2005:74). Siden stor grad av samordning er essensielt blir interessentene sett på som aktører og ikke bare sendere og mottakere av budskap. Man kan snakke om en forhandlet mening mellom selskapet og dets interessenter (Brønn et al. 2005:74).

Interessent involveringsstrategi (Stakeholder involvement strategy) kan minne om Relationship Model og søker en mer dialogisk form. Her er idealet at både interessenter og selskap skal være innstilt på å forandre sine holdninger. Det dreier seg om en vedvarende forhandling hvor man skaper en felles grunn for hva det sosiale ansvaret vil innebære (Morsing og Beckmann 2006:144). En slik tilnærming vil være spesielt aktuell om et selskap kommer i dialog med noen som i utgangspunktet har et helt annet syn (Freeman 1984). Interessentene blir sett på som viktige for selskapet, og bruk av spørreundersøkelser er en vanlig metode, men involveringsstrategiene går lengre en i to foregående modellene siden interessentene ideelt sett skal involveres i større grad for å oppnå en vinn-vinn sone. Hovedutfordringen med involveringsstrategien er å sørge for en systematisk interaksjon med alle interessentene. Det sier seg selv at et selskap ikke kan ha en vedvarende dialog med alle sine interessenter (Morsing og Beckmann 2006:144-146).

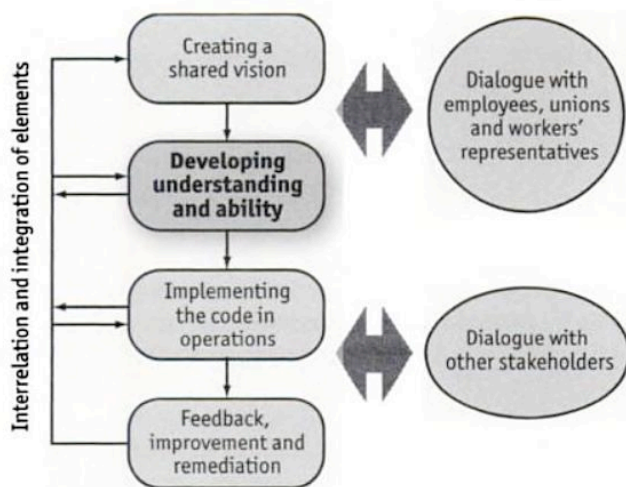
For å beskrive involvering og engasjering av interessenter presenterer Roberta Wiig Berg det hun beskriver som *Mutual Learning* (Wiig 2005:173). Denne modellen har som filosofisk grunnlag at når to parter kommuniserer om et tema, vil de ha noe å lære av hverandre (Wiig 2005:173). For å gjennomføre dette er man avhengige av at verdiene, oppfatningene og følelsene er innstilt på å (1) gi all relevant informasjon, (2) søke gjensidig læring, (3) åpne for at motparten kan foreta informerte valg, (4) være klar over at man kan ta feil og den andre kan ha rett og (5) se på dissens som en mulighet til å lære (Wiig 2005:173). Handlingene blir som følge av dette at man tilrettelegger en plattform der man kan utveksle mening på en åpen måte som gir alle parter mulighet til å ytre sine meninger (Wiig 2005:173). Det er mange teoretikere som forfekter en dialogisk kommunikasjonsform med sine interessenter, men Wiig Berg påpeker at selv om man ønsker å kommunisere på denne måten er det ikke mange som faktisk får gjennomført det i praksis. Det som er den faktiske realiteten mener hun ligger nærmere det hun beskriver som *Take Control Model*. Argumentet er at i møtet med et motstridende syn vil man som refleks forsvare sin egen posisjon. På den måten vil man alltid strebe etter å få gjennomslag for sine egne posisjoner. Våre holdninger vil, i følge denne modellen, være et ønske om å vinne, argumentere rasjonelt, få andre til å dele ditt syn og straffe de som ikke lar seg overtale. Handlingene blir deretter og vil dreie seg om å overbevise snarere enn å forhandle om en felles forståelse (Wiig 2005:174). Ideelt sett vil *Mutual Learning* være en bra modell for å samordne seg med sine interessenter. Mens *Take Control Model* er en modell for å overbevise interessentene om at et syn er riktig.

En annen dialogisk tilnærming man kan ha overfor sine interessenter er *Learning Loops* (Brønn og Wiig 2005). Disse lærings-sirklene skal sikre stadig læring og utvikling av kommunikasjonsarbeidet og driften som sådan (Brønn og Wiig 2005:216). *Single loop learning* er når man merker at det er problemer i bedriftens handlinger og gjør grep for å rette disse problemene. Man tar konsekvensen av et problem, men forandrer ikke nødvendigvis holdningene bak hvilke handlinger man foretar seg (Brønn og Wiig 2005:216). Dette blir sammenliknet med en termostat som slår ovnen på eller av ettersom temperaturen synker eller stiger. Det samme kan man si om man justerer kommunikasjonsstrategier, men ikke budskapet i kommunikasjonen. Ved *double loop learning* vil man, etter tilbakemeldinger, ta inn over seg konsekvensene av selskapets handlinger og ta holdningene opp til vurdering.

På den måten vil man kunne foreta faktiske forandringer som kan ha lengre varighet. Dette sammenliknes med at man i møte med en høy strømregning vil vurdere å for eksempel skru av termostaten på kveldene for å redusere forbruket. Det skjer en forandring i holdninger og handlinger. Ikke bare handlinger som ved singel loop (Brønn og Wiig 2005:217). Om man får tilbakemeldinger fra en leverandør om innholdet i kravene om etisk handel, vil man kunne diskutere seg fram til en felles grunn og en mening som engasjerer på en annen måte enn om man bare får krav tredd nedover hodet. Alle de ovennevnte modellene kan brukes som strategier når man ønsker å engasjere sine leverandører omkring sosialt ansvar.

2.5.2 Kommunikasjon av samfunnsansvar i verdikjeden

For å operasjonalisere samfunnsansvar i verdikjeden er det nødvendig å kommunisere på flere nivå. Både internt i bedriften og med leverandørene. Det finnes flere slike ”oppskrifter” på hvordan dette bør løses. En undersøkelse, utført på oppdrag av Den internasjonale arbeiderunionen (ILO), forsøkte å kartlegge hvordan tekstilindustrien arbeidet med *codes of conduct*, eller retningslinjer, i verdikjeden for å sørge for at



arbeiderne hadde de rettigheter de har krav på. På bakgrunn av resultatene tegnet de opp ni suksessfaktorer for hvordan CSR kan implementeres i verdikjeden på best mulig måte (Mamic 2004). Hvordan samfunnsansvar bør implementeres kan også leses ut av Mamics modell (fig 2.)

Fig 2.(Mamic 2004)

Når man skal starte et omfattende prosjekt, som innføring av etiske standarder i verdikjeden, må man planlegge dette grundig. Mamics første seg er *Ansvarlighet, visjon og ledelse* som skal sørge for at firmaet tegner opp retningslinjer for det sosiale ansvaret som baserer seg på lovgivning, internasjonale standarder og holdninger i samfunnet. For at dette skal lykkes er det nødvendig at ledelsen i bedriftene er

involvert og at hele driften organiseres for å gjennomføre de tiltak man har erklært i en slik retningslinje. Disse kravene må også kommuniseres i verdikjeden (Mamic 2004:343). Dette steget samsvarer godt med Initiativ for Etisk Handel (IEH) sine prinsipper for etisk handel (tabell 2). Spesielt det første prinsippet omhandler mye av det samme. Etablering av retningslinjer og engasjering av ledelse er sentralt i tillegg til at intern kommunikasjon trekkes fram. For å få gjennomført de tiltak man har vedtatt er det viktig med intern kommunikasjon så vel som gode interne styringssystemer (Morsing og Beckmann 2006).

IEH's Prinsipper for etisk handel	
Prinsipp	Praksis
1. Forankring	Etablerere etiske retningslinjer for innkjøp, forankring hos ledelse, intern opplæring og definisjon av konkrete mål.
2. Formidling av krav	Kommunisere etiske retningslinjer for innkjøp til leverandører.
3. Risikovurdering	Kartlegge leverandørkjeden og gjennomføre risikovurdering for dårlige arbeids- og miljøforhold.
4. Forbedring	Definere forbedringsmuligheter og gjennomføre tiltak i dialog med produsenter.
5. Forretningspraksis	Understøtte etiske målsettinger med god innkjøpspraksis, leverandørincentiver og bidrag til kompetanseheving.
6. Nye leverandører	Legge etiske krav til grunn ved valg av nye leverandører.
7. Kommunikasjon	Kommunisere og rapportere på etisk handelsengasjementet og bidra til styrket oppslutning om etisk handel.

Tabell 2⁹

Hvis man ønsker en forandring eller bevisstgjøring hos sine leverandører er det viktig at de er deltakende i prosessen fra et tidlig tidspunkt. Det andre steget er *Engasjering av interessenter* under utviklingen og implementeringen av retningslinjene. Noe som er nødvendig for å sørge for at de utfordringene man står overfor blir møtt samtidig som hele driften blir involvert i tiltakene. Mamics undersøkelse viste at de bedriftene som ikke aktivt involverte sine eksterne interessenter slet med å gjennomføre sine

⁹ <http://www.etiskhandel.no/Artikler/2570.html> (19.05.09)

CSR tiltak i verdikjeden (Mamic 2004). I IEHs prinsipper blir ikke engasjeringen av interessentene vektlagt like tungt. De nøyer seg med å slå fast at de etiske retningslinjene skal kommuniseres til leverandørene (Tabell 2, prinsipp 2). Hvordan det kommuniseres vil naturligvis ha mye å si for resultatet. Mamic gjør et poeng ut av at involvering er en suksessfaktor for å oppnå resultater.

Mamics tredje steg, *Strategisk planlegging* av implementeringen av samfunnsansvar i verdikjeden som en motsats til en mer ad hoc tilnærming viser seg å være mest effektivt, men samtidig minst utbredt. Den beste strategien er i følge Mamic å starte med engasjering av interessenter i utviklingen av retningslinjene før de blir implementert fra toppen og nedover (Mamic 2004). Her blir de to foregående av Mamics steg snudd litt på hodet. Engasjering av interessentene kommer før eventuelle krav blir stilt. En slik tilnærming kan sees i sammenheng med *Stakeholder Respons Strategy* på den måten at man får tilbakemeldinger fra sine leverandører (interessenter) og deretter justerer sine kommunikative tiltak. Eller man kan se det som *Stakeholder Involvement Strategy* og at bedriften vil kunne forandre både krav og kommunikasjon basert på den dialogen selskapet har hatt med sine interessenter.

Til syvende og sist er det mennesker som tar avgjørelser på vegne av en bedrift. Derfor må alle personer i verdikjeden være bevisst hvilke retningslinjer som gjelder, samtidig som de finner dem meningsfulle. Dette beskrives av Mamics fjerde steg: *Engasjering av personell*. Her ligger det en stor kommunikasjonsutfordring (Mamic 2004:344). Problemstillingene i denne oppgaven handler i størst grad om hvordan bedrifter kommuniserer seg imellom, men individene som skal gjennomføre strategiene må være involverte og engasjerte. Her kan man trekke en parallell til forretningsetikk som fokuserer på hvordan individer foretar valg (Crane 2004). Det er også relevant å se på individene som interessenter siden en interessent som nevnt defineres som (...) *any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose* (Freeman 1984:24). På den måten kan man si at engasjeringen av personell er like viktig som engasjering av leverandører.

Det femte steget *Systemer for integrering av retningslinjer* er en viktig suksessfaktor. Tradisjonelt har CSR-ansvaret i en bedrift vært hos en egen avdeling, men det er de

bedriftene som tar samfunnsansvar inn i alle styrende systemer som faktisk oppnår en forskjell (Mamic 2004). Dette har jeg beskrevet i kapittel 2.4.1.

Målinger og kommunikasjon er vanlige prosedyrer for enhver del av en bedrifts prosesser og er det sjette steget. CSR-arbeidet er intet unntak, men har i mange tilfeller vært det. Å iverksette tiltak og målinger for samfunnsansvar er ressurskrevende, men nødvendig om man ønsker resultater. Det samme er en klar kommunikasjon av hvilke krav man stiller (Mamic 2004). Slike målinger kan man se tendensene av i IEH's prinsipper. Prinsipp 3 påpeker at man må kartlegge leverandørkjeden og gjennomføre en risikovurdering. Dette vil være en måte å måle leverandørene på. Og i prinsipp fire heter det at man skal innlede en dialog med leverandørene for å finne ut hvilke utfordringer man har. Dette er i tråd med Morsing og Beckmann som argumenterer for at det ikke er sosialt ansvarlig å bare droppe de leverandørene som ikke har alle prosedyrer på plass (Morsing og Beckmann 2006:244).

Steg sju *Åpenhet og ansvarlighet* handler om å være åpen på hvilke utfordringer man har og deretter ta ansvar ved å forbedre seg. Gjennom press fra forbrukere og det offentlige har bedrifter stadig oftere måtte svare for hvordan forholdene er hos deres leverandører. Bedrifter er derfor blitt nødt til å vise åpenhet ved å forklare hvordan de arbeider. Retningslinjer er ikke alltid nok, man må vise til resultater gjennom målinger. Dette kan gjøres enda mer troverdig ved å få eksterne aktører til å gjennomføre målingene (Mamic 2004). Dette punktet handler nok mest om hvordan et selskap kommuniserer til allmennheten for å få legitimitet. Å innrømme at man har mangler og utfordringer gir større troverdighet enn å påstå at alt er i orden (Vogel 2005). Fallhøyden blir desto større om man påberoper seg gode etiske egenskaper og blir avslørt på at så ikke er tilfellet. For denne oppgaven vil dette punktet være mest relevant i forhold til hvordan leverandører velger å framstå overfor en potensiell oppdragsgiver. Når de gir tilbakemeldinger til selskap de ønsker å levere tjenester til bør de opptre med åpenhet og fremstå som ansvarlige.

CSR-arbeid er en vedvarende prosess og krever derfor at budskapet blitt tatt opp flere ganger, samtidig som det i de fleste tilfeller er nødvendig med et forbedringsprogram. Kontinuerlig kommunikasjon og forbedring har vist seg å være mest effektivt og blir

beskrevet som det åttende steget *Forbedring og innovasjon* (Mamic 2004). Dette er helt i tråd med IEH's 4. prinsipp om forbedring gjennom dialog med leverandører, samt det 5. prinsippet om kompetanseheving hos leverandørene. Å kommunisere forbedrede praksiser kan være et resultat av involvering av interessenter og respons man har fått fra interessenter jfr. interessenteori (Morsing og Beckmann 2006).

Kravet om sosial ansvarlighet har ført til at alle ledd i en organisasjon, ned til leverandørene, må ta hensyn til spørsmål om samfunnsansvar. Det er derfor nødvendig med steg ni; *Bredt fokus* på hele driften og alle prosessene også fra et CSR-ståsted (Mamic 2004). For å oppsummere: når en bedrift implementerer sosialt ansvar i verdikjeden er det nødvendig med strategisk kommunikasjon. Man kan her velge mange forskjellige innfallsvinkler og oppskrifter. I følge mange av teoriene jeg har beskrevet vil det være nyttig å se på leverandørene som interessenter og kommunisere med dem både i utviklingen og implementeringen av krav til sosialt ansvar.

Som nevnt finnes det mange forskjellige modeller for hvordan en bedrift kan og bør arbeide med samfunnsansvar. Meningene vil alltid være delte og det er heller ikke mulig å lage en modell som vil passe for alle bedrifter i alle sammenhenger. Dette gjelder naturligvis også for modellene til Mamic og IEH. Manics modell tar for seg tekstilindustrien som på mange områder er vidt forskjellig fra oljeindustrien og er følgelig ikke direkte overførbare. Modellen fokuserer for eksempel i stor grad på arbeiderrettigheter og unngår mange av de temaene som vil være aktuelle for oljebransjen, slik som miljø. En slik modell beskriver også hvordan man forholder seg til leverandører man har langvarige forhold til. I mange tilfeller vil man bare kjøpe en enkelt tjeneste eller produkt. Da vil man muligens stille andre krav og ikke arbeide like kontinuerlig med spørsmål om samfunnsansvar. Det at leverandørene vil være så forskjellige og en bedrift har mange forskjellige kontaktpunkt med de forskjellige leverandørene gjør at modeller som Mamics og IEHs bare kan sees på som veiledende, men for denne oppgaven vil de kunne gi nyttige perspektiver på hvordan man kan arbeide med sine leverandører om samfunnsansvar.

2.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg vist at samfunnsansvar er et begrep med mange forskjellige definisjoner. Med bakgrunn i flere av disse definisjonene har jeg valgt å definere samfunnsansvar som: *utviklingen av prosesser for å evaluere krav fra interessenter og omgivelsene, som strekker seg utover det lovpålagte, samt utvikle og sette i verk tiltak for å møte disse kravene.*

Det finnes mange forskjellige måter for en bedrift å ta samfunnsansvar på. Jeg delte teoriene om dette inn i fire kategorier som jeg har lånt fra Garriga og Melé. Disse var instrumentelle, politiske, integrerende og etiske teorier (Garriga og Melé 2004). Samfunnsansvar som konsept har blitt debattert og kritisert. Den vanligste kritikken går på at samfunnsansvar ikke har en felles definisjon og at selskap ikke skal ta på seg oppgaver de i utgangspunktet ikke er skikket til å utføre.

Når teorier om samfunnsansvar blir omsatt i praksis finnes det flere måter å gjøre dette på. Jeg har sett på hvordan bedrifter kan benytte seg av forskjellige internasjonale standarder for å operasjonalisere CSR. Når bedrifter skal gjennomføre frivillige sosiale tiltak må de organisere for dette. Retningslinjer er et verktøy som kan gjøre dette arbeidet lettere (Bondy 2008).

For denne oppgaven er det også sentralt hvordan kommunikasjonen av samfunnsansvar foregår, og da spesielt i verdikjeden. Jeg har derfor presentert teorier om hvordan bedrifter kommuniserer med sine interessenter. Med utgangspunkt i interessentteori har jeg diskutert forskjellige modeller for hvordan en bedrift kan og bør kommunisere med sine interessenter (Morsing og Beckmann 2006). Jeg har også presentert en studie som beskriver hvordan bedrifter best kommuniserer samfunnsansvar for å implementere dette i verdikjeden (Mamic 2004).

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for de metodiske valg jeg har gjort for å svare på mine problemstillinger. Jeg vil gå nærmere inn på utvalg av respondenter og min bruk av JQS som kilde. Deretter vil jeg vurdere det empiriske materialet sin validitet og reliabilitet før jeg diskuterer generaliseringen av materialet.

3.1 Fremgangsmåte for besvarelse av problemstillinger

For å beskrive eller forklare noe vitenskapelig vil man bli stilt overfor empiriske valg. Disse valgene må gjøres på en slik måte at man på best mulig måte kan svare på det man har satt seg som mål å finne ut (Hellevik 2002). I denne oppgaven ønsker jeg å finne ut hvordan oljeselskap på norsk sokkel definerer samfunnsansvar når de kommuniserer med sine leverandører (problemstilling I). Jeg har derfor valgt å fokusere på databasen JQS hvor alle leverandører som ønsker å prekvalifisere seg for anbudsprosesser på norsk sokkel registrerer seg. 2287 leverandører, store og små, er registrert i denne databasen. I 2008 ble det tilføyd en frivillig CSR-modul i denne databasen der alle leverandørene blir oppfordret til å svare på spørsmål om sitt samfunnsansvar. I JQS finnes det et bakgrunnsmateriale om samfunnsansvar som leverandørene kan bruke som veiledning når de svarer på spørsmålene. Jeg har gjort en kvalitativ innholdsanalyse av dette bakgrunnsmaterialet for å se hvordan oljeselskapene definerer samfunnsansvar. I tillegg har jeg gjennomført to intervju med personer i StatoilHydro for å utdype dette og for å få et innblikk i motivasjonen bak CSR-modulen.

Jeg ønsker også å finne ut hvilke holdninger leverandørene som gruppe har til samfunnsansvar når dette kommuniseres gjennom JQS (problemstilling II). For å svare på dette har jeg gjort en kvantitativ analyse av de svarene leverandørene har gitt i CSR-modulen. Dette materialet vil kunne gi et godt empirisk bakteppe for en analyse av samfunnsansvar i oljebransjens verdikjede. Mitt datamateriale ble hentet ut høsten 2008. Jeg tar derfor forbehold om forandringer gjort i JQS.

For å svare på hvilke implikasjoner kommunikasjonsformen i JQS har på oljeindustriens arbeid med samfunnsansvar støtter jeg meg hovedsaklig til en teoretisk

diskusjon, men trekker også inn elementer fra mine kvalitative intervju med respondentene fra StatoilHydro.

3.1.1 Triangulering

I denne oppgaven benytter jeg meg av både kvalitative og kvantitative metoder for å belyse mine problemstillinger. Dette kalles metodisk triangulering (Thagaard 2003). Når man bruker forskjellige metoder for å kompensere for svakhetene ved de ulike metodene vil det styrke validiteten (Østbye, Helland et al. 2007:121). Når jeg kombinerer kvantitative data, kvalitative intervju og tekstanalyse vil det kunne beskrive problemstillingene mine på en mer utfyllende måte enn om jeg bare hadde brukt en eller to av metodene. På den måten blir den samlede validiteten til empirien bedre (Hellevik 2002).

3.2 Kilder og kildekritikk

3.2.1 JQS som kilde

I JQS har leverandørene en del bakgrunnsinformasjon tilgjengelig når de skal fylle ut skjemaet om CSR. Jeg har foretatt en enkel innholdsanalyse av dette materialet for å gi en forståelse av hvordan JQS definerer CSR. Tekstanalyser er som oftest objektstyrt (Østbye, Helland et al. 2007:67). Så også i min analyse. Jeg ønsker ikke å gjøre en diskursanalyse, men bare foreta en innholdsmessig analyse. Objektivitet er et ideal man streber etter i de fleste analyser (Østbye, Helland et al. 2007). Det er naturligvis ikke mulig å være helt objektiv. For min del hadde jeg gjort meg opp noen tanker på forhånd og hadde også oppfatninger om hvordan CSR best bør kommuniseres. Når det er sagt har jeg forsøkt å ikke la mine holdninger farge analysen i for stor grad.

Tekstene jeg har analysert er bakgrunnsinformasjonen som leverandørene kan lese i JQS slik at de på best mulig måte skal kunne fylle ut spørreskjemaet. En tekst må ha analytisk interesse for forskeren på den måten at den kan gi svar på spørsmål som er relevante for problemstillingene (Østbye, Helland et al. 2007:69). For min del er tekstene interessante fordi de både kan gi meg en forståelse av hvorfor leverandørene svarer som de gjør. Men også fordi det gir en klar indikasjon på hvordan oljeindustrien har definert CSR og hvordan de velger å operasjonalisere CSR i sin

verdikjede. I min analyse er det kontekst og tematikk som er hovedfokuset for analysen (Østbye, Helland et al. 2007).

For å analysere leverandørenes holdninger foretok jeg en kvantitativ analyse av leverandørenes svar i JQS. For at et kvantitativt studie skal gjennomføres på best mulig måte skal man først utarbeide en problemstilling, så en rekke hypoteser og så utforme et spørreskjema designet for å undersøke de hypotesene man har utformet (Hellevik 2002). Det er ikke tilfellet for min oppgave. Jeg har analysert et datamateriale som allerede eksisterer og som ikke er designet i forskningsøyemed. JQS er en database der oljeselskap på norsk sokkel kan finne informasjon om forskjellige leverandører, og gjennom det finne den bedriften som er best skikket til å utføre en spesiell jobb. Så vidt jeg har funnet ut har ikke noen fra Achilles eller oljebransjen gjennomført en analyse av informasjonen om CSR som finnes i databasen.

Et problem med datamaterialet er at variablene hovedsaklig er på nominalnivå. Dvs. at svarene en respondent kan gi har to alternativer; ”ja” og ”nei”. Vanligvis benyttes nominalnivået i for å klassifisere gjensidig utelukkende kategorier som ”mann” og ”kvinne”. I spørreskjemaet i JQS svarer respondenten ”ja” og ”nei” (eller ikke besvart) på spørsmål som ”Har din organisasjon en dokumentert policy som reflekterer Supply Chain Management?”. Det at de fleste variablene er på nominalnivå legger noen føringer for hvordan målingen kan behandles. Nominalnivået egner seg primært til å fastslå likheter og ulikheter (Hellevik 2002; Østbye, Helland et al. 2007). Selv om spørsmålene er veldig konkrete i forhold til hvorvidt et selskap har ulike policyer eller styringssystemer, kunne man tegnet et mer nøyaktig bilde av tilstanden og holdningene blant leverandørene som gruppe med en annen spørsmålsoppbygging og muligheten til gradering av viktighet osv.

I målingen er det et par variabler som beskriver faktorer som antall ansatte og omsetning. Dette er variabler på forholdstallnivå (Hellevik 2002). En verdi som antall ansatte strekker seg i denne målingen fra noen ganske få til flere tusen. Jeg har derfor klassifisert de i fire kategorier som beskriver størrelsen på bedriften. På den måten vil jeg kunne bruke opplysningene på en oversiktlig måte i analysen. På bakgrunn av det datamaterialet jeg har vil jeg i stor grad benytte meg av univariat analyse for å kunne

si noe om leverandørene som gruppe. Univariat analyse er når du analyserer en og en variabel (Østbye, Helland et al. 2007). På den måten kan man på bakgrunn av et datamateriale på nominalnivå kunne lage frekvenstabeller hvor man ser fordelingen av populasjonen på en variabel. Bivariat analyse er også noe jeg kommer til å benytte meg av. Det er når man ser en variabel i lys av en annen (ibid). For at en bivariat analyse skal være best mulig er man avhengig av et høyt antall respondenter for å kunne se tendenser i materialet (ibid). Denne analysen gjøres i form av krysstabeller hvor man vil se hvordan to variabler spiller inn på hverandre.

3.2.2 Utvalg av respondenter

Mine respondenter i de kvalitative intervjuene er alle tilknyttet StatoilHydro. Dette er fordi i jeg ble gjort oppmerksom på at det var tidligere Statoil og Hydro som var pådriverne for å lage et spørreskjema om CSR i JQS. Achilles er ansvarlige for infrastrukturen, mens oljeselskapene er ansvarlige for innholdet. Derfor var det mer interessant å gå til kilden for å få svar på mine problemstillinger (Østbye, Helland et al. 2007:100). Jeg valgte derfor å snakke med Arne Martin Paulsen som var ansvarlig for utviklingen av spørreskjemaet for å få innsikt i strategiene bak opprettelsen og operasjonaliseringen av CSR. Han jobbet tidligere med innføring av rutiner for samfunnsansvar ved anskaffelser og er nå pensjonert. For å få opplysninger om hvordan datamaterialet i JQS blir benyttet og strategiene for videre bruk intervjuet jeg Jørn Breyholtz som er rådgiver for Corporate Procurement Support og Best Practices Government i StatoilHydro. Jeg kunne også snakket med andre oljeselskap, men siden det var StatoilHydro som var pådriverne i prosessen valgte jeg å fokusere mest på deres opplysninger. Samtidig er premissene i britisk sektor noe annerledes enn det er på den norske. Gitt oppgavens omfang valgte jeg derfor å fokusere på de norske forholdene. Jeg kunne også gjort kvalitativt intervju med et utvalg av leverandørene for å få vite mer om deres bakgrunn for å svare det har svart. Dette ble utelatt fordi leverandørene er en så stor og mangfoldig gruppe at det hadde blitt vanskelig å generalisere på bakgrunn av noen bedrifters utsagn. Noen nyttige perspektiver kunne det riktig nok ha gitt, men det var også et spørsmål om resurser som gjorde at dette ble utelatt.

3.2.3 Gjennomføring av intervju

Utfordringen for en intervjuer blir å innby til en fortrolig atmosfære der respondenten kan gi uttrykk for sine syn på en god måte (Thagaard 2003:84). Det finnes en rekke

oppskrifter på hvordan en intervjuer bør opptre i intervjusituasjonen. Noe kan læres, mens andre ting vil avhenge av menneskelige egenskaper. I tillegg til å søke en god atmosfære med respondenten må man være tilstede i situasjonen og interessert i respondentens ytringer (Thagaard 2003). Det er flere faktorer i selve gjennomføringen av intervjuet og behandlingen av materialet som potensielt kan påvirke forskningen.

Da jeg gjennomførte intervjuene lagde jeg først en intervjuguide med en rekke spørsmål jeg ønsket å få svar på. I selve intervjusituasjonen ble ikke disse spørsmålene fulgt slavisk, men jeg forsøkte å sørge for at samtalen kom inn på alle de tema jeg ønsket å belyse. Denne formen kalles semistrukturert intervju, og er den mest brukte formen for kvalitative intervju (Thagaard 2003; Østbye, Helland et al. 2007:102). Ved å bruke denne formen vil samtalen kunne flyte på en naturlig måte samtidig som de temaene man ønsker å diskutere blir tatt opp.

Intervjuet med Arne Martin Paulsen ble gjennomført over telefon siden han befinner seg i Stavanger og jeg hadde ikke anledning til å møte ham ansikt til ansikt. Et personlig møte er naturligvis det beste siden man da kan oppfatte nyanser i kommunikasjonen som man ikke kan på telefon. Det var allikevel min oppfattning av intervjusituasjonen at vi hadde en god tone og samtalen gikk relativt uanstrengt. Jeg brukte også lydopptaker for bedre å konsentrere meg om selve samtalen. Lydopptaket gjorde at jeg i ettertid behandlet informasjonen nøyaktig slik at jeg gjengir det som ble sagt ordrett.

Det andre intervjuet jeg gjennomførte var med Jørn Breyholtz. Dette intervjuet ble gjort i StatoilHydros lokaler på Vækerø. Jeg fikk ikke anledning til å bruke lydopptaker siden respondenten ikke ønsket dette av prinsipielle årsaker. Svakheter rundt dette kommer jeg tilbake til. I likhet med intervjuet med Arne Martin Paulsen mener jeg at intervjuet ble gjennomført på en god måte. Vi brukte det samme begrepsapparatet og siden jeg hadde satt meg godt inn i JQS på forhånd hadde vi få problemer med å forstå hverandre. Breyholtz viste stor interesse for mine problemstillinger og virket innstilt på å hjelpe meg med å få riktige opplysninger.

Felles for begge intervjuene var min posisjon som forsker og respondentenes roller som eksperter på sine felt. I intervjusituasjoner vil aktørenes rolle spille inn og

maktbalansen vil alltid være skjev (Kvale 2009:33). Ved disse tilfellene var det jeg som var på utkikk etter informasjon og ledet samtalene. På enkelte måter var det jeg som la premissene for hvordan samtalene skulle foregå og hvilke tema som skulle belyses. Jeg stilte oppfølgingsspørsmål om det var noe jeg så på som uklart og dvelte ved noen områder, mens jeg gikk fort videre fra andre. Etersom respondentene satt med informasjon jeg var på utkikk etter var de i en maktposisjon hvor de kunne velge å opplyse om ting eller la være. Etske problemstillinger med samfunnsansvar og strategier i forbindelse med dette blir ofte sett på som ømtålige tema og det kan oppleves som ubehagelig eller skummelt å komme med alle opplysninger siden man stiller seg lagelig til hugg. Jeg vil vurdere mine forkunnskaper som gode. Det er viktig at intervjuerens kvalifikasjoner på de tema som skal diskuteres er tilstrekkelige (Thagaard 2003:86). Respondentene og jeg kunne diskutere tema om samfunnsansvar på en god måte og vi brukte de samme fagtermene og var i stor grad oppmerksomme på de samme problemstillingene.

3.3 Validitet og reliabilitet

Når man vurderer et empirisk materiales validitet og reliabilitet undersøker man relevansen og påliteligheten for materialet. Dette vurderes noe ulikt for kvalitative og kvantitative data. Jeg vil i det følgende diskutere mine kvalitative og kvantitative metoders validitet og reliabilitet. Jeg vil også forsøke å gi en samlet vurdering basert på alle metodene.

3.3.1 Data hentet fra JQS

Det viktigste spørsmål man stiller seg om en undersøkelses validitet er hvorvidt den er relevant for oppgavens problemstilling. Bakgrunns materialet som leverandørene blir presentert i JQS vil si hvordan samfunnsansvar defineres og kommuniseres. Leverandørenes svar vil belyse deres holdninger og til en viss grad tilstanden til CSR-arbeidet blant leverandørene.

CSR-modulen i JQS er ikke utarbeidet med tanke på forskning. Når jeg allikevel velger å benytte meg av dette materialet i denne sammenhengen er det noen vurderinger som må gjøres. Når man benytter seg av et datamateriale som allerede eksisterer må man foreta en vurdering om dataene er valide (relevante) og reliable (pålitelige) (Hellevik 2002). Slik jeg har vurdert det er materiale i høyeste grad

relevant for min problemstilling. Det mener jeg siden majoriteten av populasjonen av leverandører til oljeindustrien på norsk sokkel er registrert i JQS og spørsmålene de har svart på om CSR kan belyse både deres holdninger og tilstanden til CSR arbeidet i sektoren. Bakgrunns materialet er også relevant siden det vil gi svar på hvordan samfunnsansvar blir definert av oljeselskapene. Det er også relevant for å teste den definisjonsmessige validiteten.

Et problem man møter på som forsker er at man arbeider både på det teoretiske og det empiriske plan. Ulikheter i begrepsapparatet på de to planene kan svekke validiteten til forskningen (Hellevik 2002). Slik jeg vurderer det er det ikke betydelige forskjeller i begrepsapparatet som er brukt i spørreskjemaet i JQS og i mitt teoretiske materiale. Dette vil gi en høy definisjonsmessig validitet. Når en leverandør svarer på de forskjellige spørsmålene har den mulighet til å lese om hva som er intensjonen med spørsmålet og hvilke kriterier som må oppfylles for å kunne svare ”ja”.

Bakgrunns materialet i JQS samsvarer i stor grad med mitt teoretiske bakteppe for oppgaven. Nå er riktignok betegnelsen Corporate Responsibility (CR) benyttet i JQS og ikke CSR (eller samfunnsansvar) som er min betegnelse, men definisjonen og innholdet i begrepene er svært like. Å undersøke validiteten empirisk blir vanskelig i dette caset og jeg må derfor stole på skjønn i denne sammenhengen (Hellevik 2002).

For å se nærmere på reliabiliteten av kvantitative data må man vurdere nøyaktigheten i de ulike operasjonene i prosessen (Hellevik 2002). I og med at jeg ikke har samlet inn dataene selv, men benyttet meg av et allerede eksisterende materiale, kan jeg ikke vurdere innsamlingen utover den kontakten jeg har hatt med de ansvarlige i Achilles. Min kontakt har hovedsaklig vært med administrerende direktør i selskapet som jeg mener har vist en oppriktig interesse for å få vurdert innholdet i datamaterialet på en nøyaktig og objektiv måte. Jeg har derfor ingen grunn for mistanke om eventuell manipulasjon av tallmaterialet. Matrisen jeg har fått oversendt har jeg behandlet etter beste evne i statistikkprogrammet SPSS. Dette bidrar også til en mer nøyaktig behandling av materialet.

Noe som styrker reliabiliteten, slik jeg ser det, er at respondentene svarte på CSR-modulen med tanke på at en eventuell oppdragsgiver skulle bedømme svarene og ikke en forsker. Derfor mener jeg det er stor sjanse for at svarene er nøyaktige siden en

oppdragsgiver vil kunne undersøke om opplysningene stemmer. Svarprosenten er antakeligvis også betraktelig høyere i JQS enn hva jeg kunne oppnådd med en uavhengig undersøkelse.

Reliabiliteten i min undersøkelse svekkes ved at det ikke er obligatorisk å svare på spørsmålene om CSR. Om en leverandør ikke ønsker å svare, er den ikke forpliktet til det. Det har også ført til at mange leverandører har unnlatt å svare på flere av spørsmålene. De spørsmålene som ikke er besvart kan man da velge å tolke på forskjellige måter. Det kan forstås som at man ikke vet eller at det er noe man jobber med, men ikke har helt klart. Min mistanke er heller at de velger å unnlate å svare på de spørsmålene som ikke stiller organisasjonen i et godt lys. Å ikke svare på et spørsmål kan oppleves som mindre negativt enn å faktisk svare ”nei”. På den måten kan man ikke arresteres på et punkt siden man ikke tar stilling til det. Denne vurderingen gjør at jeg velger å trekke fram hvor mange som svarer ”ja” på de forskjellige spørsmålene og tolker det slik at resten vil forholde seg negativt til det gjeldende spørsmål.

En annen usikkerhet ved materialet er at jeg ikke vet hvem som har svart på spørsmålene på vegne av de respektive bedriftene. Jeg kan ikke fastslå om de som har svart sitter på nok kunnskap om CSR til å svare på en nøyaktig måte. På den andre siden ønsker jeg å konsentrere meg om hvordan de kommuniserer gjennom JQS som kanal og da er det innholdet som er det viktigste.

Når man jobber med kvantitative data finnes det tester man kan utføre for å vurdere reliabiliteten. Stabilitetstester gjennomføres ved å ta en omtest hos noen respondenter for å se om svare avviker og ekvivalenstester sammenlikner med annen forskning. Gitt oppgavens omfang har det ikke vært aktuelt for meg å gjennomføre slike tester. Jeg har ikke lyktes i å finne liknende forskning og en omtest ville vært for resurskrevende. En klar styrke ved reliabiliteten er utvalget av respondenter. Med et så stort utvalg og med så mye data vil det være gode muligheter for å kunne tegne et bilde av leverandørenes holdninger og handlinger.

Selv med de begrensninger jeg har påpekt mener jeg at reliabiliteten og validiteten til denne undersøkelsen er god nok til å bruke den for å beskrive tilstanden til

leverandørene i JQS med tanke på holdninger til CSR. Materialet fra JQS er, slik jeg vurderer det, også egnet til å beskrive hvordan oljeselskapene som benytter seg av JQS for å definere og kommunisere samfunnsansvar.

3.3.2 Data fra intervju

Fordelen med kvalitative intervju i min oppgave er at jeg vil få tilgang på informasjon det ellers ville vært vanskelig å få tak i (Østbye, Helland et al. 2007:100). I tallmaterialet jeg analyserte og i tekstanalysen fikk jeg god innsikt i hvordan tilstanden var blant leverandørene, og jeg dannet meg et bilde av hvilke strategier som lå bak kommunikasjonen mellom oljeselskap og leverandørene. For å undersøke dette nærmere så jeg det som nødvendig med opplysninger jeg bare kunne få ved intervju. Denne metoden har, likhet med alle vitenskapelige metoder, styrker og svakheter.

I kvalitative sammenhenger blir uttrykkene validitet og reliabilitet gjerne erstattet med troverdighet og bekreftbarhet (Thagaard 2003:21). Når jeg skal vurdere validiteten av mine intervju må jeg spørre meg om hvor troverdig informasjonen jeg har fått er. Dette vurderes ut fra hvilket utvalg jeg har av respondenter, om de svarer på spørsmål som er relevante for problemstillingen, om jeg vil kunne bekrefte de svar de gir, og om min behandling av informasjonen jeg har mottatt er god. Som jeg har gitt uttrykk for er kanskje utvalget mitt av respondenter litt lite. De har alle bakgrunn fra samme selskap og vil derfor trolig representere mange av de samme synene. Samtidig er det disse synene jeg var på utkikk etter siden det er disse personene som er sentrale i utviklingen og behandlingen av samfunnsansvaret i JQS. Om oppgaven hadde handlet mer om hvordan tilstanden var på britisk side, ville utvalget av respondenter vært annerledes. Om respondentene svarer troverdig og ærlig på de spørsmålene jeg stiller er vanskelig å vurdere. Ut fra deres situasjon vil jeg tro at de forteller sannheten slik de ser den. De opplysningene man får fra respondentene er gjerne en subjektiv opplevelse av hva som har skjedd i gitte situasjoner og er respondentens egne syn på en sak. Sannhetsgehalten blir derfor noe vanskelig å vurdere siden man ofte snakker om opplevde sannheter (Thagaard 2003:83). Jeg har ingen grunn til å anta at respondentene har gitt opplysninger som ikke er sanne, selv om maktfaktoren i intervjuet selvfølgelig spille inn i denne vurderingen (Kvale 2009:33). Respondentene kan også ha en agenda i forhold til å ikke gi opplysninger som potensielt kan skade

selskapet. De vil på den måten, bevisst eller ubevisst, gi opplysninger som setter selskapet i et godt lys.

Som nevnt mener jeg at intervjuene ble gjennomført på en god måte med åpen meningsutveksling. Vi hadde stor grad av definisjonsmessig validitet i egenskap av å bruke de samme termene, og det var god forståelse for mine problemstillinger hos respondentene (Østbye, Helland et al. 2007).

Reliabiliteten, eller bekreftbarheten og påliteligheten til mine intervju vil jeg vurdere ut fra kvaliteten på min fortolkning av informasjonen jeg fikk i intervjuene (Thagaard 2003:21). Dette kan sees på som en del av vurderingen av validiteten. Når man som forsker søker informasjon er det alltid en fare for at de holdningene og tankene man har om en sak påvirker både innhentingene og tolkningen av et materiale (Thagaard 2003:84). Før jeg gjennomførte intervjuene hadde jeg gjort tekstanalysen i JQS og analysert svarene fra leverandørene. På den måten hadde jeg allerede dannet meg et bilde av hvordan arbeidet med JQS var utført. Kombinert med teori jeg leste på området hadde jeg tilegnet meg en del tanker som jeg ønsket å undersøke i intervjuene. Jeg mener likevel at spørsmålene jeg stilte i stor grad var åpne slik at jeg ikke styrte respondentene i noen retning.

I intervjuet med Arne Martin Paulsen benyttet jeg meg av lydopptaker noe som gjorde nøyaktigheten i min gjengivelse så god som mulig. Bruk av lydopptaker er et godt hjelpemiddel når man skal gjennomføre intervju. Det gir bedre gjengivelse av innholdet og lar intervjueren konsentrere seg fullt og helt om intervjuet og man blir mer oppmerksom på hva som blir sagt (Thagaard 2003). I intervjuet med Jørn Breyholtz fikk jeg ikke tillatelse til å benytte meg av lydopptaksutstyr. Jeg ble opplyst om at de ikke tillot det av prinsipielle årsaker. Dette er naturligvis en svakhet siden gjengivelsen ikke ble like nøyaktig. Jeg gjorde likevel mitt ytterste for å notere ned det viktigste som kom fram i løpet av møtet. Det at respondentene tydeligvis opplevde en lydopptaker som en hindring indikerer at vi antakeligvis ikke ville gjennomført intervjuet på en like åpen og ærlig måte dersom lydopptaker hadde blitt benyttet (Thagaard 2003:97). Under dette intervjuet hadde respondenten forståelse for at vi måtte føre samtalen i et noe roligere tempo siden jeg måtte notere underveis. Jeg

renskrev notatene mine rett etter intervjuet mens stoffet fremdeles var ferskt og jeg mener selv at utsagnene ble behandlet på en god måte.

I kvalitative studier er det under behandlingen av materialet min påvirkningskraft som forsker er sterkest (Thagaard 2003:107). Da vil jeg kunne trekke ut de sitater jeg vil og vektlegge utsagn som respondentene muligens ikke mente var så viktige. Min faglige bakgrunn vil også spille inn på hvordan jeg fortolker utsagn og innholdet i intervjuet som sådan. Den eneste form for kontroll respondentene har i behandlingsfasen av intervjuene er sitatkontroll. Det sikrer at de kan stå inne for de opplysningene de har gitt, men ikke utvelgelse av hvilke sitat som blir tatt med. Dette er den eneste form for kontroll respondentene har ved kvalitative intervju (Thagaard 2003:107) Som nevnt benyttet jeg meg av lydopptaker under det ene intervjuet. Dette gjorde min behandling av intervjuet lettere siden jeg i ettertid kunne skrive ned mer eller mindre ordrett det respondenten svarte.

Det at jeg benytter meg av flere metoder for å svare på problemstillingene mine øker validiteten til empirien. Når man triangulerer metoder kompenserer man for svakhetene ved de ulike metodene (Østbye, Helland et al. 2007:121). Samlet sett vil mine metoder kunne tegne et mer fullstendig bilde av situasjonen til samfunnsansvar i oljeindustriens verdikjede enn om jeg bare hadde benyttet meg av en metode.

3.4 Generalisering

Formålet med metodiske tilnærminger til et problem er å kunne lære noe nytt som man ikke viste fra før. Når man generaliserer ut fra sitt empiriske materiale forsøker man å trekke slutninger som går utover de data man har innhentet (Østbye, Helland et al. 2007:239-241). Når man har kvantitative data snakker man gjerne om statistisk generalisering når man har tatt et utvalg av populasjonen for å finne de svarene man er ute etter. I mitt materiale er hele populasjonen representert. Dette gjør at jeg kan generalisere i stor grad når det kommer til hva leverandørens syn på samfunnsansvar er. Det som svekker mine muligheter til å generalisere er datamaterialet sin form. Den statistikken jeg vil kunne hente ut fra JQS er, grunnet dens nominelle karakter, deskriptiv (Hellevik 2002). Materialet er ikke induktivt og jeg vil ikke kunne generalisere i stor nok grad bare basert på statistikk materialet. Jeg vil derfor holde meg til enkle og intuitive analysemodeller som frekvensfordelinger og krysstabeller.

For å kunne generalisere bedre i forhold til mine problemstillinger måtte jeg benytte meg av flere metoder.

Styrkene ved den kvantitative undersøkelsen er hovedsakelig utvalget. Hele populasjonen er representert noe som gjør at det er lettere å generalisere på bakgrunn av de funnene jeg har gjort. Det at leverandørene har svart med tanke på en potensiell oppdragsgiver som mottaker gjør at de forhåpentligvis svarer. Når det er sagt er det også en fare for at leverandørene svarer det de tror at oppdragsgiverne vil høre.

Når man analyserer kvalitative data snakker man gjerne ikke om generalisering, men overførbarhet (Thagaard 2003:21). Altså hvorvidt de opplysningene man får og de slutningene man trekker kan ha allmenngyldig relevans. De kvalitative intervjuene jeg har gjort vil kunne si en del om strategier og motiver forbundet med innføring av krav til samfunnsansvar i en verdikjede. Dette vil ikke nødvendigvis ha direkte overførbarhet til andre industrier, men vil allikevel presentere nyttige perspektiver og synspunkt man kan ta lærdom av.

Ut fra de problemstillingene jeg har mener jeg at min metodiske triangulering er godt egnet til å besvare de spørsmålene jeg stiller. Siden jeg vil belyse mitt case både med et knippe metoder og ser det i lys av andre caser og teoretiske perspektiv, mener jeg at denne oppgaven vil tegne et godt bilde av hvordan det arbeides med samfunnsansvar i verdikjeden i oljeindustrien og hvordan dette kommuniseres gjennom en kanal som JQS. Dette vil kunne overføres til andre industrier som et eksempel på en måte å arbeide på. Mine kommentarer om styrker og svakheter ved mitt case vil kunne tjene som innspill til aktører som ønsker å arbeide med samfunnsansvar i verdikjeden.

3.5 Oppsummering

Denne oppgavens metodiske styrke er hovedsakelig kombinasjonen av kvalitative og kvantitative metoder, såkalt triangulering. Ved å kombinere flere metoder, i dette tilfellet intervju, survey og tekstanalyse, vil man kunne eliminere svakheter ved de forskjellige metodene og tegne et mer fullstendig bilde av situasjonen. En styrke er også tilgangen jeg fikk til bakgrunns materialet i JQS som gav meg god innsikt i hvordan samfunnsansvar blir definert og operasjonalisert av oljeindustrien. Når det gjelder de kvalitative intervjuene er den største styrken personutvalget. Jeg fikk

tilgang på personer som jobbet med opprettelsen av CR-skjemaet i JQS og de som arbeider med samfunnsansvar i verdikjeden på daglig basis. Jeg mener også at gjennomføringen av intervjuene var god og at materialet er behandlet på en så saklig måte som jeg kunne.

Svakhetene ved det kvantitative materialet er som jeg har påpekt at de fleste dataene er på nominalnivå. Undersøkelsen ble ikke designet med tanke på forskning og har derfor sine begrensninger med tanke på hvilke analysemodeller jeg kan bruke på materialet. Jeg mener likevel at det belyser problemstillingene mine på en bra måte. Ved den kvalitative undersøkelsen er det en svakhet at jeg kanskje har et litt lite utvalg og kunne ha intervjuet personer fra andre selskap.

KAPITTEL 4: ANALYSE

I dette kapitlet vil jeg først se på hvordan oljeindustrien definerer samfunnsansvar i JQS, basert på hvilke spørsmål som blir stilt og bakgrunnsinformasjonen om samfunnsansvar som leverandørene får. Deretter vil jeg ta for meg hvilken informasjon leverandørene får i JQS under de forskjellige spørsmålene og hva leverandørene svarer. Jeg vil fortløpende diskutere hva dette betyr for operasjonaliseringen av CSR. I den neste delen av analysen vil jeg diskutere hvordan kommunikasjonen mellom oljeindustri og leverandører blir gjennomført og hvilken påvirkning dette kan ha på industriens samfunnsansvar.

4.1 Samfunnsansvar definert i JQS

Når et selskap ønsker å prekvalifisere seg for anbudsprosesser i oljeindustrien på norsk sokkel må de registrere seg i databasen JQS. I denne databasen registrerer leverandørene en hel del formell informasjon om selskapet som antall ansatte, omsetning de siste tre år, hvilke tjenester de kan levere etc. Fra 2008 ble det introdusert et frivillig skjema om CSR som leverandørene kunne fylle ut. Spørsmålene ble utviklet av flere av aktørene på norsk sokkel hvor daværende Statoil og Hydro var de to største. Ut fra hvilke spørsmål som blir stilt og hvilken bakgrunnsinformasjon som blir gitt, kan man tegne et bilde av hvordan samfunnsansvaret operasjonaliseres i oljeindustrien. Hvilke svar leverandørene gir vil også kunne beskrive situasjonen i industrien og identifisere forbedringspotensial.

4.1.1 Begrunnelsen for å innføre samfunnsansvarsmodul i JQS

Som nevnt har samfunnsansvar fått mer og mer oppmerksomhet de siste årene. Oljeindustrien har tatt konsekvensene av dette og de norske oljeselskapene har jobbet over lengre tid med samfunnsansvar. Særlig har fokuset på miljø vært sterkt. Arbeidet har ikke bare dreid seg om de oljeselskapene, men også leverandørene. Derfor tok Achilles initiativ til å innføre en CSR-modul i JQS slik at de forskjellige selskapene ikke måtte etterlyse den samme informasjonen om og om igjen. De største selskapene som benytter seg av JQS (Daværende Statoil og Hydro, Shell og BP) bidro til utviklingen av spørreskjemaet for samfunnsansvar. Motivasjonen og prosessen blir beskrevet av Arne Martin Paulsen (tidligere ansatt i Statoil og ansvarlig for innføringen av CSR-modulen) på følgende måte:

(...)vi så at vi behøvde å kvalifisere våre leverandører mot det som har med samfunnsansvar å gjøre. (...) Achilles hadde en slags moderatorrolle i dette og det var jo for oss som selskap å finne en måte å kvalifisere våre leverandører som ivaretar det som har med samfunnsansvar å gjøre. (intervju Arne Martin Paulsen 26.05.09).

Etter at daværende Statoil og Hydro, Shell og BP hadde besluttet hva som skulle være med i CSR modulen ble det satt i gang et pilotprosjekt før hele spørreskjemaet ble lagt ut i 2008. Leverandørene ble i en viss grad informert om at et slikt skjema ville komme gjennom ulike kanaler, men i denne oppgaven konsentrerer jeg meg om den informasjonen de møter i JQS.

Den første begrunnelsen en leverandør møter for hvorfor de eventuelt skal fylle ut et skjema om CSR får de på et overordnet nivå i JQS. Dette er teksten:

The Corporate Responsibility (CR) Section of the questionnaire has been added to gather information, increase awareness and improve transparency of Corporate Responsibility issues in the supply chain. The questionnaire is intended to act as an information-sharing tool preventing each buying organisation asking for similar information repetitively. Whilst submission of the detailed information is voluntary suppliers are urged to complete the information to promote a transparent and ethical supply chain. In individual cases a purchaser may use the information in its discretion for purposes including potentially the selection of suppliers to take part in bids. (Vedlegg 1)

Motivasjonen som blir gitt for opprettelsen av CSR skjemaet er å samle informasjon samt å øke bevissthet og åpenhet om samfunnsansvar i verdikjeden. Ut fra denne begrunnelsen vil jeg påstå at oljeselskapene befinner seg på et tidlig stadium i implementeringsprosessen av samfunnsansvar i verdikjeden. Denne påstanden støttes videre av bakgrunns materialet i spørreskjemaet. Selv om oljeselskapene over en lengre tid har stilt krav til sine leverandører om samfunnsansvar, har leverandørene som gruppe et stykke igjen før bevisstheten og kunnskapen om samfunnsansvar er tilstrekkelig (dette vil jeg utdype senere i analysen).

4.1.2 Bakgrunnsinformasjon og definisjon av samfunnsansvar

Når en leverandør går inn på samfunnsansvarsmodulen kan de lese mer bakgrunnsinformasjon om samfunnsansvar og hvilken forståelse oljeselskapene legger til grunn. Det finnes også bakgrunnsinformasjon leverandørene kan lese som veiledning til enkelte av spørsmålene. I bakgrunnsinformasjonen blir leverandørene gjort oppmerksomme på de økende forventningene olje og gassindustrien møter for å opprettholde (...) *an ethical and fair approach to the way they carry out their*

businesses (Vedlegg 1). Deretter blir det gjort rede for at dette omtales som CSR eller CR. For oljeindustrien handler altså samfunnsansvar om hvordan de skal gjøre forretninger på en rettfærdig og etisk forsvarlig måte. Også her blir etikk trukket fram som en motivasjonsfaktor for CSR-arbeidet. Her kan det virke som at oljeselskapene har en normativ innfallsvinkel til samfunnsansvar (Garriga og Melé 2004). Videre blir leverandørene gjort oppmerksomme på at internasjonale olje- og gasselskap ønsker å stå i bresjen for en proaktiv og industriledende utvikling og adoptering av CSR-arbeidet i verdikjeden. Det er altså ingen tvil om at CSR er et begrep og et styringsinstrument som har kommet for å bli i olje- og gassindustrien. Videre blir leverandørene gjort oppmerksomme på at man er på et tidlig stadium i implementeringssyklusen. Det vil ta litt tid før dataene som blir gitt er integrert i de forskjellige selskaperes prekvalifiseringsprosess. På nåværende tidspunkt befinner de seg på *awareness and understanding*-nivået. Skal man følge Mamics modell (fig. 2 se s. 27) vil dette tilsi at de er i ferd med å skape en felles forståelse for CSR. Dette understøttes også av mine respondenter som mener at JQS er en informasjonskanal for å bedre kunnskapen om CSR i verdikjeden. Det blir avslutningsvis gjentatt at skjemaet er frivillig, men at leverandørene sterkt oppmuntres til å fylle det ut. Leverandørene blir også forklart at flere av spørsmålene kan oppleves unødvendige grunnet nasjonal lovgivning. Det er for eksempel klare EU-direktiver mot barnearbeid. Grunnen til at spørsmål om slike tema som er berørt av lovverk blir tatt med er fordi kravene skal være konsekvente uavhengig av hvilken nasjonalitet selskapet har.

Hele begrunnelsen for CSR-modulene blir formulert på følgende måte: *A global joint industry solution for use throughout the whole supply chain to communicate the emerging CR standards, capture CR credentials of suppliers and avoid duplication of CR data input* (Vedlegg 1). Her gis det uttrykk for at industrien skal kunne samle seg omkring en felles forståelse for hva CSR er, og kommunisere det i hele verdikjeden. Dette er helt i tråd med Mamics modell. Som nevnt finnes det mange sprikende definisjoner av CSR og et felles rammeverk vil kunne lette arbeidet med CSR i verdikjeden. Av begrunnelsen for CSR-modulene kan man anta at det vil komme en CSR-standard som skal gjelde hele industrien. Det snakkes om "*emerging CR standards*". Samtidig vil ikke en felles definisjon være relevant for alle leverandører. Som Porter og Kramer mener, bør alle bedrifter konsentrere kreftene sine på det

område de vil ha en faktisk påvirkningskraft for å oppnå en synergieffekt i CSR-arbeidet for både bedrift og samfunn (Porter og Kramer 2006). Ser man på det Garriga og Melé omtaler som integrerende teorier, kan dette sees på som et forsøk på å samle industrien omkring en felles definisjon. I de integrerende teoriene jobber man tett med sine interessenter for å oppnå felles forståelse og for å bedre legitimiteten gjennom arbeid med samfunnsansvar (Garriga og Melé 2004).

I JQS defineres Corporate Responsibility (CR) eller Corporate Social Responsibility (CSR): (...) *includes operating practices around Business Ethics, Human Rights, Labour standards, Health and Safety, Environment and Local Community Support* (Vedlegg 1). Dette er en relativt bred definisjon av hva CSR innebærer fordi hvert av temaene som er nevnt er åpne for fortolkning. *Operating practices around Business Ethics* for eksempel kan innebære nesten hva man vil. I JQS defineres CSR i form av en figur (fig 4.2). Selv om temaene kan virke litt vage, blir CSR definert som *operating practices*. Det dreier seg med andre ord om faktiske tiltak i styringen av selskapet. En definisjon jeg mener ligger nær den man finner i JQS er Ihlen og Robstads. *CSR er (...) utviklingen av prosesser for å evaluere krav fra interessenter og omgivelsene samt utvikle og sette i verk tiltak for å møte disse kravene* (Ihlen og Robstad 2004:207). Her trekker Ihlen og Robstad inn krav fra interessenter og omgivelser. Hensynet til omgivelsene blir nevnt i først setning når bakgrunnen for det nye spørreskjemaet blir forklart.

Many organisations are already aware of the increasing expectations that oil and gas operators and major management contractors maintain an ethical and fair approach to the way they carry out their business (...). (Vedlegg 1)

Jeg vil også trekke inn at de tiltakene som blir gjort av oljeindustrien ved å innføre et spørreskjema om CSR ikke er noe de må gjøre. Her strekker man seg utover dagens lovverk. Jamfør Vogels definisjon. (...) *Practices that improve the workplace and benefit the society in ways that go above and beyond what companies are legally required to do* (Vogel 2005:2). Selv om definisjonen er ganske vid blir de ulike temaene nevnt i definisjonen grundigere beskrevet med støtteinformasjon under flere av spørsmålene. Her er det på sin plass å minne om kritikken av den manglende definisjonen av CSR (Van Oosterhout og Heugens 2008). Det er ingenting som

hindrer oljeselskapene å definere samfunnsansvar på den måten som passer dem. Bruk av internasjonale standarder gjør riktig nok defineringen mer troverdig.

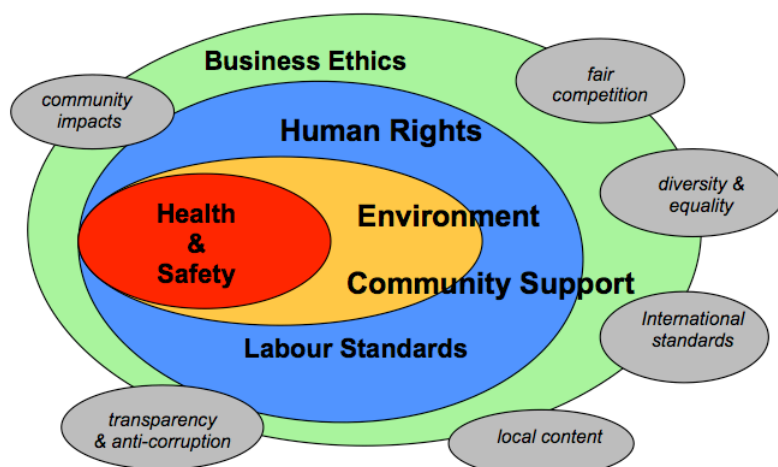


fig 4.2 (Vedlegg 1)

4.1.3 Tematisk inndeling og spørsmålsveiledning

I JQS nevnes en rekke tema som oljeselskapene mener en bedrift må forholde seg til i forbindelse med samfunnsansvar, og som spørreskjemaet er strukturert etter. De temaene som blir nevnt sier noe om hvordan CSR blir definert av oljeselskapene. Noen vil være aktuelle for de aller fleste selskapene, selv om få selskap vil være berørt av alle temaene. Oljeselskap vil på den måten kunne hente informasjon om de temaene som kan være aktuelle til en hver tid.

For at leverandørene skal kunne utfylle skjemaet om CSR på en tilfredsstillende måte blir det gitt en del informasjon om hvordan oljebransjen definerer CSR og hvorfor dette er et område det satses på (Vedlegg 1). Forskning viser også at leverandører oftere aksepterer krav om CSR når de har en god forståelse for hvilken betydning dette har for oppdragsgiveren og at det dreier seg om faktiske tiltak som er relevante for bedriften (Morsing og Beckmann 2006). På enkelte av spørsmålene i spørreskjemaet i JQS får respondentene hjelp med informasjon om hva som kreves for at man skal kunne svare "ja" eller "nei". Formålet med spørsmålet blir forklart og ved noen anledninger er det linket til nettsteder hvor man kan lese mer om de forskjellige temaene. På de forskjellige spørsmålene er det forskjellige krav til hvorvidt man kan svare "ja". Siden skjemaet er frivillig er man ikke nødt til å svare "nei" hvis man ikke oppfyller kravene til et "ja". Men på enkelte spørsmål oppfordres det til å svare "nei" hvis man ikke oppfyller de kravene som blir etterspurt. Dette er en

klar feilkilde for undersøkelsen siden leverandørene ikke trenger å svare på de spørsmålene hvor de egentlig burde svart ”nei”. Det viser seg også at svarprosenten på enkelte spørsmål er lav.

4.2 Spørsmål og svar i JQS

Nå vil jeg gå igjennom bakgrunnsinformasjon om samfunnsansvar i JQS og hva leverandørene svarer. Jeg vil vurdere de i lys av teorier om samfunnsansvar for å få en bedre forståelse av hvordan samfunnsansvaret blir operasjonalisert.

4.2.1 Små bedrifter slipper unna?

I JQS er det om lag 50 spørsmål vedrørende samfunnsansvar. Innledningsvis i spørreskjemaet blir det stilt noen overordnede spørsmål, før skjemaet går mer tematisk til verks. På det første spørsmålet oppgir 73 prosent av leverandørene at de har retningslinjer for CSR (Q1.1). Når det kommer til mer spesifikke spørsmål blir oppslutningen høyere. For eksempel svarer 84 prosent at de har retningslinjer på miljø (Q1.7). Dette gir en indikasjon på at flere av leverandørene enten ikke definerer miljøarbeidet som en del av samfunnsansvar, eller at de har separate miljøretningslinjer og ikke generelle retningslinjer for samfunnsansvar.

Det er en klar tendens til at flere ansatte gir en høyere sannsynlighet for at selskapet har policyer som dekker CSR (tabell 4.1).

Antall ansatte	Har policy på CSR		Har ikke policy på CSR	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
1-25 (854)	562	66%	292	34%
26-100 (609)	440	73%	169	28%
101-500 (468)	378	81%	90	19%
501 → (233)	213	91%	20	9%

Total: 2164, Missing: 123. (Tab. 4.1)

Dette funnet bekrefter i stor grad at dette er noe for de store selskapene, mens små og mellomstore bedrifter ikke er like berørt av problemstillinger omkring samfunnsansvar (Crane, Matten et al. 2008:9). Det at de mindre bedriftene ikke mottar like stor oppmerksomhet, eller etterlever de samme kravene, gjør konseptet

samfunnsansvar problematisk. CSR har riktig nok blitt utviklet for større bedrifter, og de har en større påvirkning, men dette bør ikke fritta mindre bedrifter for ettersyn eller ansvar.

73 prosent av bedriftene oppga at de hadde retningslinjer for CSR og 91 prosent er villige til å oversende dokumentasjon på deres CSR-retningslinjer hvis det blir etterspurt (Q1.8). Her dreier det seg om 91 prosent av alle leverandørene. 72.6 prosent av de leverandørene som ikke sier at de har retningslinjer for CSR villige til å oversende dette ved etterspørsel. Dette tyder på en manglende forståelse for hva det vil si å jobbe med samfunnsansvar, og det virker lite troverdig når noen som sier de ikke har retningslinjer er villige til å oversende dette. 95 prosent av de som har retningslinjer for CSR er villige til å oversende disse. Bare 8 prosent sier at de ikke er villige til å sende dokumentasjon på deres retningslinjer for CSR.

4.2.1 Etikk

I bakgrunnsinformasjonen gitt i JQS blir ikke etikk utbrodert i noen særlig grad. Det nevnes bare at spørreskjemaet har blitt opprettet for å sikre en etisk og rettferdig industri. Av figuren (fig 4.2) som blir brukt til å billedgjøre CSR, er Business Ethics i den ytterste sirkelen noe som indikerer at etikk er noe overgripende innenfor CSR. I spørsmålsguiden får man et mer konkret bilde av hvordan Business Ethics blir definert. I spørsmål Q1.2 spørres det om leverandøren har dokumenterte prinsipper eller retningslinjer som dekker Corporate Governance eller Integrity Management. Motivet bak dette spørsmålet er *”å identifisere om leverandøren har retningslinjer for å sikre at alle forretninger blir utført og styrt av ansatte på en etisk og rettferdig måte”* (min oversettelse). Spørsmålshjelpen gjør det klarere hva de faktisk spør om. Der defineres det nærmere hva som menes med Corporate Governance og Integrity Management:

“Corporate Governance and Integrity Management” relates to matters pertaining to the giving, receiving or involvement in gifts, entertainment, conflict of interest, bribery and unlawful commercial practices (Vedlegg 1).

De etiske temaene det er snakk om er altså på individnivå (Crane 2004:307), hvilke retningslinjer selskapene har for de ansattes oppførsel når det kommer til gaver, bestiktelser etc. (Crane 2004:312). Når forretningsetikk omtales i litteraturen jeg har

benyttet meg av i denne oppgaven blir det trukket en sammenheng mellom hvordan etiske spørsmål kommuniseres internt i en bedrift og bedriftskulturen. Kultur har beviselig en påvirkning på hvordan individer i en bedrift opptrer og et selskaps retningslinjer vil være med på å forme denne kulturen (Crane 2004:116).

For å informere leverandørene ytterligere om etikk blir det gitt en rekke linker til internasjonale standarder dersom leverandøren trenger/ønsker å lese seg opp mer på temaet. Standardene det linkes til er ETI, ICC, WEF og UN Global Compact. For å svare ”ja” på spørsmålene om etikk skal leverandøren ha dokumenterte retningslinjer eller prosedyrer som er tilgjengelige for alle ansatte. Tilgjengeligheten til ansatte er som nevnt viktig for at retningslinjene skal ha noen faktisk påvirkningskraft i den daglige driften (Crane 2004).

Under spørsmålkapittel 2.1 gis det enda mer informasjon om hva som menes med Corporate Governance og Integrity Management. Denne informasjonen er ment å gi veiledning til alle spørsmålene under avsnitt 2.1. På dette nivået spørres det mer detaljert om hvordan retningslinjene omtaler gaver, interessekonflikter etc. Formålet med de detaljerte spørsmålene er å identifisere at leverandøren og dens ansatte forholder seg til sine forretningspartnere på en måte som sikrer uavhengig og upåvirket beslutningsprosesser. Når det gjelder gaver og underholdning bør retningslinjene spesifisere hva som er akseptabel verdi. Et gaverregister er også ønskelig slik at ledelsen kan undersøke hvor mye en representant for bedriften eventuelt har mottatt. Interessekonflikter bør være dekket i retningslinjene på en måte som beskriver hva man skal gjøre i situasjoner der man kan oppleve interessekonflikter. Dette for å sikre uavhengige beslutningsprosesser. Bestikkelser og ”unlawful commercial practices” skal også stå beskrevet i retningslinjer om Corporate Governance. For videre informasjon om etikkspørsmål og Corporate Governance henvises det til det som omtales som anerkjente definisjoner og retningslinjer. Her listes det opp en rekke internasjonale standarder. Jeg vil ikke gå inn på hver og en av dem, men de standardene som nevnes er de som har fått størst gehør internasjonalt. UN Global Compact, ICC, WEF, Voluntary Principles of Security and Human Rights, Trade International, SA 8000 og ETI. Det nære forholdet til internasjonale standarder er med på å gi informasjonen høy grad av troverdighet. I følge Mamics første steg er det

viktig å ta utgangspunkt i internasjonale standarder når man stiller krav i verdikjeden (Mamic 2004).

Noe som gjør forretningsetikk problematisk er at etikk er normativt, mens forretningsetikk ofte er strategisk motivert. En god handling motivert av egen vinning vil derfor ikke være en god handling. I så måte kan det være nyttig med internasjonalt anerkjente standarder man kan knytte seg til. Problemet med standardene er at det etter hvert finnes så mange av dem. I Norge er Miljøfyrtårn, Grønt punkt og Initiativ for Etisk Handel bare noen av mange standarder som har dukket opp i tillegg til de internasjonale. Dette styrker ytterligere kritikken mot den manglende felles definisjonen av samfunnsansvar.

4.2.2 Leverandørene om etikk

StatoilHydro, som er den største aktøren på norsk sokkel og en betydelig bidragsyter til samfunnsansvarsmodulen i JQS, definerer samfunnsansvar med forkortelsen iCSR. I representerer integritet. (Eksternt omtaler StatoilHydro sitt samfunnsansvar som CSR¹⁰, men internt bruker de termen iCSR. Dette er opplysninger jeg fikk i intervjuet med Jørn Breyholtz) Grunnen til at samfunnsansvar defineres ved å inkorporere integritet henspiller til de utfordringene man møter på gjennom den daglige driften og at man i møte med etiske problemstillinger må utvise integritet i forbindelse med etiske retningslinjer¹¹. Dette samsvarer med tradisjonen forretningsetikk som fokuserer på individets rolle i etiske valg gjort på vegne av bedriften (Crane 2004). Stort sett alle som blir spurt om de har god etikk og moral vil nok svare at det har de. Også når det kommer til forretninger. Derfor er det lurt å spørre etter dokumenterte styringsmekanismer som i stor grad er med på å forme bedriftskulturen og dermed hvordan individene i selskapet handler (Crane 2004). Så er også tilfellet i JQS. På Q1.2 svarer 69 prosent at de har retningslinjer for Corporate Governance og Integrity Management. Når det spørres etter spesifikke retningslinjer er svarprosenten noe lavere. Q2.1.1i-v er vist i tabellen nedenfor.

¹⁰<http://www.statoil.com/en/EnvironmentSociety/Society/LivingOurValues/Pages/CountryCSRPlans.aspx> (21.11.09)

¹¹ Opplysninger gitt i intervju med Jørn Breyholtz

Retningslinjer for	Ja
Gaver	62 %
Underholdning	59 %
Interessekonflikter	64 %
Bestikkelser	63 %
Lovstridig forretningspraksis	65 %

N=2287

Her ser vi at flesteparten av leverandørene har retningslinjer for gaver etc. Det er likevel færre som opplyser at de har slike spesifikke retningslinjer enn de som sier de har generelle retningslinjer om Corporate Governance og Integrity Management. Dette viser at når man blir mer konkret på hva som innebæres med et begrep vil oppslutningen bli lavere. Det kan skyldes at enkelte tema er mindre relevant for en bedrift og derfor ikke blir tatt med i retningslinjene. Om et tema ikke er relevant for en bedrift skal de i følge Porter og Kramer heller ikke bruke resurser på det (Porter og Kramer 2006).

Q2.1.2 spør etter i hvor stor grad leverandørene knytter seg opp mot et utvalg av internasjonale standarder.

Internasjonal standard	Ja
SA8000 Ethical Workplace Conditions	21 %
ETI (Ethical Trading Initiative) Base Code	19 %
ICC Rules og Conduct to Combat Extortion and Bribery	20 %
WEF Partnering against corruption initiative for Countering Bribery ("PACI Principles")	19 %
UN Global Compact Principles	22 %
Voluntary Principles of Security and Human Rights	22 %
Andre	13 %

N=2287

Dette viser at tilknytningen er relativt lav sammenliknet med hvor mange som har retningslinjer for Corporate Governance. Den lave tilknytningen til de internasjonale standardene kan forklares på forskjellig vis. Mange av leverandørene er mindre bedrifter og de internasjonale standardene er tilpasset store globale aktører. Derfor

kan det virke litt unaturlig for en liten leverandør å knytte seg opp mot en slik standard. De internasjonale retningslinjene har også blitt kritisert for at de er for generelle og ikke passer for alle bedrifter. Undersøkelser viser at egendefinerte retningslinjer vil være mest effektive siden de er tilpasset den enkelte bedrifts kjerneområder (Bondy et al. 2008:437). Egendefinerte retningslinjer er av Bondy oppfattet som det beste siden bedriften vil identifisere sitt forbedringspotensial og organisere seg for å nå sine mål. Internasjonale standarder vil ikke ta hensyn til hver enkelt bedrifts utfordringer, men som et overordnet verdisett er de svært nyttige. Standarder som ILO og SA8000 representerer allmenngyldige verdier som de aller fleste bedrifter skal kunne si seg enige i uavhengig av hvilket vikeområde den enkelte bedrift har (Bondy et al. 2008:437). På bakgrunn av at 69 prosent av leverandørene har retningslinjer for Corporate Governance og langt færre enn det benytter seg av internasjonale standarder, har de tatt ansvar på den måten flere teoretikere mener er den beste. Samtidig er det ingen hindring for små og mellomstore bedrifter å si seg enig i de internasjonale standardene siden de representerer verdier det er stor grad av konsensus for verden over.

Et interessant funn om leverandørenes engasjement rundt etiske problemstillinger er deres fallende oppslutning når spørsmålene blir mer konkrete. 69 prosent har retningslinjer for corporate governance, mellom 65 og 59 prosent har retningslinjer som dekker de spesifikke spørsmålene om gaver etc. 52 prosent kommuniserer sine etiske retningslinjer jevnlig til sine ansatte, 33 prosent viderefører sine prinsipper i kontrakter med sine leverandører, 31 prosent har et forbedringsprogram for sitt CSR arbeid. Mens 4 prosent har gjennomført en korrupsjonsrevisjon av selskapet sitt de siste 12 månedene. Dette er en indikasjon på at selv om mange har retningslinjene på plass, har det ikke blitt en del av driften enda, eller at antikorrupsjonsrevisjon ikke er en integrert del av bedrifters arbeid. Resurser er også en faktor siden det ikke krever veldig mye å lage retningslinjer, mens målinger og faktiske handlinger tar mer tid og koster penger. Dette styrker påstanden om at CSR handler mer om hva man sier enn om hva man gjør.

Et annet poeng jeg ønsker å trekke fram er at bare 52 prosent jevnlig kommuniserer sine retningslinjer eller internasjonale standarder til alle ansatte. Dette er påfallende siden det er så sentralt i CSR-litteraturen at kommunikasjon med ansatte er essensielt

for at faktiske tiltak skal bli gjennomført (Crane 2004; Crane, Matten et al. 2008). Når det kommer til antikorrupsjonsrevisjon har dette en ganske lav oppslutning. En slik oppgave er det lett å anta bare vil angå de største selskapene. Prosentandelen av selskapene som gjennomfører antikorrupsjonsrevisjon er noe høyere i selskap med mange ansatte.

Antall ansatte	Har gjennomført antikorrupsjonsrevisjon. (Antall bedrifter i parentes)
1-25	2.3% (20)
26-100	4.1% (19)
101-500	7.2% (34)
501→	9.7% (13)

N=2287

4.2.3 Menneskerettigheter og arbeidsstandarder

Q1.3 spør etter dokumenterte retningslinjer som reflekterer internasjonalt anerkjente menneskerettigheter. Dette spørsmålet stilles for å identifisere om leverandøren har retningslinjer som er i tråd med internasjonale standarder. Informasjonen i JQS gir et ganske klart bilde av hva de mener med menneskerettigheter.

The “Human Rights” content should address anti-discriminatory practices on for example race, colour, religion, gender, age, national origin, sexual orientation, marital status, medical and disability grounds. It should also cover other restrictive practices such as use of child labour, forced labour, freedom of association, the right to collective bargaining etc.

Her går definisjonen av menneskerettigheter relativt langt og berører arbeiderrettigheter når det nevnes rett til felles forhandlinger. For å gi mer informasjon linkes det til SA 8000, UN Global Compact, ILO og flere anerkjente internasjonale standarder. Slik jeg ser det skal det ikke være store rom for missforståelse av hva som menes med menneskerettigheter. Q1.4 fortsetter på det som ble nevnt i Q1.3 med arbeiderrettigheter. Nå spørres det spesifikk etter dokumenterte retningslinjer som reflekterer internasjonalt anerkjente arbeidsrettighetsstandarder. Arbeiderrettigheter defineres som:

The “Labour Standards” content should address matters relating to wages, working hours, disciplinary practices, employment contracts, working conditions, etc.

For de aller fleste arbeidsgivere vil disse punktene også være en del av loven i landene de opererer i. I Norge er arbeidsmiljøloven gjeldende for alle disse temaene, men igjen er det globalisering som fører til utfordringer med arbeiderrettigheter. I mange utviklingsland har ikke arbeidere samme rettigheter som de har i vestlige land. Q2.2.1 og Q2.2.2 spør om mer detaljert informasjon om menneske- og arbeiderrettigheter. Det spørres etter forskjellige ting, men informasjonen gitt er den samme. Temaene som blir etterspurt er: Q2.2.1(i) the recruitment and development of staff based on merit and equal opportunity, (ii) the prevention of use of forced labour (iv) the prevention of use of child labour, (v) the maintenance of freedom of association and the right to collective bargaining. Q2.2.2 (i) wages, (ii) working hours, (iii) disciplinary practices, (iv) employment contracts, (v) working conditions. Veiledingen påpeker at svarene på disse spørsmålene skal ta for seg tema som blir omtalt i internasjonale standarder. Det blir linket til SA 8000, ETI, ILO, UN Global Compact og Voluntary Principles of Security and Human Rights. Det stilles imidlertid strengere krav for å kunne svare ja på disse spørsmålene.

A 'YES' answer should mean that your organisation has documented guidelines or procedures in place that are openly available to all staff and are supported with periodical management reminders of their existence. If any one area is specifically not addressed or intentionally omitted, a 'NO' answer is appropriate

Her etterspørres det at retningslinjene og prosedyrene ikke bare skal være tilgjengelige, men jevnlig kommuniseres til ansatte. Om slike prosedyrer ikke er på plass oppfordres det også å si "nei" i stedet for å ikke svare.

Dette fokuset på arbeider- og menneskerettigheter er aktuelt på mange måter med tanke på diskriminering av ansatte, men i vestlige land er dette i stor grad dekket av lover og regler. Det er mer med tanke på en global oljeindustri at slike spørsmål blir aktuelle. Jørn Breyholtz gav også uttrykk for at de har ambisjoner om å gjennomføre liknende CSR-undersøkelser hos deres leverandører rundt om i verden. *Vi ville se hvordan modulen fungerer og nå ser vi på om dette kan gjennomføres globalt* (Intervju med Jørn Breyholtz 03.06.09). Arne Martin Paulsen opplyste også at et mål om en sosialt ansvarlig global oljeindustri er et mål. *Meningen har hele tiden vært at det på sikt også skal gjennomføres på et globalt plan, men det vil jo være en lang prosess å få dette til. Først må man være helt sikker på at det er forståelse for dette i vår egen verden før vi kjører dette ut.* (Intervju med Arne Martin Paulsen 26.05.09).

4.2.4 Leverandørene om menneskerettigheter og arbeiderstandarder

På spørsmål Q1.3. blir leverandørene spurt om de har dokumenterte retningslinjer som reflekterer internasjonalt anerkjente menneskerettigheter. 53 prosent har det. Dette er noe oppsiktsvekkende siden de fleste CSR-standarder tar utgangspunkt i menneskerettighetene. Når hele 73 prosent har retningslinjer for CSR (Q1.1) er det rart at ikke flere knytter disse opp mot menneskerettighetene. Spriket kan tyde på en manglende forståelse for begrepet CSR som sådan, eller en annen tilnærming enn det man finner igjen i mye av litteraturen på området. Dette understøttes også av at det er langt flere som opplyser om at de har retningslinjer enn de som har knyttet seg opp mot en internasjonal standard. På spørsmål om dokumenterte retningslinjer for internasjonalt anerkjente arbeiderstandarder (Q1.4) svarer 61 prosent positivt. Forholdet til arbeidere har tradisjonelt sett vært i sentrum for en bedrifts sosiale ansvar og er følgelig bedre ivaretatt. Likevel er det påfallende at noe så sentralt som menneske- og arbeiderrettigheter ikke er bedre representert i leverandørenes retningslinjer. En mer detaljert fordeling for temaene kan leses ut av tabellen under.

(Q2.2.1 & Q2.2.2) Dokumenterte retningslinjer vedr.	Har retningslinjer
(i) Rekruttering uavhengig av rase, kjønn, religion etc.	54 %
(ii) tvangsarbeid	47 %
(iii) barnearbeid	46 %
(iv) rett til organisering og forhandling	48 %
(i) lønn	58 %
(ii) arbeidstimer	61 %
(iii) disciplinary practices	59 %
(iv) arbeidskontrakter	61 %
(v) arbeidsforhold	61 %

N=2287

I informasjonen gitt i JQS oppfordres leverandørene å svare ”nei” hvis de ikke har retningslinjer for de temaene som blir etterspurt. Det gjør de i stor grad ikke. Mens svarprosenten på Q1.3 og Q1.4 er hundre prosent er den bare på rundt 73 prosent på de spesifikke spørsmålene. Det er også bare 51 prosent som reviderer sine tiltak vedrørende menneske- og arbeiderrettigheter (Q2.2.3). og 55 prosent kommuniserer sine retningslinjer jevnlig til sine ansatte (Q2.2.4). Igjen ser man at jo mer konkrete

spørsmålene blir jo færre er det som gir positivt svar. Forøvrig er det bare 36 prosent som viderefører sine retningslinjer i kontrakter med sine leverandører.

De standardene som har vært mest toneangivende for menneskerettigheter og arbeiderstandarder er UN Global Compact og ILOs retningslinjer (Jenkins, Pearson et al. 2002). Som jeg fikk opplyst i intervju med Breyholtz og Paulsen ble disse brukt som bakteppe da samfunnsansvarsmodulen i JQS ble utviklet. Dette er relativt allmenngyldige prinsipper som berører de fleste av temaene som blir etterspurt i spørsmålene Q2.2.1 & Q2.2.2. Da er det litt oppsiktsvekkende at oppslutningen ikke er større blant leverandørene. Den lave oppslutningen vil jeg anta skyldes mer at leverandørene har manglende kunnskap om temaene enn at de er direkte uenige. Leverandørene har derfor stort forbedringspotensial på å formalisere arbeidet med retningslinjer for arbeider- og menneskerettigheter. Spesielt med tanke på at retningslinjer for samfunnsansvar er sett på som det beste verktøyet for å oppnå resultater for arbeidet med sosiale spørsmål (Crane, Matten et al. 2008:441-443).

4.2.5 Helse og Sikkerhet

I den obligatoriske delen av JQS blir HMS grundig behandlet. Da innenfor lovverket som finnes for oljeindustrien på norsk sokkel, og de forskjellige NORSOK-standardene som gjelder på norsk sokkel. I spørreskjemaet om samfunnsansvar blir HMS redusert til å handle om helse og sikkerhet, mens ytre miljø blir et eget tema. Som vist i fig. 4.2 (s. 50) er helse og sikkerhet plassert innerst i kjernen av hva samfunnsansvar defineres som. Dette indikerer at helse og sikkerhet er prioriterte oppgaver og grunnleggende for arbeidet med sosiale spørsmål. Emnet helse og sikkerhet blir vanskelig å vurdere siden det finnes strenge formelle krav og et obligatorisk skjema om HMS i JQS, i tillegg til at det spørres om helse og sikkerhet i det frivillige skjemaet om samfunnsansvar. StatoilHydro krever i tillegg også at alle leverandører skal oppfylle krav formulert i NORSOK S-006-standarden som krever et dokumentert HMS system. I JQS spørres det også etter dokumenterte retningslinjer på helse og sikkerhet som er basert på internasjonalt anerkjente standarder som NORSOK (Q1.6). I veiledningen stilles det relativt detaljerte krav for hva som forventes av en slik standard.

The "Health and Safety" policies and procedures applied in the supplier's organisation should be referenced against the content and recommended practices reflected in oil and gas industry developed

and recognised standards. The application should apply to both company staff and suppliers, and embrace compliance monitoring and improvement practices (Vedlegg 1).

Her ser man at helse- og sikkerhetsretningslinjer bør være knyttet opp mot en standard som er anerkjent av oljeindustrien og det bør også foreligge forbedringsplaner og overvåkingsmekanismer. De velger også å inkludere leverandørenes leverandører i dette spørsmålet selv om dette behandles under flere andre spørsmål.

På de spesifikke spørsmålene om helse og sikkerhet gis det samlet informasjon for spørsmål Q2.3.1-2.3.5.

“Does your organisation have a documented Health & Safety management system, and if so, is it certified (see section 2.3.2), does it identify and evaluate risks (see section 2.3.3), does it ensure staff competence exists (see section 2.3.4), and does it ensure regular and effective communication of H&S matters (see section 2.3.5)?”. (Vedlegg 1).

Formålet med disse spørsmålene er å sikre at spørsmål om helse og sikkerhet blir styrt og kommunisert på en systematisk måte. Igjen blir det henvist til NORSOK-standardene som gjelder for offshoreindustrien i Norge. Det blir også spurt om referanser til hvilke standarder den enkelte leverandør knytter seg til. Dette har jeg ikke hatt tilgang til å sjekke. Det kreves også at styringssystemene jevnlig skal oppdateres.

4.2.6 Leverandørene om helse og sikkerhet

Ikke overraskende er svarene på spørsmål om helse og sikkerhet svært positive. Dette skyldes nok i stor grad at de formelle kravene er såpass strenge. For å være leverandør på norsk sokkel kreves det at NORSOK-standardene følges opp. Samtidig er de mange norske selskapene forpliktet i henhold til norsk lov å ha systemer på HMS. På Q1.6 sier 94 prosent at de har retningslinjer for helse og sikkerhet. Det er en liten nedgang på spørsmål Q2.3.1 når det spørres etter styringssystemer; 81 prosent. Dette er en trend jeg kjenner igjen fra de andre temaene det spørres etter. Styringssystemer krever som kjent mer enn bare retningslinjer. Når spørsmålene blir spesifikke svarprosenten lavere. Som på Q2.3.3, når det spørres etter systemer som identifiserer og evaluerer risiko forbundet med leverandørens operasjoner, svarer 79 prosent positivt. Kompetanseoverføring og kommunikasjon forbundet med helse og sikkerhet er viktig for at de faktiske oppgavene blir gjennomført. 79 prosent har systemer for

kompetanseutvikling og opplæring (Q2.3.4), og 82 prosent kommuniserer jevnlig spørsmål om helse og sikkerhet til alle ansatte (Q2.3.5). På det veldig spesifikke spørsmålet om leverandøren har dokumenterte retningslinjer for alkohol- og narkotikamisbruk svarer 66 prosent ”ja”. Siden HMS blir behandlet i så stor grad utenfor CSR-modulene i JQS vil jeg ikke diskutere dette videre i stor grad. I tillegg har jeg definert samfunnsansvar til noe som *strekker seg lengre enn det lovpålagte*. Derfor blir ikke Helse og sikkerhet like aktuelt siden lovgivningen er relativt klar på dette punktet.

4.2.7 Miljø

Når det blir spurt om leverandørene har dokumenterte retningslinjer for miljø blir det forklart med at man ønsker å identifisere om leverandøren har knyttet seg opp mot internasjonale standarder som NORSOK eller OGP. Deretter påpekes det at miljøretningslinjene bør referere til innhold og anbefalt praksis i olje- og gass industrien:

The “Environmental” policies and procedures applied in you’re the supplier’s organisation should be referenced against the content and recommended practices reflected in oil and gas industry developed and recognised standards (sic) (Vedlegg 1).

Her bærer forklaringen i JQS preg av å være noe dårlig utarbeidet. Dette kan være barnesykdommer siden spørreskjemaet er nytt, eller venstrehåndsarbeide. Videre linkes det til NORSOK, OGP og ISO14000. Den spesifikke spørsmålsveiledningen gir ikke mye mer informasjon. Her oppfordres leverandørene til å liste opp hvilken standard de knytter seg til og formålet med dette er å finne ut om leverandøren har retningslinjer og styringssystemer som er systematisk overvåket. Det tilføyes også at standarder for spesielle områder (for eksempel NORSOK) skal oppdateres jevnlig. For å kunne svare ”ja” skal leverandøren ha retningslinjer som er tilgjengelige til alle ansatte og leverandører. Ut fra hvordan miljøretningslinjer blir etterspurt i JQS virker det som hovedvekten legges på sikkerhet. Noen utvikling av ny teknologi etterlyses ikke. Selv om det som tidligere antydte, er det eneste som kan ha en faktisk effekt i forhold til å utvikle en mer bærekraftig industri (Crane, Matten et al. 2008:316).

Oljeselskap generelt og StatoilHydro spesielt bruker mye ressurser på å framstå som ansvarlige i miljøspørsmål (Ihlen 2007). Siden olje i utgangspunktet er forurensende har miljøarbeidet blitt spesielt viktig for industrien. For å få legitimitet legger

oljeselskapene stor vekt på miljø og ønsker å framstå som så miljøvennlige som mulig. Flere oljeselskap er sågar også tunge aktører inne fornybar energi. På bakgrunn av det sterke miljøfokus i oljebransjen finner jeg det noe underlig at det ikke spørres mer etter leverandørenes miljøarbeid i JQS. Det gis heller ikke mye informasjon om miljøarbeid i bakgrunns materialet. Jørn Breyholtz forklarer dette med at miljøfokus er sterkere andre steder i deres arbeid med leverandører: *Jeg kan tenke meg at innenfor HMS er dette bedre representert. Miljøkravene er veldig sterkt tilstede i styrende dokumenter, så det er bedre representert andre steder* (Intervju med Jørn Breyholtz 03.06.09).

Det er også interessant at bærekraftighet ikke blir nevnt i JQS. StatoilHydro argumenterer for at de driver bærekraftig, men kommuniserer ikke dette til sine leverandører.

4.2.8 Leverandørene om miljø

Når det blir spurt etter retningslinjer for miljø (Q1.7) svarer hele 84 prosent av leverandørene at de har det. Et overveldende godt resultat tatt i betraktning at kun 73 prosent sier de har retningslinjer for CSR. Dette kan forklares på flere måter. (1) de definerer ikke miljøarbeid som en del av CSR. (2) De har bedre forståelse for hvorfor man skal jobbe med miljø enn CSR. Dette kan forstås ut fra hvor mye oppmerksomhet miljøet har fått de senere årene. (3) De vurderer miljøet som viktigere for oppdragsgiverne enn for eksempel arbeiderrettigheter. Ikke så rart siden arbeidsforholdene i vestlige land stort sett er lovregulert. Dessuten er ikke alle leverandørene involvert i operasjoner i utlandet, hvor spørsmål om arbeiderrettigheter er mer aktuelle. Det er grunn til å tro at de siste årenes miljødiskurs kombinert med oljeindustriens grunnleggende forurensende virksomhet, er hovedårsaken til at fokuset på denne problemstillingen er sterkere enn på andre områder. Som det kom fram i intervjuet med Jørn Breyholtz var det fra Statoil og Hydro sin side ikke nødvendig med så mange spørsmål om miljø i samfunnsansvarsmodulen i JQS siden dette var bedre ivare tatt andre steder. I HMS-delen av JQS, som ikke ligger under samfunnsansvarsmodulen, blir det i følge Breyholtz stilt strenge krav til miljø både i form av NORSOK-standard og de kontraktene leverandørene eventuelt undertegner i form av Norsk Total Kontrakt (NTK07) som stiller konkrete krav til HMS. Derfor vil nok mange leverandører ha god samvittighet på miljøarbeidet siden de allerede har

gitt utfyllende opplysninger om det i JQS. Når det er sagt blir samfunnsansvar definert til det å strekke seg lenger enn det lovpålagte (Vogel 2005:2). Derfor vil man kunne anta at miljøarbeidet som omtales i samfunnsansvarsmodulen skal strekke seg lenger enn hva det gjør andre steder.

Når det blir spurt etter styringssystem på miljø, svarer 60 prosent bekreftende (Q2.4.1). Styringssystem er mer konkret enn retningslinjer, og vil forklare noe av frafallet. Dessuten krever spørsmålsinformasjonen at leverandøren skal knytte seg opp mot en standard som skal oppdateres jevnlig. På den andre siden er det bare 24 prosent som oppgir hvilken standard de følger (Q2.4.2). Om de har egendefinerte standarder, noe som kan være bra (Porter og Kramer 2006; Crane, Matten et al. 2008), vil det delvis forklare det lave resultatet. Det som mange ser på som den største miljøutfordringen ligger i å utvikle driften til å ta i bruk ny teknologi som er bærekraftig (Crane, Matten et al. 2008). For å gjøre det er det nødvendig med stadig utvikling. 48 prosent har en forbedringsplan for sitt miljøarbeid (Q2.4.4), og 59 prosent av leverandørene gjennomfører miljøtrening og miljøbevisstgjøring med sine ansatte (Q2.4.3).

4.2.9 Samfunnsansvar i verdikjeden

Som nevnt er ikke skillet mellom leverandør og oppdragsgiver så sterkt som det har vært tidligere (Morsing og Beckmann 2006). Om en leverandør blir tatt i å opptre etisk uansvarlig vil dette også trolig påvirke omdømmet til bedrifter som kjøper tjenestene. For å sikre en ansvarlig verdikjede er det nødvendig å stille krav slik at resultater blir oppnådd. Det er bred enighet om at samfunnsansvar må være representert i styrende dokumenter og retningslinjer for at det skal utgjøre en forskjell (Morsing og Beckmann 2006).

CSR-modulen i JQS har blitt utviklet for å finne ut hvordan arbeidet med samfunnsansvar er hos leverandørene til oljeindustrien. Leverandørene blir følgelig spurt om hvordan de igjen jobber med sine leverandører når det gjelder samfunnsansvar. Hvor langt ansvaret strekker seg i verdikjeden er et interessant spørsmål, og med disse spørsmålene erkjennes det at ansvaret kan strekke seg flere enn et ledd i verdikjeden. Her finnes det ingen fasitsvar, men diskusjonen er viktig, noe Arne Martin Paulsen også påpeker.

Et annet tema som jeg synes er veldig interessant er hvor langt skal man gå ned i en kjede?(...) hva gjør dere med underleverandøren? Og hva så med under-underleverandøren og under-under-under leverandøren? Hvor stopper ansvaret? Kjøper du stål, skal du da påse, og har du ansvar for hva som skjer i gruvene der malmen bli utvunnet? (Intervju med Arne Martin Paulsen 26.05.09).

Mangfoldet av samarbeidspartnere og leverandører gjør det vanskelig å sikre hele verdikjeden. Selv om en bedrift har retningslinjer er det ikke sikkert at gode prinsipper blir omsatt til praksis (Jenkins, Pearson et al. 2002:67).

I Q1.5 spørres det om leverandøren har dokumenterte retningslinjer for å styre sine leverandørers samfunnsansvar. Formålet med dette spørsmålet er å se om leverandøren har prosedyrer på plass som sørger for at deres underleverandører igjen følger leverandørens retningslinjer. I forhold til dette tilbyr ikke bakgrunsmaterialet i JQS mye veiledning:

“Corporate Responsibility” (CR) [often also referred to as “Corporate Social Responsibility” (CSR)] relates to principles and standards covering Governance and Integrity Management, Human Rights & Labour Standards, Health and Safety, Environment, and Local Development and Supply Chain Management. More detail on the definition and context of each CR aspect is provided in the ‘help text’ associated with the detailed questions on each aspect. (Vedlegg 1).

Dette er den samme teksten som brukes til å forklare hele konseptet CSR. Her får leverandørene altså ikke noe ytterligere hjelp til å forstå hvordan de skal stille krav til sine leverandører igjen. Dette er en smule ironisk siden hele spørreskjemaet i JQS er laget for å undersøke hvordan leverandørene til oljeindustrien arbeider med samfunnsansvar.

Den samme mangelfulle forklaringen finner man igjen på spørsmål Q2.5.1. Her spørres det etter en systematisk metode for å styre leverandørenes samfunnsansvar. Motivet bak dette spørsmålet er å sikre at leverandørenes leverandører har samsvarende praksiser forbundet med samfunnsansvar. Kravet som stilles for å kunne svare ”ja” på dette spørsmålet er noe mer konkret. Det kreves at leverandøren rutinemessig inkluderer spørsmål om samfunnsansvar i kontrakter med sine leverandører og at det bør gjennomføres overvåkning og målinger av leverandøren (Morsing og Beckmann 2006; Crane, Matten et al. 2008).

Et annet tema som blir omtalt i forbindelse med spørsmål om verdikjeden (supply chain management) er støtte til nærmiljøet (local community support). Dette vil være spesielt aktuelt for bedrifter som produserer i utviklingsland. Det spørres om leverandøren støtter utviklingen av lokal industri (Q2.5.2i) og om leverandøren krever at dens leverandører gjør det samme (Q2.5.2ii). Et forbehold er at utvelgelsen av lokal industri ikke må bryte lokale markedslover. Tanken bak disse spørsmålene er at lokal industri skal prioriteres for å støtte lokal utvikling og verdiskapning der man produserer slik at ikke alle resursene i lokalmiljøet forsvinner uten at lokalbefolkningen får noe igjen for det. Det opplyses videre at støtte til lokalmiljøet også kan gis i form av bevilgninger til lokalsamfunnet eller lokale utviklingsorganisasjoner.

Morsing og Beckmann (2006) mener at flere bedrifter bruker samfunnsansvarsstrategier i verdikjeden som et konkurransefortrinn. En sosialt ansvarlig verdikjede vil bidra til å bedre omdømmet og gjøre en bedrift mer attraktiv for samarbeidspartnere og for samfunnet generelt. Arbeid med samfunnsansvar i verdikjeden kan ha en forsterkende effekt på samfunnsansvarstrategiene internt i bedriften samtidig som det minsker risikoen for hendelser som kan skade omdømme og drift (Porter og Kramer 2006). På denne måten vil oljeselskapene både posisjonere seg som sosialt ansvarlige selskap samtidig som de forsterker sine egne strategier.

Forbedringssystemer for leverandørers samfunnsansvar blir av Morsing og Beckmann (2006) sett på som et suksesskriterium. Dette blir ikke etterspurt blant leverandørene eller deres underleverandører. Et annet kritisk spørsmål man kan stille seg er hva man skal gjøre med leverandører som ikke nødvendigvis har gode rutiner for samfunnsansvar. I enkelte tilfeller vil det være bedre å hjelpe leverandørene å etterleve kravene som blir stilt enn å kutte dem ut (Morsing og Beckmann 2006:252).

4.2.10 Leverandørene om CSR i verdikjeden

I JQS kommer spørsmål om leverandørenes arbeid med deres leverandører på forskjellig nivå og under forskjellige tema. Noen av disse spørsmålene har jeg omtalt før, men velger å samle de her siden arbeid med samfunnsansvar i verdikjeden er et sentralt tema i denne oppgaven. På spørsmål Q1.5 etterspørres det dokumenterte

retningslinjer for leverandørenes styring av deres leverandører. Dette spørsmålet vil naturligvis ikke være aktuelt for alle selskapene siden ikke alle nødvendigvis benytter seg av leverandører i særlig stor grad. Det gjenspeiles også i resultatet som sier at 52 prosent har dokumenterte retningslinjer for å styre leverandørenes samfunnsansvar. Denne lave svarprosenten gjenspeiles også når leverandørene blir spurt om de viderefører sine forskjellige retningslinjer i kontrakter med leverandører, agenter, samarbeidspartnere etc.

Spørsmål		Prosent
Q2.1.5	Is compliance with your business principles/code of conduct (or with internationally recognised 'Social or Ethical' standards) enforced through contracts with suppliers?	33 %
Q2.1.6	Is compliance with your business principles/code of conduct (or with internationally recognised 'Social or Ethical' standards) enforced through contracts with business partners, agents etc.?	36 %
Q2.2.5	Is compliance with the policies and standards (on Human Rights and Labour Standards) enforced through contracts with suppliers?	36 %
Q2.2.6	Is compliance with the policies and standards (on Human Rights and Labour Standards) enforced through contracts with business partners, agents etc.?	37 %

N=2287

Det er begrenset hvor mye jeg kan lese ut av disse resultatene siden jeg ikke vet hvor mange av leverandørene som har leverandører. På den annen side finnes det knapt det selskap som ikke benytter seg av leverandører i noen grad. Enten det dreier seg om innkjøp av råvarer til foredling, maskinelt utstyr eller konsulenttjenester vil det være aktuelt å stille krav til leverandørenes samfunnsansvar.

Noe jeg finner veldig interessant er at det ikke etterspørres hvilke krav leverandørene stiller til sine leverandører i spørsmål om miljø. Miljøarbeid har vært et satsningsområde i oljeindustriens eksterne kommunikasjon de senere årene. Derfor er det oppsiktsvekkende at dette ikke etterstrebes i verdikjeden. Det spørres heller ikke direkte om leverandørene stiller krav til sine leverandører om helse og sikkerhet. Det kreves riktig nok at leverandørene skal stille krav til sine leverandører når de svarer på spørsmål Q2.3.1 om de har styringssystemer på helse og sikkerhet, men jeg mener det er grunn til å mistenke at svarprosenten hadde vært lavere på et konkret spørsmål om krav til helse og sikkerhet i verdikjeden.

På spørsmål Q2.5.1 om leverandørene har en systematisk metode for å styre leverandørens sosiale ansvar svarer 33 prosent positivt. Dette er noe lavere enn de som viderefører spørsmål om samfunnsansvar i kontrakter. Støtte til lokalmiljø er det bedre stilt med. På Q2.5.2i opplyser 51 prosent at de støtter lokal utvikling og lokal industri. Men når det gjelder å videreføre disse kravene til sine leverandører igjen er det bare 27 prosent som gjør dette (Q2.5.2ii).

Et spørsmål man kan stille seg er hvor langt ned i verdikjeden man har et ansvar. Som Arne Martin Paulsen påpekte kan man strekke seg helt ned til utvinningen av stålmalm i gruvene når man skal kjøpe stål, og som nevnt ble Telenor kraftig kritisert da et av deres datterselskap benyttet seg av en leverandør som hadde dårlige arbeidsvilkår for deres ansatte. For de store aktørene som StatoilHydro, Shell og BP vil det være viktig å formidle krav til sine leverandører og til leverandørens leverandører igjen. På den måten vil kravene forplante seg og man vil med tid få en mer ansvarlig industri (Crane, Matten et al. 2008:441-443). Nettopp bevisstgjøringen av leverandørene er en av de viktigste funksjonene til samfunnsansvarsmodulen i JQS. *Noe av det viktigste med modulen er at vi fikk satt CR på dagsorden. Jeg mener CR modulen har brakt temaet på et høyere nivå i mange bedrifter* (Intervju med Jørn Breyholtz 03.06.09). Dette er en indikasjon på integrerende teorier hvor samarbeid med interessenter er essensielt for å oppnå resultater av arbeidet med samfunnsansvar (Garriga og Melé 2004).

Leverandørene som har gode strategier for samfunnsansvar vil potensielt bruke dette som et konkurransefortrinn. Om det kommer formelle krav til samfunnsansvar i JQS blir det en nødvendighet, men fram til det skjer er CSR-modulen mer for øyet. Et interessant spørsmål vil være å se om leverandørens arbeid med samfunnsansvar har en faktisk innvirkning på anbudsprosessene.

4.2.11 Operasjonaliseringen av samfunnsansvar i JQS

Det er ikke lett å plassere operasjonaliseringen av samfunnsansvar i en større kontekst. I mine intervju fikk jeg inntrykk av at motivasjonen bak arbeidet med samfunnsansvar var normativ. Altså at StatoilHydro jobbet med samfunnsansvar fordi det er den riktige tingen å gjøre. De personene som jobber med samfunnsansvar vil utvilsomt oppleve det som meningsfylt å arbeide for en mer sosialt ansvarlig industri,

men det vil være naivt å tro at oljeindustriens fokus på samfunnsansvar er helt altruistisk. Det er mer nærliggende å se operasjonaliseringen av CSR i lys av instrumentelle teorier som tar utgangspunkt i at en bedrift viser samfunnsansvar motivert ut fra økonomiske hensyn. Det handler med andre ord om å øke verdien av selskapet gjennom å opptre sosialt ansvarlig (Garriga og Melé 2004). For oljeselskap vil de økonomiske fordelene ved å opptre sosialt ansvarlig være flere. Et argument er at man gjennom å fremstå som sosialt ansvarlig vil kunne tiltrekke seg arbeidstakere og på den måten få de mest kvalifiserte personene til å jobbe for seg. Dette har StatoilHydro lyktes med siden de flere år på rad har toppet listene over hvilke arbeidsplasser som er mest attraktive¹². Nå kan ikke dette bare tilskrives miljøarbeidet, men på bakgrunn av denne undersøkelsen kan man si at StatoilHydro har et godt omdømme blant arbeidstakere.

Som nevnt har nyheter forbundet med en bedrifts samfunnsansvar, eller mangel på sådan, potensial til å få negative følger. Folk lar seg påvirke av et selskaps sosiale profil og trenden går i at befolkningen i større grad etterlyser selskaps sosiale ansvar (Dawkins 2004). Selv om dette ikke har noen beviselig innvirkning på konsumenters oppførsel (Morsing og Beckmann 2006:174), er det stor enighet om at samfunnsansvaret påvirker omdømmet og at bedrifter er avhengig av et godt omdømme for å få legitimitet i befolkningen (Porter og Kramer 2006). For StatoilHydro som er delvis statseid vil dette være spesielt viktig. Siden folket har indirekte eierskap i selskapet må StatoilHydro ta mer hensyn til hva folket mener enn andre selskap.

Ser man til de politiske teoriene om samfunnsansvar er det ofte begrepet *iron law of responsibility* som blir nevnt (Garriga og Melé 2004). Siden oljeselskapene er mektige aktører har de lenge hatt en viktig plass i samfunnet og gjennom det har de ansvar. Med en slik makt som de sitter på må de forvalte den godt for ikke å miste legitimitet. Å sikre en ansvarlig industri gjennom å ta i bruk et redskap som JQS vil være en måte å forvalte dette ansvaret på. En slik form for ansvarlighet blir av

12

<http://www.statoilhydro.com/no/NewsAndMedia/News/Pages/StatoilfortsattmestpopuI%C3%A6r.aspx> (08.06.09).

kritikere sett på som en måte å unngå offentlig styring på. Ved å selv ta ansvar før offentlige instanser påleger deg et formelt ansvar vil man kunne legge egne premisser for det ansvaret man ønsker å ta (Frankental 2001). Samfunnskontrakten vil også være en del av de politiske teoriene (Husted og Allen 2000). For at en industri skal ha *license to operate* må den utøve en viss form for samfunnsansvar.

Integrerende teorier setter bedriftene i en større sammenheng der samfunnet og selskapene har et gjensidig nytteforhold. Det blir dermed selskapenes ansvar å identifisere tiltak basert på forventninger hos befolkningen (Garriga og Melé 2004). Man kan se CSR-modulene i JQS som en direkte konsekvens av den økende oppmerksomheten samfunnsansvar har fått de senere årene. Som det blir opplyst om i bakgrunnsinformasjonen i JQS: *Many organizations are already aware of the increasing expectations that oil and gas operators and major management contractors maintain an ethical and fair approach to the way they carry out their business* (Vedlegg 1). Å arbeide på denne måten kan også beskrives som Stakeholder Management (Garriga og Melé 2004). Gjennom kommunikasjon med sine interessenter vil man identifisere en rekke tiltak og handle som følge av det. De kommunikative utfordringene forbundet med Stakeholder Management kommer jeg tilbake til. Når man ser på operasjonaliseringen av samfunnsansvar i JQS kan man se at de fleste temaene som blir tatt opp baserer seg på internasjonale standarder for samfunnsansvar. Dette er en måte å integrere krav som har stor grad av konsensus i befolkningen for å opptre, og fremstå, som mer sosialt ansvarlig.

Som nevnt er det vanskelig å bedømme om CSR-modulen i JQS er normativt eller strategisk motivert. Jeg har funnet flere aspekter ved CSR-modulen som lett kan beskrives som strategiske, men arbeidet med CSR kan like gjerne være motivert ut fra et ønske om å gjøre godt. Oljeindustrien påvirker også individer som ikke er direkte i befattning med industrien og bør handle etisk deretter (Garriga og Melé 2004). Den utstrakte bruken av internasjonale standarder viser også at det blir tatt hensyn til det som omtales som universelle rettigheter (Garriga og Melé 2004). Men om dette blir tatt hensyn til av pliktetiske eller strategiske årsaker vil jeg ikke bedømme.

Milton Friedman står for et heller pragmatisk syn på samfunnsansvar. For ham blir alle andre enn instrumentelle innfallsvinkler til CSR feil fordi det hindrer resurser i å

komme dit de gjør mest nytte (Aune 2007). For Friedman har bedrifter bare ett ansvar, og det er å være lønnsomme (Friedman 1970). Nå kan riktignok en bedring av omdømmet bidra til å gjøre en bedrift lønnsom, men det skal ikke være hovedfokuset for en bedrift. Om man skal ta dette neoliberalistiske standpunktet vil ikke CSR-modulene i JQS ha så mye for seg siden den ikke bidrar til økt omsetning på noe vis. Den kan bidra til en mer sosialt ansvarlig industri, men inntjeningspotensialet er heller magert. Dessuten har ikke bedriftsledere blitt demokratisk valgt og bør derfor ikke foreta politiske valg på vegne av befolkningen. På den måten er CSR et demokratisk problem (Crane 2004).

4.3 Kommunikasjon gjennom JQS

Kommunikasjon er en sentral del når samfunnsansvar blir operasjonalisert. Hvordan det blir kommunisert gjennom JQS vil si noe om hvordan samfunnsansvar blir definert og hva oljeindustrien ønsker å oppnå med en slik CSR-modul. I dette kapitlet vil jeg se nærmere på hvordan kommunikasjonen foregår og hvordan dette kan bidra til en mer sosialt ansvarlig industri. Jeg vil diskutere dette opp mot kommunikasjonsteorier og vurdere om kommunikasjonen kunne foregått på andre måter som kunne bedret industriens arbeid med CSR.

4.3.1 Informasjon og engasjering

Oljeselskapene har valgt å bruke JQS som et redskap for å bedre arbeidet med samfunnsansvar i verdikjeden. Hvordan de informerer gjennom JQS og hvordan de forholder seg til leverandørene blir derfor sentralt. Jeg har valgt å definere leverandørene som interessenter for oljeindustrien. En interessent er (...) *any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose* (Freeman 1984:24). Leverandørene til oljeindustrien på norsk sokkel vil derfor være interessenter for de selskapene som benytter seg av JQS som verktøy til utvelgelse av leverandører. Blant bedrifter har utviklingen gått i retning av mer involvering av interessenter mot tidligere tiders mer asymmetriske kommunikasjonsmodeller. Gode relasjoner til interessentene er nødvendig for å sikre kunnskapsutvikling og effektiv styring (Morsing og Beckmann 2006:139). Som nevnt i kapittel 2.5 finnes det flere modeller som beskriver hvordan man kan/bør kommunisere med sine interessenter, i dette tilfellet leverandører, om samfunnsansvar.

Når man skal innføre nye tiltak er det viktig med informasjon og forståelse for de tiltak man ønsker å iverksette (Morsing og Beckmann 2006:237). Hvis man ser til Mamics steg for implementering av CSR i verdikjeden kan man tenke seg at opprettelsen av skjemaet begrunnes ut fra første steg. (1) *Ansvarlighet, visjon og ledelse* som skal sørge for at firmaet tegner opp retningslinjer for det sosiale ansvaret som baserer seg på lovgivning, internasjonale standarder og holdninger i samfunnet (Mamic 2004). Dette sammenfaller med opplysninger fra respondentene:

Vi tok utgangspunkt i en del internasjonale standarder. Global Compact som du sikkert kjenner til. Den er jo veldig, veldig essensiell for samfunnsansvar. (...) Vi tok utgangspunkt i en del av disse og i en del av det (CR-retningslinjer) de forskjellige selskapene hadde. Altså Hydro, BP Shell og Statoil. (Intervju med Arne Martin Paulsen 26.05.09)

At det blir tatt utgangspunkt i lovgivning tar jeg som en selvfølge siden samfunnsansvar gjerne strekker seg utover det lovpålagte. I mine intervju fikk jeg opplyst at standarder som UN Global Compact og ILOs retningslinjer var sentrale. Disse standardene blir også trukket fram i bakgrunnsinformasjonen i JQS.

Det at ledelsen skal være involvert er i alle fall tilfellet i StatoilHydro. Som Breyholtz sier: *Fra øverste nivå i StatoilHydro er CR nevnt. Mot leverandører er det nedfelt i styrende dokumenter på alle nivå.* (Intervju Jørn Breyholtz 03.06.09). Slik jeg ser det har oljeselskapene som benytter seg av JQS tegnet opp retningslinjer de nå kommuniserer gjennom JQS i form av et spørreskjema hvor de også har muligheten til å få feedback. Kommunikasjonsaspektet ved dette kommer jeg tilbake til. Når det gjelder engasjeringen av lederne blant leverandørene tilbyr ikke materialet mitt svar. Jeg vet dessverre ikke hvem som er i befatning med CSR-modulen hos de respektive selskapene. Om budskapet om samfunnsansvar når fram til beslutningstakerne blant leverandørene blir derfor usikkert. Dette er en svakhet med CSR-modulen.

Når spørreskjemaet så er sendt ut er implementeringsprosessen kommet et steg videre, til (2) *Engasjering av interessenter*. Under utviklingen og implementeringen av retningslinjene er det nødvendig å sørge for at de utfordringene man står overfor blir møtt samtidig som hele driften blir involvert i tiltakene (Mamic 2004). For oljeselskapene som benytter seg av JQS og som har utviklet spørsmålene om

samfunnsansvar vil dette være et viktig punkt. Det blir opplyst i bakgrunnsinformasjonen i JQS at implementeringen av samfunnsansvar er på et *awareness and understanding* nivå. Man kan derfor anta at selve undersøkelsen er et ledd i kommuniseringen av gryende krav til samfunnsansvar. En del av engasjeringen av interessentene går på å heve kunnskapsnivået hos leverandørene. Dette mener Jørn Breyholtz er sentralt. *Vi ønsker at leverandørene skal bli bedre og vil hjelpe dem med det. (...) Vi vil sette dette på dagsorden for å hjelpe. Løfte bevissthetsnivået. Bakgrunns materialet i JQS er viktig på denne måten.* (Intervju med Jørn Breyholtz 03.06.09).

Fra oljeselskapene sin side blir altså JQS sett på som en informasjonskanal. Når det informeres i JQS om hva som menes med samfunnsansvar kan man si at det er *interessent informasjonsstrategi* som følges (Morsing og Beckmann 2006:142). Informasjonen er etter hva jeg kan se formulert på en saklig måte som skal gi mening til interessentene. Her legges det vekt på at holdningene og kravene om samfunnsansvar skal forstås og aksepteres av selskapene som svarer.

Det virker også som oppdragsgiverne som operasjonaliserte samfunnsansvar i JQS har mener deres holdninger er allment aksepterte. Dette understøttes av at Achilles og StatoilHydro har fått få tilbakemeldinger om CSR-modulene, og de tilbakemeldingene de har fått har vært positive. Som Arne Martin Paulsen uttrykte: *Jeg må ærlig innrømme at jeg ikke fikk noen negative tilbakemeldinger på det [CSR-modulene]. (...) Om det har vært noen som har ringt Achilles? Det kan tenkes, men jeg sto som kontaktperson og jeg fikk ikke et eneste spørsmål.* (Intervju Arne Martin Paulsen 26.05.09). Synet deles av Jørn Breyholtz: *Jeg ble litt forundret over at denne ekstra modulen ble så godt mottatt. Jeg var forberedt på at noen ville bli oppgitt over at nå kommer det enda mer som det må svares på. Men det kom ikke noen negative tilbakemeldinger.* (Intervju Jørn Breyholtz 03.06.09). Informasjonen som blir gitt oppleves nok som troverdig av de ansvarlige parter, noe som kjennetegner *interessent informasjonsstrategi* (Morsing og Beckmann 2006).

Forståelsen for hva samfunnsansvar er og hvilken rolle det spiller for de respektive leverandørene vil variere i stor grad. For at alle selskapene skal ha så likt utgangspunkt som mulig, gir derfor JQS en del bakgrunnsinformasjon når det spørres etter

retningslinjer og styringssystemer for samfunnsansvar. JQS er et godt medium for å nå denne felles forståelse som blir regnet som et konkurransefortrinn for en bransje. Jo høyere grad av samordning, jo mer effektivt vil arbeidet med samfunnsansvar være. Når problemstillinger om samfunnsansvar blir tatt opp vil det være nyttig å sette temaene som det skal arbeides med i en kontekst som gjør kommunikasjonen lettere for alle involverte. Det er nettopp det som blir gjort i JQS når det informeres om hvorfor dette spørreskjemaet om samfunnsansvar blir innført. Temaene som blir kommunisert fra JQS må allikevel oppleves som realistiske og relevante for den enkelte bedrift. Når det er så mange tema som blir tatt opp vil ikke alt være relevant eller realistisk for alle. For at temaene som blir tatt opp i JQS skulle ha så høy relevans som mulig tok oljeselskapene utgangspunkt i flere internasjonale standarder noe som, med tanke på fraværet av negative tilbakemeldinger, tydeligvis gjorde at leverandørene hadde stor forståelse og aksept for CSR-modulenen.

4.3.2 Kommunikative aspekt

Et viktig spørsmål om hvordan kommunikasjonen foregår i JQS er hvordan oljeselskapene vil forholde seg til den informasjonen og de tilbakemeldingene de får gjennom undersøkelsen. Vil de kunne justere sine holdninger og være åpne for de utfordringer som leverandørene har, eller vil de heller justere sin kommunikasjon for å vektlegge tema de mener leverandørene bør forbedre seg på.

En modell som jeg mener er beskrivende for oljeselskapenes engasjering av leverandører er Mamics modell for implementering av CSR i verdikjeden (fig 2). Ved å se på denne modellen vil jeg plassere oljeselskapenes arbeid i en fase hvor de ønsker å skape en felles visjon for CSR og å utvikle forståelse og evne for temaet. Dette understøttes også ved at skjemaet skal fungere som et informasjonsdelingsverktøy. Ved å dele informasjon om samfunnsansvar gjennom en slik modul vil oljeselskapene kunne identifisere hvordan tilstanden i verdikjeden er og iverksette eventuelle tiltak for å bedre situasjonen. Som tidligere nevnt er CSR-modulen i JQS en informasjonskanal som oljeselskapene ønsker å benytte seg av for å øke kompetansen og bevisstgjøringen om samfunnsansvar. Dette beskrev jeg som Stakeholder Information Strategy. Når det gjelder hvordan oljeselskapene benytter seg av informasjonen som finnes i JQS mener jeg *interessent responsstrategi* er mer beskrivende. Denne modellen tar utgangspunkt i at bedriften som informerer ikke har

noe ønske om å forandre sin adferd, men heller lære om hvordan tilstanden er hos de man kommuniserer med for å kunne justere egne tiltak til å passe bedre for de man ønsker å ha relasjoner med (Morsing og Beckmann 2006:142). Siden oljeselskapene har såpass stor tro på sin definering av CSR vil ikke leverandørenes svar og tilbakemeldinger ha så mye å si for hvordan det videre arbeidet med CSR vil foregå. Informasjonen vil heller brukes til å justere kommunikasjonen. Som Breyholtz uttrykker det:

Jeg tror ikke leverandørene vil påvirke så veldig. Konsernet har såpass sterk oppfatning av CR, og de temaene som er i CR modulen er tema som er forankret i ILO, så jeg kan ikke tenke meg at det vil påvirkes. Det kan heller påvirke hvordan vi vil jobbe mot leverandørene om CR videre. Temaene er såpass kjent og man har likt forhold til det, stort sett alle er enige om prinsippene våre. (Intervju Jørn Breyholtz 03.06.09).

JQS som kanal kan på bakgrunn av dette sees i lys av Initiativ for Etisk Handels andre og tredje prinsipp for etisk handel. Det andre prinsippet er *formidling av krav*. JQS er en god kanal for formidling siden alle selskap som ønsker å prekvalifisere seg for anbud på norsk sokkel årlig oppdaterer informasjon om selskapet. De vil derfor møte ønsker om samfunnsansvar og kan kommunisere sitt arbeid med dette. Det tredje punktet er *risikovurdering*. For oljeselskapene vil informasjonen de får i JQS kunne benyttes til å foreta en risikovurdering av de respektive selskapene når en leverandør blir vurdert. Når det gjelder IEHs fjerde prinsipp om forbedring gjennom å definere forbedringsmuligheter og gjennomføre tiltak gjennom dialog med leverandører, er ikke JQS like skikket. Det vil si, oljeselskapene ønsker ikke å bruke JQS som en kanal for dialog og forbedring siden de ikke ønsker å vurdere sitt ståsted i forhold til samfunnsansvar på bakgrunn av de tilbakemeldingene de får.

Et mål når man skal samarbeide og kommunisere med andre selskap er å oppnå et gjensidig nytteforhold. En måte å nå dette på kan beskrives gjennom *Relationship Model* (Wiig 2005:73). Denne beskriver hvordan en bedrift kan opprettholde et gjensidig nytteforhold med sine interessenter. Gjennom kommunikasjon er målet å nå konsensus. Men i tillegg søkes det å involvere ledere hos interessentene for å sikre at kommunikasjonen får faktiske konsekvenser. Det som gjør modellen relevant i denne oppgaven er at den er toveis. Interessentene blir sett på som aktører og ikke passive mottakere av informasjon. I JQS har leverandørene mulighet til å bli hørt. Både gjennom tilbakemeldinger og gjennom de faktiske svarene de gir. For at denne

modellen skal kunne være gjeldene er det imidlertid nødvendig at ledelsen hos leverandørene er involvert og at de tilbakemeldingene som blir gitt av leverandørene blir brukt av selskapene bak JQS til å samordne industrien ytterligere. Gjennom det kan det oppnås en felles forståelse. Her har JQS helt klart en mulighet til å samordne industriens oppfatning av CSR. Både gjennom at den som informasjonskanal vil bidra til å øke kompetansen for forståelsen og kompetansen omkring samfunnsansvar, og at den informasjonen leverandørene gir kan benyttes til å forbedre informasjonen som blir gitt til leverandørene. Jørn Breyholtz gir uttrykk for at så kan være tilfellet, men suksessen til en slik modell vil være avhengig av evnen og viljen til å benytte seg av de tilbakemeldingene man får til å forbedre kommunikasjonen (Morsing og Beckmann 2006). Noe som gjør inntrykket av felles forståelse problematisk er at det er så mange aktører i dette tilfellet. At over to tusen selskap skal ha samme opplevelse og forståelse av en sak er tilnærmet umulig. Dessuten er det StatoilHydros definisjoner som legges til grunn og det er de som er premissleverandør for arbeidet med samfunnsansvar.

Leverandørene som gruppe vil være svært differensiert når det gjelder virkeområde og potensial for samfunnsansvar. Oljeselskapene vil også ha forskjellige strategier for hvordan de ønsker både å arbeide med samfunnsansvar og hvordan de ønsker å framstå gjennom kommunikasjon til sine interessenter.

Denne kontinuerlige meningsdanningen har jeg beskrevet ut i fra teori om *Learning Loops* (Brønn og Wiig 2005:181). Når man tar konsekvenser av de tilbakemeldingene man får vil dette kunne beskrives som en læringssirkel. Det samme bør oljeselskapene gjøre når de får tilbakemeldinger fra leverandørene sine. En singel loop vil for JQS sitt tilfelle være å gjøre enkle forandringer på spørreskjemaet eller forklare noe på en annen måte basert på de tilbakemeldingene de får. Konkrete problemer kan rettes opp og justeres. Dette er viktige oppgaver som uten tvil må løses. I tillegg vil det kanskje komme tilbakemeldinger som vil utfordre hele strategien bak spørsmålene og hva synet på samfunnsansvar innebærer. Dette vil være en dobbel loop. I ytterste konsekvens vil tilbakemeldingene føre til en annerledes operasjonalisering av samfunnsansvar for oljeindustrien. Nå viser mitt intervju med Jørn Breyholtz at det neppe er aktuelt å revurdere oppfatningen av hva samfunnsansvar innebærer siden han mener det er stor grad av konsensus om temaene. Han gir likevel uttrykk for at

tilbakemeldingene vil kunne medføre en justering av kommunikasjonen. Det er i så tilfelle snakk om en single learning loop. En liknende form for en slik lærings sirkel finner vi igjen i Mamics modell for implementering av retningslinjer i verdikjeden (fig. 2.) (Mamic 2004). I følge denne modellen skal man stadig avstemme de tilbakemeldingene man får mot beslutninger man har tatt og på den måten stadig forbedre sin operasjonalisering gjennom kommunikasjon med sine interessenter (Mamic 2004).

Noe som ofte blir trukket fram når et selskap skal kommunisere med sine interessenter er dialogiske modeller. En slik modell er Morsing og Beckmanns *interessent involveringsstrategi*. En slik modell er svært lett å kritisere siden en likeverdig dialog med over 2000 involverte er naturligvis umulig.

Spørreundersøkelser er vanlig å benytte i denne strategien også, men forskjellen fra toveis asymmetriske modeller ligger i ønsket om, og viljen til, forandring på bakgrunn av de tilbakemeldingene man får (Morsing og Beckmann 2006:143). Motivet for de som initierer dialogen vil også være å bevege seg over i en vinn-vinn sone som vil tjene både oljeselskap og leverandør i dette tilfellet. Jeg har i mine undersøkelser funnet få spor etter en slik dialogisk tilnærming til CSR. Denne manglende viljen til dialog ser jeg på som en svakhet.

En annen teori med utgangspunkt i dialogidealet er Roberta Wiig Bergs teori om *Mutual Learning* eller gjensidig læring (Wiig 2005:171). I mitt case vil det gjøre seg gjeldende ved at oljeselskapene bak JQS og leverandørene har et gjensidig ønske om å lære av hverandre i prosessen for å sikre en mer ansvarlig oljesektor. For at de skal nå dette målet er det fem punkter som må oppfylles. (1) All relevant informasjon må deles. Leverandørene oppfyller dette kravet til en vis grad siden det, i alle fall ved enkelte spørsmål er veldig høy svarprosent. Jeg må ta utgangspunkt i at de svarer ærlig og oppriktig og på den måten bidrar til en åpen og ærlig meningsutveksling. De som har utarbeidet spørsmålene informerer på en relativt ryddig og god måte om hva motivasjonen bak det nye tiltaket for måling av samfunnsansvar er. De gir også god informasjon om hvordan de definerer samfunnsansvar. Siden det var fravær av negative tilbakemeldinger fra leverandørene på CSR-modulen tør jeg påstå at denne delen av prosessen har gått bra. (2) Begge parter må ha et ønske om gjensidig læring. Dette er et vanskelig punkt å måle siden det går på holdningene til de respektive

parter. Dessuten vil man først kunne se resultater av den gjensidige læringen over tid og spørsmålene om samfunnsansvar i JQS har ikke vært der mer enn ett år. Når det er sagt gir ikke StatoilHydro, representert ved Breyholtz, tegn til å ville endre sitt ståsted i forhold til samfunnsansvar.

(3) Det må eksistere åpenhet for at motparten kan foreta informerte valg. Som Breyholtz opplyste, vil JQS i framtiden stille mer konkrete krav til leverandørenes CSR-arbeid og dermed legges det ikke til rette for å foreta egne valg i forhold til samfunnsansvar. På nåværende tidspunkt er det større åpenhet for at en leverandør kan gjøre egne valg og komme med tilbakemeldinger for å påvirke de holdningene og krav som kommuniseres i JQS. Samtidig har de mulighet til gjøre valg for å tilpasse seg den defineringen som det legges opp til. (4) I forbindelse med mutual learning må det være åpenhet for at motparten kan ha rett og du kan ha feil. Når det gjelder samfunnsansvar er det delte meninger om hvor langt man skal strekke seg samtidig som det er stor grad av konsensus når det gjelder hvilke tema som berøres. For leverandørene til norsk oljeindustri vil det være ulike tema som er aktuelle for ulike selskap og det vil det kunne være aktuelt for flere av dem å kommunisere dette gjennom JQS. Det er heller ingen grunn til å anta at oljeselskapene sin måte å definere samfunnsansvar på er universell. Om de følger det dialogiske idealet har de erkjent at de ikke kan sitte med definisjonsmakten alene og bør lytte til de tilbakemeldingene de får fra leverandørene. Siden tilbakemeldingene var så positive er det vanskelig å vurdere om oljeselskapene kunne vist vilje til å forandre sine holdninger dersom leverandørene i større grad stilte seg i opposisjon til definisjonen av samfunnsansvar i JQS. Punktet med åpenhet for at andre kan ha rett og du kan ta feil videreføres i form av (5) å se på dissens som en mulighet til å lære (Wiig 2005). Om man følger dette idealet om gjensidig læring må man ta konsekvensen av det og lage en plattform som legger til rette for en slik type kommunikasjon. JQS har potensialet til å føre en slik form for læringsprosess hvor partene kan møtes i en vinn-vinn sone av konsensus om operasjonaliseringen av samfunnsansvar. Motivene bak blir derfor i stor grad utslagsgivende for om aktørene kan nærme seg en dialogisk gjensidighet, eller om den sterkeste parts meninger og føringer blir dominerende.

Selv om man kan ha et ideal om dialogiske symmetrimodeller er det svært usannsynlig at dette blir gjennomført i praksis. Den faktiske praksisen vil i stor grad

være nærmere det Berg Wiig beskriver som *Take Control*-modellen (Wiig 2005:174). Den modellen beskriver hvordan man intuitivt vil forsvare sin posisjon i møte med syn som er motstridende til dem man opprinnelig har. Skal man følge denne modellen vil dermed selskapene som har definert det sosiale ansvaret i JQS ønske å vinne kampen om definisjonsmakten. Man kan si at oljeselskapene allerede legger fram sterke argument for deres operasjonalisering gjennom bakgrunns materialet som finnes i JQS. I denne modellen vil også de som ikke følger det synet som blir presentert straffet. I JQS opplyses det om at oppdragsgiver kan bruke informasjonen som leverandørene gir i utvelgelse av selskap som skal få delta i et anbud. Dette er et ganske sterkt pressmiddel og gjør det mye vanskeligere for en leverandør å være uenig i hvordan CSR skal operasjonaliseres siden det potensielt kan få store konsekvenser for et selskap. I en implementeringsperiode preget av gjensidig læring og forståelse vil slike konsekvenser muligens være uheldige.

4.3.3 JQS sitt bidrag til samfunnsansvar i verdikjeden

Noe CSR-modulen i JQS har potensial til å oppfylle er Mamics åttende steg for implementering av CSR i verdikjeden. Nemlig *forbedring og innovasjon* (Mamic 2004). Siden arbeid med samfunnsansvar i verdikjeden er en vedvarende prosess og kontinuerlig forbedring er en suksessfaktor, vil det være et lurt trekk å holde CSR-modulen ”i live” ved å stadig forbedre den og justere den i henhold til krav fra samfunnet. Som jeg har nevnt har bakgrunnsinformasjonen og spørsmålene etter min mening forbedringspotensial. Og som Jørn Breyholtz også sier kan informasjonen som ligger i JQS brukes til å justere kommunikasjonen til leverandørene om CSR slik at leverandørene kan bli bedre på samfunnsansvar.

Som nevnt åpner infrastrukturen i JQS for mer dialogiske tilnærming til kommunikasjon av samfunnsansvar. Men ut fra de opplysninger jeg fikk i mine intervjuer virker det ikke som at denne kanalen vil bli benyttet til slike fremgangsmåter.

4.4 Oppsummering

Oljeindustrien er inne i en tidlig fase med å formalisere sine krav om samfunnsansvar i verdikjeden. Det har riktig nok lenge eksistert krav som leverandørene har måttet oppfylle når de skriver under kontrakter med oljeselskapene, men i en

prekvalifiseringsprosess er det nytt. Hovedfokuset for oljeselskapene ligger derfor på bevisstgjøring og kompetanseheving om samfunnsansvar. Når det gjelder defineringen av samfunnsansvar tas det i stor grad utgangspunkt i internasjonale standarder, noe som kan tyde på en instrumentell tilnærming til CSR (Gariga og Mele 2004). Temaene som blir tatt opp er velkjente innenfor CSR og det kan være noe av forklaringen på at de tilbakemeldingene Achilles og StatoilHydro har mottatt i stor grad har vært positive. Definisjonen av CSR i JQS er ganske vid. Ikke overraskende siden det er så mange leverandører med mange ulike problemstillinger knyttet til CSR. Det virker som om en bred og felles forståelse av teamene er det viktigste for oljeselskapene. Noe overraskende er det at miljøfokuset i CSR-modulen er såpass svakt i forhold til den kommunikasjonen oljeselskapene retter mot samfunnet. På den positive siden er spørsmål om verdikjeden og leverandørenes forhold til sine leverandører godt ivaretatt i JQS.

Når det spørres etter leverandørenes forhold til samfunnsansvar er det retningslinjer og styringssystemer som er i fokus. Det er med andre ord leverandørenes faktiske operasjonalisering av CSR som blir etterspurt. Den generelle oppslutningen om CSR er ganske god siden 73 prosent av leverandørene har retningslinjer for CSR (Q1.1). Tilslutningen til etiske spørsmål er etter min vurdering også relativt god. Noe annet som er påfallende er den synkende oppslutningen om et tema ettersom hvor konkrete spørsmålene blir. Retningslinjer er det ofte godt stelt med, men når det spørres etter styringssystemer blir svarene raskt mindre positive. De fleste leverandørene har retningslinjer som tar for seg tema som gaver, underholdning etc. Brorparten av leverandørene opplyser videre om at de har retningslinjer for miljø og helse og sikkerhet. Dette blir i stor grad berørt av andre deler i JQS som har klare regelverk knyttet til seg. Det punktet som skiller seg litt ut i negativ retning er arbeider- og menneskerettigheter. Her har leverandørene betydelig forbedringspotensial. Det knytter seg også utfordringer til leverandørenes forhold til deres leverandører. Her er det også noe lavere oppslutning enn man kunne forvente. Litt overraskende er det at tilknytningen til de internasjonale standardene er lav. De standardene som blir etterspurt i JQS bør være velkjente, allikevel er det langt flere som har egendefinerte retningslinjer enn de som følger standardene.

Slik jeg ser det forholder oljeselskapene seg til sine leverandører som interessenter med de kommunikative utfordringer det bærer med seg. Når det gjelder bruken av JQS som kommunikasjonskanal bærer den preg av å bli benyttet mest som ren informasjonskanal med bevisstgjøring som hovedmål. Dette for å skape en felles plattform for industriens samfunnsansvar. Det kommunikative potensialet i JQS er tilstede, men blir benyttet i liten grad. Informasjonen oljeselskapene kan hente ut dreier seg først og fremst om tilstanden hos enkeltleverandører, mens de store trendene ikke blir analysert. Den informasjonen som blir hentet ut vil bli benyttet til å justere informasjonen heller enn å revurdere synet på CSR. Det skyldes i stor grad den tilsynelatende brede enigheten om temaene. I følge teorier som Stakeholder Involvement Strategy og Mutual Learning vil likevel en mer dialogbasert kommunikasjon ha bedre effekt for forståelsen og engasjeringen av temaene forbundet med CSR (Morsing og Beckmann 2006; Brønn og Wiig 2005).

KAPITTEL 5: KONKLUSJON

I dette kapitlet vil jeg forsøke å svare på mine problemstillinger og sette oppgaven min inn i en større sammenheng. Videre vil jeg vurdere styrker og svakheter med oppgaven og komme med forslag til videre forskning.

5.1 Hva har jeg fått svar på

I teoridelen av denne oppgaven argumenterte jeg for at samfunnsansvar er en etablert del av enhver forretningsvirksomhet, om enn i større og mindre grad. Bedrifter må ta hensyn til sitt samfunnsansvar for å opprettholde sin legitimitet i befolkningen og for å pleie omdømmet. Omdømmet påvirker bedrifters resultat, og kommunikasjon av samfunnsansvar er et ledd i å sikre et godt omdømme. Videre presenterte jeg hvilke strategier som ligger bak bedrifters kommunikasjon av samfunnsansvar og hvilke tema som ofte blir definert som samfunnsansvar. Jeg presenterte også en rekke kommunikative strategier for hvordan man skal kommunisere effektivt i en verdikjede. Disse teoriene har jeg benyttet i kombinasjon med mine empiriske undersøkelser for å få svar på mine problemstillinger.

Problemstilling 1:

Hvordan definerer oljeselskapene på norsk sokkel samfunnsansvar når det kommuniseres gjennom JQS til leverandørene?

Samfunnsansvar blir definert bredt i JQS. Min definisjon av samfunnsansvar som er en kombinasjon Ihlen & Robstad (2004) og Vogel's (2005) definisjoner, mener jeg samsvarer med den defineringen som finnes i JQS: *Utviklingen av prosesser for å evaluere krav fra interessenter og omgivelsene, som strekker seg utover det lovpålagte, samt utvikle og sette i verk tiltak for å møte disse kravene.* De temaene som innebefattes i JQS sin definisjon av samfunnsansvar er velkjente og i stor grad hentet fra de ulike internasjonale standardene som det finnes flere av.

Som nevnt er definisjonen av samfunnsansvar ganske vid og berører mange forskjellige tema. Denne brede definisjonen gjør at de fleste selskap vil kunne kjenne seg igjen i flere av problemstillingene knyttet til samfunnsansvar. På den måten vil kommunikasjonen av samfunnsansvar gjennom JQS kunne føre til en bedre forståelse av konseptet. Samtidig blir det lett å kritisere definisjonen nettopp fordi den favner så

breddt og fordi den ikke forholder seg til en bestemt akseptert internasjonal standard. Flere av temaene som blir tatt opp blir også behandlet andre steder under betegnelsen HMS. Dette kan virke forvirrende og gjør hele konseptet noe ullent.

Min analyse av definisjonen og bakgrunns materialet i JQS går i retning av at arbeider- og menneskerettigheter og krav til leverandørenes underleverandører er godt representert. Arbeider- og menneskerettigheter er det relativt stor tilslutning til og få vil kunne motstride det synet som blir framvist i JQS. De kravene som stilles til at leverandørene skal stille krav til sine underleverandører igjen viser at det er et ønske fra oljeselskapenes side om at hele industrien skal forberede seg på å møte krav om samfunnsansvar. Ved å stille slike krav vil oljeindustrien forhåpentligvis bidra til at stadig flere selskap vil ta samfunnsansvar. Men ser man kynisk på det kan disse kravene fungere som en lynavleder om en eventuell krise skulle oppstå i verdikjeden.

Etikk blir definert tett opp mot internasjonale standarder og fokuserer på individenes utfordringer omkring gaver etc. Dette er en vanlig definisjon som ikke blir behandlet i særlig stor grad i bakgrunns materialet. Henvisningen til de internasjonale standardene er i og for seg informasjon god nok siden det er relativt stor enighet om innholdet i disse. HMS blir definert som en del av samfunnsansvar, noe som kan diskuteres.

Mange definisjoner av samfunnsansvar, inkludert denne oppgavens, tilsier at samfunnsansvar er noe som strekker seg utover det lovpålagte. HMS har et ganske klart lovverk knyttet til seg i de fleste nasjoner. Temaet blir også behandlet utførlig andre steder i JQS og virker derfor som et noe overflødig komponent i delen som omhandler CSR. Det at leverandørene allerede har fylt ut informasjon om dette gjør at de kanskje ikke vil ta seg bryet med å gjenta informasjonen enda en gang.

Spørsmål knyttet til miljø blir overraskende overfladisk behandlet i JQS. Her er det lite informasjon å hente og det som er skrevet virker etter min mening dårlig utarbeidet. Gitt de siste års miljøfokus og oljeselskapenes paradoksale satsning på miljø, virker dette litt rart. Oljeselskapene bruker masse resurser på kommunikasjon rundt miljøspørsmål og ønsker å fremstå som bærekraftige. Derfor burde kanskje spørsmål rundt dette også bli behandlet i verdikjeden. Det blir ei heller spurt om forbedringsprogram innenfor miljø, noe som kunne bidratt til økt troverdighet til miljøarbeidet.

Jeg argumenterer for at innføringen av krav til samfunnsansvar i verdikjeden er instrumentelt motivert siden de strategiske fordelene ved å ha en sosialt ansvarlig industri er åpenbare (Garriga og Melé 2004). Man minimerer risikoen for at kriser skal oppstå i verdikjeden. Og om de skulle oppstå vil oljeselskapene kunne si at de har stilt krav gjennom utvelgelsesprosessen og at mislighold dermed er leverandørenes fulle og hele ansvar. Det er naturligvis begrensninger for hvor nøye en oppdragsgiver kan følge opp sine leverandører, men å stille krav kan også fungere som en ansvarsfraskrivelse. Arbeidet med leverandørene som interessenter kan tilskrives integrerende teorier om sier at en bedrift vil kunne bedre legitimiteten ved nært samarbeid med alle sine interessenter (Garriga og Melé 2004). Det ansvaret som oljeselskapene tar, og som de ikke er juridisk forpliktet til, viser også at de ønsker å forvalte sin makt på en ansvarlig måte. Dette finner en støtte for i politiske teorier (Garriga og Melé 2004). En etisk, normativ tilnærming kan ikke avskrives, men dette kan ikke mine analyser underbygge eller bekrefte. En kombinasjon av alle de ovennevnte motivene vil kanskje mest presist kunne beskrive situasjonen.

Et annet poeng er den utstrakte etterspørselen etter retningslinjer og styringssystem. Denne formen for operasjonalisering kan henvises til min definisjon av samfunnsansvar ved at man må iverksette tiltak for å møte de forventningene som finnes til bedrifters samfunnsansvar. Det er bred enighet om at retningslinjer og styringssystem er essensielle for å oppnå faktiske resultater av arbeidet med samfunnsansvar. Det at retningslinjene det spørres etter i stor grad er basert på internasjonale standarder har styrker og svakheter ved seg. På den positive siden er det basert på relativt allment aksepterte prinsipper som menneskerettigheter, noe som kan ha ført til at Achilles og StatoilHydro har fått svært positive tilbakemeldinger på CSR-modulene. På den negative siden kan det føre til at definisjonen av samfunnsansvar blir for rigid slik at de forskjellige selskapene ikke fokuserer sitt samfunnsansvar på de områdene hvor de kan bidra i størst grad (Porter og Kramer 2006).

Som man blir gjort oppmerksom på i JQS er oljeindustrien på et tidlig stadium av innføringen av krav til samfunnsansvar i verdikjeden. Derfor brukes JQS som en informasjonskanal for CSR. Måten dette gjøres på samsvarer best med *interessent*

informasjonsstrategi på den måten at det synet på samfunnsansvar som presenteres ikke vil revideres (Morsing og Beckmann 2006). Motivet med å bevisstgjøre og øke kunnskapsnivået legitimerer denne metoden. Viktigheten av å skape en felles strategi for industrien blir løftet fram. Svarene kan potensielt bli brukt til å justere kommunikasjonen. Dette er indikasjon på en *interessent responsstrategi* (Morsing og Beckmann 2006). Dialogiske teorier blir av flere teoretikere trukket fram som det mest effektive, men det blir ikke benyttet i JQS selv om infrastrukturen kan benyttes på denne måten.

Problemstilling II:

Hvilke holdninger til samfunnsansvar kommuniserer leverandører til oljeindustrien på norsk sokkel gjennom JQS?

Leverandørenes tilbakemeldinger på CSR-modulen var, etter hva jeg har blitt opplyst, hovedsakelig positive. Når det gjelder hva de svarte var det stor oppslutning om de mer velkjente temaene innenfor samfunnsansvar som HMS og arbeiderrettigheter. Dette er tema som det hersker relativt stor enighet om og som har en lengre tradisjon i næringslivet. Miljøspørsmål som ble noe overfladisk behandlet i JQS hadde også god oppslutning, noe som ikke er overraskende siden dette har vært et mye omtalt tema den siste tiden.

Det kan argumenteres for at viljen til samfunnsansvar er større enn evnen siden det er en klar trend at det er flere som har retningslinjer enn styringssystemer innenfor de forskjellige temaene. En slik måte å arbeide med samfunnsansvar er en fare for hele konseptet samfunnsansvar siden det kan forsterke bildet av at samfunnsansvar bare er ord og lite handling. Forståelsen for konseptet har også et klart forbedringspotensial siden noen av svarene virker ulogiske og tyder på at spørsmålet er misforstått. Dette gjelder spesielt hvor mange som har retningslinjer for samfunnsansvar og hvor mange som er villige til å oversende disse. Det er også overraskende lav tilknytning til de internasjonale standardene. Disse standardene bør være velkjente for de fleste bedrifter og har lagt grunnlaget for hvordan samfunnsansvar ble operasjonalisert av oljeselskapene som utarbeidet JQS.

Et annet funn som er viktig er at størrelse betyr noe. De store selskapene har bedre oppslutning om flere av temaene som bli etterspurt i JQS. Dette kan skyldes at de gjerne har mer resurser til å arbeide strategisk med samfunnsansvar. Mindre bedrifter har også mindre påvirkingskraft på samfunnet og blir heller ikke utsatt for samme kritiske blikk i offentligheten. Et annet poeng er at hele konseptet samfunnsansvar har blitt bygget opp av, og for, større selskap.

Måten CSR-modulen er bygget opp med bare ”ja” og ”nei” svar gjør undersøkelsen noe unøyaktig. Det er heller ikke obligatorisk å svare på alle spørsmålene. Derfor kan leverandørene utelate å svare på spørsmål de ikke har kunnskap om, eller som de ganske enkelt ikke ønsker å svare på. Spesielt om en leverandør ikke har retningslinjer som blir etterspurt vil det være lettere å ikke svare enn å si ”nei”.

En ansvarlig oljeindustri?

Noe som viser oljeindustriens engasjement for å bedre tilstanden til samfunnsansvar i verdikjeden er hvordan informasjonen leverandørene gir blir behandlet. Slik jeg ser det er styrkene til kommunikasjonen av CSR at den vil kunne bidra til en felles forståelse for samfunnsansvar. Gjennom en slik felles forståelse vil det være lettere for industrien å arbeide mot en mer ansvarlig industri. En slik måte å engasjere interessentene på er prov på integrerende teorier. Oljeselskapene gjør også en viktig jobb med å øke bevisstheten og kompetansen hos leverandørene gjennom skjemaet. Ved å sette samfunnsansvar på agendaen tvinges de forskjellige aktørene til å ta stilling til temaet. Den åpne definisjonen av samfunnsansvar gjør det vanskeligere med en felles forståelse. Men samtidig vil samfunnsansvar nødvendigvis innebære forskjellige ting for forskjellige bedrifter.

På den negative siden er det liten vilje til å justere selve definisjonen og kravene på bakgrunn av tilbakemeldinger. Oljeselskapene blir på den måten sittende med definisjonsmakten alene. Leverandørene blir dermed prisgitt oppdragsgivernes syn. Dette er en udemokratisk måte å kommunisere på og oljeindustrien kan overse problemstillinger som er aktuelle for leverandørene, men ikke for dem. De manglene man kan finne hos leverandørene vil kunne bli brukt til å forbedre informasjonen slik at forståelsen blir bedre med tid. Men om dette faktisk blir gjort har jeg ikke funnet noen indikasjon på.

Som nevnt har samfunnsansvarsmodulen i JQS potensial til å bli brukt som et mer dialogisk verktøy. Dette potensialet ser ikke ut til å bli oppfylt fra oljeselskapenes side. Jeg mener, på bakgrunn av kommunikasjonsteoriene jeg nevner, at en mer dialogisk tilnærming vil bidra til en mer sosialt ansvarlig oljeindustri. Gjennom dialog vil aktørene få bedre forståelse for temaene og de vil kunne engasjeres i større grad.

Slik jeg ser det er samfunnsansvarsmodulen sitt beste bidrag at den kan føre til at samfunnsansvar vil kunne bli et konkurransefortrinn. Om det stilles konkrete krav til samfunnsansvar, og disse kravene blir faktiske og veiende kriterier i utvelgelsen av leverandører, kan samfunnsansvar bli en integrert og viktig del i hele oljeindustrien. En slik situasjon kan bli en realitet i framtiden. For som det blir påpekt i JQS befinner man seg nå på et "awareness and understanding" nivå. Når man ser på implementeringsprosessen oppfylder den flere av punktene fra Mamics modell for innføring av krav til samfunnsansvar i verdikjeden. På den måten kan man si at oljeindustrien er på riktig vei, selv om det er et stykke igjen.

5.2 Oppgavens styrker og svakheter

Denne oppgavens største styrke er også dens største svakhet. Datamaterialet fra CSR-modulenen i JQS jeg fikk oversendt av Achilles har gitt meg et unikt innblikk i leverandørene til oljeindustriens holdninger til samfunnsansvar. Å analysere dette innholdet har gitt oppgaven en konkret empirisk forankring og gjort at jeg kan si noe om situasjonen basert på et konkret og relevant datamateriale. Svakheten ved dette materialet er at det ikke er designet i forskningsøyemed og at dataene for det meste er på nominalnivå (Hellevik 2002).

Utvalget av respondenter i den kvalitative delen kunne også vært større. Ved å intervju flere personer i oljeindustrien kunne jeg ha fått belyst holdningene til CSR på en bredere måte. Jeg kunne også intervjuet aktører fra flere oljeselskap, men valgte å fokusere på StatoilHydro som er den desidert største på norsk sokkel. Styrken ved utvalget av respondentene er at jeg snakket med de personene som har vært med i opprettelsen av CSR-modulen i JQS og som jobber med dette i dag.

Den teoretiske styrken ved denne oppgaven er at jeg har med et relativt stort utvalg av teorier og kommer inn på en rekke tema. Debatten og teorier om CSR blir etter min mening grundig dekket. Det gjør også kommunikasjonsteoriene. En svakhet ved at jeg har med så mye forskjellig teori er at oppgaven blir litt ”teoritung” og jeg kunne kommet enda mer i dybden ved å konsentrere oppgaven omkring et teoretisk utgangspunkt. Når det er sagt mener jeg at det var nødvendig å ha med dette brede utvalget av teori for å tegne et helhetlig bilde av situasjonen.

5.3 Avsluttende tanker og forslag til videre forskning

I denne oppgaven har jeg argumentert for at bedrifters samfunnsansvar er noe som har kommet for å bli (Crook 2005). Oljeindustrien er en bransje som også har et ansvar i så måte. Siden industrien er veldig stor og med et høyt antall aktører har de en utfordring med å sikre en sosialt ansvarlig verdikjede. CSR-modulen i JQS er en viktig del i dette arbeidet. Det arbeidet jeg har gjort med å analysere kommunikasjonsarbeidet og holdningene til samfunnsansvaret i denne lille fliken av verdenshandelen har vært svært interessant og jeg mener at jeg med denne oppgaven har kommet med et lite bidrag til debatten rundt CSR og hvordan dette kan kommuniseres.

For å bedre belyse dette temaet videre kunne det vært interessant å analysere andre kommunikasjonskanaler oljeindustrien har med sine leverandører. Det kommuniseres naturligvis ikke bare gjennom JQS, men i kontrakter, i møter, på nettsider etc. Jeg har funnet styrker og svakheter ved hvordan kommunikasjonen foregår gjennom JQS, men disse svakhetene blir potensielt oppveid gjennom andre kommunikasjonsformer.

Siden CSR-modulen i JQS etter all sannsynlighet har kommet for å bli ville det vært interessant å følge utviklingen i denne. Vil leverandørene endre sine holdninger på noen måte? Og hvilke tema vil endre oppslutning. Det vil også spennende å se om bakgrunnsinformasjonen i JQS vil forandre seg. Altså om operasjonaliseringen av CSR vil bli påvirket av tilbakemeldinger fra leverandørene eller endringer den offentlige debatten.

Det ville videre vært svært interessant å analysere selskap som vinner anbud på bakgrunn av informasjon som finnes i JQS, og å se om disse selskapene har gode eller

dårlige rutiner på CSR. På den måten kan man se om oljeindustrien faktisk tar hensyn til at deres leverandører er sosialt ansvarlige og om dette kan bli et konkurransefortrinn.

LITTERATURLISTE

- Amaeshi, K. M., O. K. Osuji, et al. (2008). "Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications." Journal of Business Ethics **Volume 81**(Number 1 / August, 2008): 223-234.
- Aula, P. (2008). Strategic reputation management: towards company of good. New York, Routledge.
- Aune, J.A. Legal Versus Ethical Arguments: Contexts for Corporate Social Responsibility i May, S., J. Roper, et al. (2007). The Debate over corporate social responsibility. Oxford, Oxford University Press.
- Bondy, K., Matten, D., Moon, J. (2008). Codes of Conduct as a Tool for Sustainable Governance in MNCs i Crane, A., D. Matten, et al. (2008). Corporate social responsibility: readings and cases in a global context. Abingdon, Oxon, Routledge.
- Brønn, P. S., Ihlen, Ø. (2009). Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner. Oslo, Gyldendal akademisk.
- Brønn, P. S. and R. Wiig (2005). Corporate communication: a strategic approach to building reputation. Oslo, Gyldendal akademisk.
- Brønn, P. S. a. D. V.-C. (2008). "Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?" Journal of Business Ethics.
- Brønn, C., van Ruler, B., Vercic, D. (2005). Organizations, Communication and Management i Brønn, P. S. and R. Wiig (2005). Corporate communication: a strategic approach to building reputation. Oslo, Gyldendal akademisk.
- Crane, A. (2004). Business ethics: a European perspective : managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford, Oxford University Press.

Crane, A., D. Matten, et al. (2008). Corporate social responsibility: readings and cases in a global context. Abingdon, Oxon, Routledge.

Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., og Siegel, D. (2008) The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford university Press

Crook, C. (2005). The Good Company, The Economist, 374 (22 januar 2005).

Dawkins, J. (2004). "Corporate responsibility: The communication challenge." Journal of communication management **Volume 9**(2): 108-119.

Frankental, P. (2001). "Corporate social responsibility – a PR invention?" Corporate Communications: An International Journal **6**(1): 18-23.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Boston, Pitman.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. The New York Times: 122-126.

Garriga, E. and D. Melé (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory." Journal of business ethics **Volume 53**: 51-71.

Grunig, J. E. (1984). Managing public relations. Chicago, Holt, Rinehart and Winston.

Grunig, J. (red.) (1992). Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale, N.J., Lawrence Erlbaum.

Hallahan, K., D. Holtzhausen, et al. (2007). "Defining Strategic Communication." International Journal of Strategic Communication **1**(1): 3 - 35.

- Hellevik, O. (2002). Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Oslo, Universitetsforl.
- Hart, S. (1997) Beyond Greening: Strategies for a sustainable World i Crane, A., D. Matten, et al. (2008). Corporate social responsibility: readings and cases in a global context. Abingdon, Oxon, Routledge.
- Husted, B. W. and D. Allen, B. (2000). "Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?" Journal of business ethics **Volume 27**: 21-31.
- Ihlen, Ø. (2007). Petroleumspariset norsk oljeindustri strategiske kommunikasjon og omdømmebygging. [Oslo], Unipub.
- Ihlen, Ø. and P. Robstad (2004). Informasjon & samfunnskontakt perspektiver og praksis. Bergen, Fagbokforl.
- Jenkins, R. O., R. Pearson, et al. (2002). Corporate responsibility and labour rights: codes of conduct in the global economy. London, Earthscan.
- Kvale, S. (2009). Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing. Los Angeles, Calif., Sage.
- Larsson, L. (2001). Tillämpad kommunikationsvetenskap. Lund, Studentlitteratur.
- Lewis, S. (2003). "Reputation and corporate responsibility." Journal of communication management **Volume 7**(4): 356-264.
- Mamic, I. (2004). Implementing codes of conduct: how businesses manage social performance in global supply chains. Sheffield, Greenleaf.
- May, S., J. Roper, et al. (2007). The Debate over corporate social responsibility. Oxford, Oxford University Press.

Morsing, M. and S. C. Beckmann (2006). Strategic CSR communication. København, Jurist- og Økonomforbundets Forl.

Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." Harvard Business Review(Dec 1, 2006).

St.meld.nr.10 (2009). Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi. St.meld. nr. 10. D. k. Utenriksdepartement.

Thagaard, T. (2003). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode. Bergen, Fagbokforl.

Van Oosterhout, J., Heugens, P., (2008). Much ado about Nothing, a Conceptual critique of Corporate Social Responsibility. I Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., og Siegel, D. (2008) The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford university Press

Vogel, D. (2005). The market for virtue the potential and limits of corporate social responsibility. Washington, D.C., Brookings Institution Press.

Wiig Berg, R (2005). Communication and Mutual Learning. i Brønn, P. S. and R. Wiig (2005). Corporate communication: a strategic approach to building reputation. Oslo, Gyldendal akademisk.

Østbye, H., K. Helland, et al. (2007). Metodebok for medievitenskap. Bergen, Fagbokforl.

Webkilder

Gimmestad, J., Valvik, M. (2008). Ny etikksmell for Telenor.
<http://e24.no/naeringsliv/article2621884.ece> (21.05.09)

Halvorsen, I. (2009) Barnearbeid bak påskesjokoladen.

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article3021512.ece> (21.05.09)

Lode, V., (2009) Solheim varsler omkamp om StatoilHydro-investering.

http://www.dagbladet.no/2009/05/21/nyheter/politikk/erik_solheim/oljesand/tjeresand/6324152/ (21.06.09)

Vedlegg 1: Bakgrunnsinformasjon om samfunnsansvar gitt i JQS

Vedlegg 2: Oversikt over funn i JQS

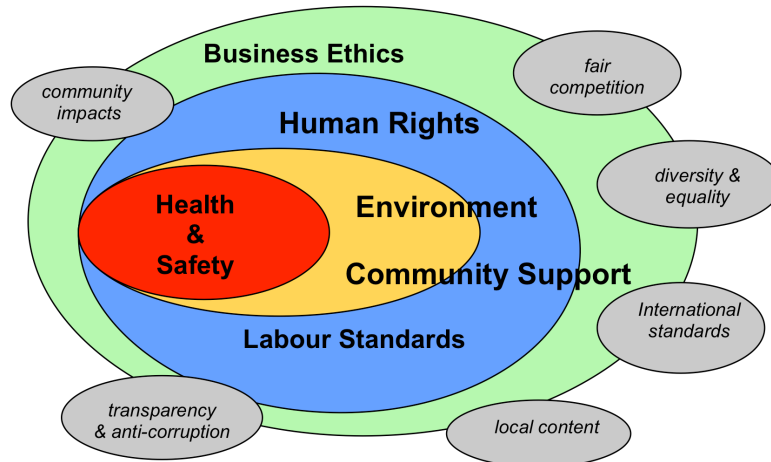
Vedlegg 3: Intervjuguider

Vedlegg 1



Background

Many organisations are already aware of the increasing expectation that oil and gas operators and major management contractors maintain an ethical and fair approach to the way they carry out their businesses – a process that is usually referred to as “Corporate Responsibility (CR)” or sometimes as “Corporate Social Responsibility (CSR)”. In its broad context, it includes operating practices around ‘Business Ethics’, ‘Human Rights’, ‘Labour Standards’, ‘Health & Safety’, ‘Environment’ and ‘Local Community Support’ matters as illustrated below.



International companies in the global oil & gas industry are increasingly keen to promote a proactive and industry leading stance towards the evolution and adoption of effective CR practices throughout the supply chain. Over the past year, a group of international oil and gas companies including Norsk Hydro and Statoil have been working with Achilles to develop a new CR information framework for implementation on a global industry basis. It should be recognised that this awareness and understanding of CR is the first step in an implementation cycle, and it might take some time before the data provided is fully integrated into the individual company’s supplier pre-qualification and bid processes.

Vision :

“ A global joint industry solution for use throughout the whole supply chain to communicate the emerging CR standards, capture CR credentials of suppliers and avoid duplication of CR data input. ”

The Achilles JQS Steering Committee, on behalf of both supplier and purchaser participants in JQS, supports this growing requirement for CR information by now including a new standardised CR section in the questionnaire.

Whilst some questions may not be considered necessary for some countries because of local laws (e.g. use of child labour within EU countries is banned under EU legislation), they have been included in the global standard to give a fair and consistent CR approach to all suppliers, irrespective of their country of domicile or operation.



The additional CR questions are grouped under a new "Corporate Responsibility" section with the following sub-categories:

- (i) CR Policies
- (ii) Human Rights & Labour Standards
- (iii) Governance & Integrity Management
- (iv) Health and Safety
- (v) Environmental Protection
- (vi) Local Development & Supply Chain Management

All Suppliers are strongly encouraged to complete these additional questions which been supported with detailed 'help text' and external guidance statements. As this is an evolving area of corporate information, any constructive comments or improvements you have on the content and process are welcomed. Comments should emailed directly to Achilles at jqs@achilles.com.



Definition Guidance

"Corporate Responsibility" relates to principles and standards covering Governance and Integrity Management, Human Rights & Labour Standards, Health and Safety, Environment, and Local Development and Supply Chain Management. More detail on the definition and context of each CR topic is provided in the 'help text' associated with the detailed questions on each topic.

The Health, Safety and Environment (HSE) questions in the CR section have been aligned with the detailed questions in the separate HSE section. Whilst responses made to the similar detailed HSE questions have been automatically copied to the high level CR section, options exist to change the overall answer portrayed under the CR section.

Many of the questions contain references to "staff" and "suppliers" and in this context the terms are defined as:

Staff:

"Staff" includes all full, part time, temporary, seconded or agency employees, contracted directly or indirectly, who are working in short or long term established positions within the supplier's organisation.

Suppliers:

"Suppliers" includes all suppliers, sub-suppliers, contractors, sub-contractors, service personnel, consultants, agents, etc with whom a formal contracted relationship exists to provide a service or product to the supplier's organisation.



CR- Policy - Specific Question Guidance

1.1 "Does your organisation have policies or guidance documents which support Corporate Responsibility performance? "

Objective:

To identify if the supplier formally adopts a general understanding of your "Corporate Responsibility (CR)" business principles.

Guidance:

"Corporate Responsibility" relates to principles and standards covering Governance and Integrity Management, Human Rights & Labour Standards, Health and Safety, Environment, and Local Development and Supply Chain Management. More detail on the definition and context of each CR topic is provided in the 'help text' associated with the detailed questions on each topic.

Answer:

The supporting attachment required for a 'YES' answer should show which aspects have been collated into a CR governance framework, and how they cascade to more detailed policies or practises. The attachment should typically be a high level summary document limited to a few pages.

1.2 " Does your organisation have a documented set of business principles or code of conduct covering Corporate Governance and Integrity Management? "

Objective:

To identify if the supplier has established guidelines to ensure all business matters are conducted and managed by your *staff* in a fair and ethical manner.

Guidance:

"Corporate Governance and Integrity Management" relates to matters pertaining to the giving, receiving or involvement in gifts, entertainment, conflict of interest, bribery and unlawful commercial practices.

Samples of related externally recognised definitions and guidance statements are:

- (i) ETI (Ethical Trading Initiative) Base Code :
http://www.ethicaltrade.org/Z/lib/base/code_en.shtml
- (ii) ICC (International Chamber of Commerce) Rules of Conduct to Combat Extortion and Bribery :
http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/policy/anticorruption/Statements/ICC_Rules_of_Conduct_and_Recommendations%20_2005%20Revision.pdf



- (iii) WEF (World Economic Forum) Partnering Against Corruption Principles for Countering Bribery ("PACI Principles")
http://www.weforum.org/pdf/paci/principles_short.pdf
- (iv) UN Global Compact Principles :
<http://www.unglobalcompact.org/index.html>

Answer:

A 'YES' answer should mean that the supplier has documented guidelines or procedures in place that are openly available to all *staff*.

1.3 " Does your organisation have documented policies which reflect internationally proclaimed Human Rights? "

Objective:

To identify if the supplier has put in place a human rights policy that is in accordance with well recognised practices.

Guidance:

The "Human Rights" content should address anti-discriminatory practices on for example race, colour, religion, gender, age, national origin, sexual orientation, marital status, medical and disability grounds. It should also cover other restrictive practices such as use of child labour, forced labour, freedom of association, the right to collective bargaining etc.

Samples of related externally recognised definitions and guidance statements are:

- (i) SA 8000 Ethical Workplace Conditions :
<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473>
- (ii) UN Global Compact Principles :
<http://www.unglobalcompact.org/index.html>
- (iii) International Labour Organisation (ILO) :
<http://www.ilo.org/public/english/standards/index.htm>
- (iv) Voluntary Principles of Security and Human Rights:
<http://www.voluntaryprinciples.org/principles/index>
- (v) Universal Declaration of Human Rights:
<http://www.un.org/Overview/rights.html>

Answer:

A 'YES' answer should mean that the supplier has documented guidelines or procedures in place that are openly available to all *staff*.



1.4 " Does your organisation have documented policies which reflect internationally recognised labour standards? "

Objective:

To identify if the supplier has put in place labour standards that are in accordance with well recognised practices.

Guidance:

The "Labour Standards" content should address matters relating to wages, working hours, disciplinary practices, employment contracts, working conditions, etc.

Samples of related externally recognised definitions and guidance statements are:

- (i) SA 8000 Ethical Workplace Conditions :
<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473>
- (ii) UN Global Compact Principles :
<http://www.unglobalcompact.org/index.html>
- (iii) International Labour Organisation (ILO) :
<http://www.ilo.org/public/english/standards/index.htm>

Answer:

A 'YES' answer should mean that the supplier has documented guidelines or procedures in place that are openly available to all *staff*.

1.5 " Does your organisation have a documented policy for managing your suppliers' Corporate Responsibility? "

Objective:

To identify if the supplier has put in place procedures that require your suppliers and contractors to align their CR practices with your internal Corporate Responsibility policies.

Guidance:

"Corporate Responsibility" (CR) [often also referred to as "Corporate Social Responsibility" (CSR)] relates to principles and standards covering Governance and Integrity Management, Human Rights & Labour Standards, Health and Safety, Environment, and Local Development and Supply Chain Management. More detail on the definition and context of each CR aspect is provided in the 'help text' associated with the detailed questions on each aspect.



Answer:

A 'YES' answer should mean that the supplier has documented guidelines or procedures in place that are openly communicated to your suppliers.

1.6 " Does your organisation have a documented Health and Safety policy? "

Objective:

To identify if the supplier has put in place policies and procedures that align with internationally recognised Health and Safety standards. (e.g. NORSOK or OGP standards).

Guidance:

The "Health and Safety" policies and procedures applied in the supplier's organisation should be referenced against the content and recommended practices reflected in oil and gas industry developed and recognised standards. The application should apply to both company *staff* and *suppliers*, and embrace compliance monitoring and improvement practices.

Samples of related externally recognised definitions and guidance statements are:

- (i) NORSOK standards (Health, Safety and Environment – Standards Portal)
<http://www.standard.no/imaker.exe?id=547>
- (ii) NORSOK standards (Health, Safety and Environment for Contractor Evaluations - S-006 standard)
http://www.standard.no/pronorm-3/data/f/0/03/66/9_10704_0/S-006r2.pdf
- (iii) OGP guidelines (Health, Safety and Environmental Management Systems)
<http://info.ogp.org.uk/RiskManagement/>

Answer:

A 'YES' answer should mean that the supplier has documented policies and procedures in place that are openly communicated to your *staff* and *suppliers*. The communication for *suppliers* may be through conditions in contracts that require them to ensure alignment with your policies and practices.

1.7 " Does your organisation have a documented Environmental policy? "

Objective:

To identify if the supplier has put in place policies and procedures that align with internationally recognised Environmental Guidance or Standards. (e.g. NORSOK or OGP).

Guidance:



The "Environmental" policies and procedures applied in you're the supplier's organisation should be referenced against the content and recommended practices reflected in oil and gas industry developed and recognised standards.

Samples of related externally recognised definitions and guidance statements are:

- (i) NORSOK standards (Health, Safety and Environment – Standards Portal)
<http://www.standard.no/imaker.exe?id=547>
- (ii) NORSOK standards (Health, Safety and Environment for Contractor Evaluations - S-006 standard)
http://www.standard.no/pronorm-3/data/f/0/03/66/9_10704_0/S-006r2.pdf
- (iii) ISO 14000 Environmental Management
<http://www.iso14000-iso14001-environmental-management.com/>
- (iv) OGP guidelines (Health, Safety and Environmental Management Systems)
<http://info.ogp.org.uk/RiskManagement/>



GOVERNANCE & INTEGRITY MANAGEMENT - Specific Question Guidance

2.1 " Do your Business Principles or Code of Conduct include, or has your organisation established practices covering, (i) gifts, (ii) entertainment, (iii) conflict of interest, (iv) bribery, and (v) unlawful commercial practices?"

Objective:

To identify if your organisation has put in place guidelines about the giving or receiving of gifts, or entertainment, or involvement in practices, between staff and other parties (to include suppliers, contractors, officials, agents, government representatives, regulators, etc.) to ensure independent and unbiased decision making or decision influence is not unduly compromised.

Guidance:

- (i) Gifts and Entertainment - Guidelines should illustrate the type and value of gifts considered acceptable or unacceptable. The use of a 'Gift / Entertainment Register' which is reviewed by management to record instances may be a supportive practice.
- (ii) Conflict of Interest - Guidelines should illustrate situations that are generally not acceptable or require written management approval where individuals or companies have vested interests which may prejudice unbiased and independent decision making or decision influence.
- (iii) Bribery & Unlawful Commercial Practices – policies on anti-bribery and unlawful commercial practices should be clearly stated together with their relationship with the giving, receiving or condoning of gifts, entertainment or practices that may prejudice unbiased and independent decision making or decision influence.

Samples of related externally recognised definitions and guidance statements are:

- (i) UN Global Compact Principles :
<http://www.unglobalcompact.org/index.html>
- (ii) ICC (International Chamber of Commerce) Rules of Conduct to Combat Extortion and Bribery :
http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/policy/anticorruption/Statements/ICC_Rules_of_Conduct_and_Recommendations%202005%20Revision.pdf
- (iii) WEF (World Economic Forum) Partnering Against Corruption Principles for Countering Bribery ("PACI Principles)
http://www.weforum.org/pdf/paci/principles_short.pdf
- (iv) Voluntary Principles of Security and Human Rights :
<http://www.voluntaryprinciples.org/principles/index>
- (v) Trace International :
<http://www.traceinternational.org/>



- (vi) SA 8000 Ethical Workplace Conditions:
<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473>
- (vii) ETI (Ethical Trading Initiative) Base Code:
http://www.ethicaltrade.org/Z/lib/base/code_en.shtml
- (viii) ICC (International Chamber of Commerce) Rules of Conduct to Combat Extortion and Bribery:
http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/policy/anticorruption/Statements/ICC_Rules_of_Conduct_and_Recommendations%20_2005%20Revision.pdf
- (ix) WEF (World Economic Forum) Partnering Against Corruption Principles for Countering Bribery ("PACI Principles")
http://www.weforum.org/pdf/paci/principles_short.pdf

Answer :

'YES' answers should mean your organisation has documented guidelines or procedures in place that are openly available to *staff* and other parties that are supported with periodical management reminders about their existence. Review /approval procedures should be in place to ensure there is routine compliance.



HUMAN RIGHTS & LABOUR STANDARDS - Specific Question Guidance

2.2.1 " Does your organisation have documented policies and procedures covering (i) the recruitment and development of staff based on merit and equal opportunity, (ii) the prevention of use of forced labour (iv) the prevention of use of child labour, (v) the maintenance of freedom of association and the right to collective bargaining.

Objective:

To identify if your organisation has put in place labour standards that are in accordance with well recognised practices.

Guidance:

The "Labour Standards" content should address matters relating to wages, working hours, disciplinary practices, employment contracts, working conditions, freedom of association and collective bargaining.

Samples of related externally recognised definitions and guidance statements are:

- (i) SA8000 Ethical Workplace Conditions:
<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473>
- (ii) ETI (Ethical Trading Initiative) Base Code:
http://www.ethicaltrade.org/Z/lib/base/code_en.shtml
- (iii) ILO (International Labour Organisation) Standards & Fundamental Principles and Rights at Work :
<http://www.ilo.org/public/english/standards/index.htm>
- (iv) UN Global Compact Principles:
<http://www.unglobalcompact.org/index.html>
- (v) Voluntary Principles of Security and Human Rights:
<http://www.voluntaryprinciples.org/principles/index>

Answer:

A 'YES' answer should mean that your organisation has documented guidelines or procedures in place that are openly available to all *staff* and are supported with periodical management reminders of their existence. If any one area is specifically not addressed or intentionally omitted, a 'NO' answer is appropriate



2.2.2 "Does your organisation have procedures in place reflecting internationally recognised labour standards covering any of the following areas (i) wages, (ii) working hours, (iii) disciplinary practices, (iv) employment contracts, (v) working conditions?"

Objective:

To identify if your organisation has put in place policies or standards that are in accordance with well recognised practices.

Guidance:

The "Labour Standards" content should address matters relating to wages, working hours, disciplinary practices, employment contracts, working conditions, freedom of association and collective bargaining.

Samples of related externally recognised definitions and guidance statements are:

- (vi) SA8000 Ethical Workplace Conditions:
<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473>
- (vii) ETI (Ethical Trading Initiative) Base Code:
http://www.ethicaltrade.org/Z/lib/base/code_en.shtml
- (viii) ILO (International Labour Organisation) Standards & Fundamental Principles and Rights at Work :
<http://www.ilo.org/public/english/standards/index.htm>
- (ix) UN Global Compact Principles:
<http://www.unglobalcompact.org/index.html>
- (x) Voluntary Principles of Security and Human Rights:
<http://www.voluntaryprinciples.org/principles/index>

Answer:

A 'YES' answer should mean that your organisation has documented guidelines or procedures in place that are openly available to all *staff* and are supported with periodical management reminders of their existence. If any one area is specifically not addressed or intentionally omitted, a 'NO' answer is appropriate



HEALTH & SAFETY - Specific Question Guidance

2.3.1 “Does your organisation have a documented Health & Safety management system, and if so, is it certified (see section 2.3.2), does it identify and evaluate risks (see section 2.3.3), does it ensure staff competence exists (see section 2.3.4), and does it ensure regular and effective communication of H&S matters (see section 2.3.5)?”.

Objective:

To identify if your organisation has put in place practices that ensure Health and Safety matters are systematically managed and communicated.

Guidance:

The applied Health & Safety management system should follow the principles and standards as documented in internationally recognised standards. Where tailored international standards may be required for application in a specific country or region (e.g. NORSOK standards in Norway), the management system should routinely be updated / amended for operation in that area.

Samples of related externally recognised definitions and guidance statements are:

- (i) NORSOK standards (Health, Safety and Environment – Standards Portal)
<http://www.standard.no/imaker.exe?id=547>
- (ii) NORSOK standards (Health, Safety and Environment for Contractor Evaluations - S-006 standard)
http://www.standard.no/pronorm-3/data/f/0/03/66/9_10704_0/S-006r2.pdf
- (iii) OGP guidelines (Health, Safety and Environmental Management Systems)
<http://info.ogp.org.uk/RiskManagement/>

Answer:

A ‘YES’ answer should mean your organisation has an appropriately documented system that is openly available to all *staff* and *suppliers* as appropriate. The system should make reference to the standard(s) on which it is based.

2.3.6 “ Does your organisation have a documented policy on (i) Drugs /Alcohol abuse? ”.

Objective:

To identify if your organisation has put in place practices that ensure issues relating to ‘Drugs / Alcohol abuse’ are identified and managed without detriment to Safety or Human Rights standards.

Guidance:

The applied practices system should follow the principles and standards as documented in internationally recognised standards.

Answer :

A ‘YES’ answer should mean your organisation has an appropriately documented system that is openly available to all potentially affected *staff* and *suppliers*.



ENVIRONMENTAL PROTECTION - Specific Question Guidance

2.4.1 "Does your organisation have a documented Environmental management system, and if so, is it certified (see section 2.4.2)?"

Objective:

To identify if your organisation has put in place practices that ensure Environmental matters are systematically managed.

Guidance:

The applied Environmental management system should follow the principles and standards as documented in internationally recognised standards. Where tailored international standards may be required for application in a specific country or region (e.g. NORSOK standards in Norway), the management system should routinely be updated / amended for operation in that area.

Samples of related externally recognised definitions and guidance statements are:

- (i) NORSOK standards (Health, Safety and Environment – Standards Portal)
<http://www.standard.no/imaker.exe?id=547>
- (ii) NORSOK standards (Health, Safety and Environment for Contractor Evaluations - S-006 standard)
http://www.standard.no/pronorm-3/data/f/0/03/66/9_10704_0/S-006r2.pdf
- (iii) ISO 14000 Environmental Management
<http://www.iso14000-iso14001-environmental-management.com/>
- (iv) OGP guidelines (Health, Safety and Environmental Management Systems)
<http://info.ogp.org.uk/RiskManagement/>

Answer:

A 'YES' answer should mean your organisation has an appropriately documented system that is openly available to all *staff* and *suppliers* as appropriate. The system should make reference to the standard(s) on which it is based.



SUPPLY CHAIN MANAGEMENT - Specific Question Guidance

2.5.1 " Does your organisation have a systematic method of managing your suppliers' Corporate Responsibility performance? "

Objective:

To identify if your organisation has put in place procedures that require your *suppliers* to align their CR practices with your internal Corporate Responsibility policies.

Guidance:

"Corporate Responsibility" (CR) [often also referred to as "Corporate Social Responsibility" (CSR)] relates to principles and standards covering Governance and Integrity Management, Human Rights & Labour Standards, Health and Safety, Environment, and Local Development and Supply Chain Management. The Health, Safety and Environment aspects usually associated with CR are addressed separately under their own sections. More detail on the definition and context of each CR aspect is provided in the 'help text' associated with the detailed questions on each topic.

Answer:

A 'YES' answer should mean your organisation routinely includes conditions in your contracts with suppliers and contractors that require them to ensure alignment with your principles. Processes for compliance monitoring should also be addressed in procedures.

2.5.2 "Where not contrary to local legal requirements, does your organisation support the development of local industry, and require your suppliers to support programmes for the development of local staff and local content (see section 2.5.3)?

(i) Support given directly:

Objective:

To identify if your organisation has policies and implements practices that support the development of local industry and communities in the areas where you operate, providing such support does not contravene local laws on competitive practices.

Guidance:

Support to local industry and communities includes preferred use of local companies who optimise use of local content and personnel in providing their products or services, excepting that such usage should not be to the detriment of required product quality or service. Support may also be given indirectly through 'grants' to local communities or local industry development bodies/agencies.

Answer:



A 'YES' answer should mean your organisation gives systematic consideration to use of local capability and local content as a conscious practice in developing or sustaining local industries and/or communities.

(ii) Support through your supply chain:

Objective:

To identify if your organisation has policies that require your supply chain to support the development of local industry and communities in the areas from where they provide the service or goods to you, providing such support does not contravene local laws on competitive practices.

Guidance:

Support to local industry and communities includes use of local companies who optimise use of indigenous goods and services, excepting that such usage should not be to the detriment of required product quality or service. Support may also be given indirectly through 'grants' to local communities or local industry development bodies / agencies.

Answer:

A 'YES' answer should mean your organisation routinely includes conditions in your contracts with *suppliers* that require them to ensure alignment with your principles on supporting local industry and communities. Processes for compliance monitoring should also be addressed in procedures.

Denne informasjonen møter leverandørene på et overordnet nivå i JQS. Før de kommer inn på selve CSR-modulen

I m p o r t a n t !

Health, Safety and Environment

It is expected that all suppliers complete the questions from the [Norsok Standard S-006 ver.2](#), regarding HSE evaluation of contractors (Health, Safety, Environment). The questions from the Standard are available in a separate section in Achilles JQS Questionnaire.

The supplier himself must decide which of the questions from Standard S-006 he is expected to complete. This must be based on what kind of product / service he is offering to the oil industry, what environmental risks are involved in completing the delivery, and the complexity of the contract.

Included please find [Annex B](#) which gives you a guidance to the mandatory questions depending on Contract category.

For some Achilles product/service codes additional guidance is available. If you as a supplier offer [these service codes](#) – it is mandatory to complete HSE questions in accordance with the Contract category marked in brackets to each code.

Corporate Responsibility

The Corporate Responsibility (CR) Section of the questionnaire has been added to gather information, increase awareness and improve transparency of Corporate Responsibility issues in the supply chain. The questionnaire is intended to act as an information-sharing tool preventing each buying organisation asking for similar information repetitively. Whilst submission of the detailed information is voluntary suppliers are urged to complete the information to promote a transparent and ethical supply chain. In individual cases a purchaser may use the information in its discretion for purposes including potentially the selection of suppliers to take part in bids. For further background information [click here](#)

Vedlegg 2

Frekvenstabeller alle spørsmål, alle leverandører

1 POLICY

1.1 Does your organisation have policies or guidance documents which support Corporate Responsibility performance?

Statistics

Q1_1

N	Valid	2286
	Missing	1

Q1_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	612	26.8	26.8	26.8
	Y	1674	73.2	73.2	100.0
	Total	2286	100.0	100.0	
Missing		1	.0		
Total		2287	100.0		

1.2 Does your organisation have a documented set of business principles or code of conduct covering Corporate Governance and Integrity Management?

Statistics

Q1_2

N	Valid	2286
	Missing	1

Q1_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	704	30.8	30.8	30.8
	Y	1582	69.2	69.2	100.0
	Total	2286	100.0	100.0	
Missing		1	.0		
Total		2287	100.0		

1.3 Does your organisation have documented policies which reflect internationally proclaimed human rights?

Statistics

Q1_3

N	Valid	2286
	Missing	1

Q1_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1077	47.1	47.1	47.1
	Y	1209	52.9	52.9	100.0
	Total	2286	100.0	100.0	
Missing		1	.0		
Total		2287	100.0		

1.4 Does your organisation have documented policies reflecting internationally recognised labour standards?

Statistics

Q1_4

N	Valid	2286
	Missing	1

Q1_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	900	39.4	39.4	39.4
	Y	1386	60.6	60.6	100.0
	Total	2286	100.0	100.0	
Missing		1	.0		
Total		2287	100.0		

1.5 Does your organisation have a documented policy for managing your suppliers' Corporate Responsibility performance?

Statistics

Q1_5

N	Valid	2286
	Missing	1

Q1_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1092	47.7	47.8	47.8
	Y	1194	52.2	52.2	100.0
	Total	2286	100.0	100.0	
Missing		1	.0		
Total		2287	100.0		

1.6 Does your organisation have a documented Health and Safety policy?

Statistics

Q1_6

N	Valid	2286
	Missing	1

Q1_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	134	5.9	5.9	5.9
	Y	2152	94.1	94.1	100.0
	Total	2286	100.0	100.0	
Missing		1	.0		
Total		2287	100.0		

1.7 Does your organisation have a documented environmental policy?

Statistics

Q1_7

N	Valid	2281
	Missing	6

Q1_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	359	15.7	15.7	15.7
	Y	1922	84.0	84.3	100.0
	Total	2281	99.7	100.0	
Missing		6	.3		
Total		2287	100.0		

1.8 If requested by a purchaser, would your organisation be prepared to forward a copy of your above policy document(s) directly to them?

Statistics

Q1_8

N	Valid	2242
	Missing	45

Q1_8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	173	7.6	7.7	7.7
	Y	2069	90.5	92.3	100.0
	Total	2242	98.0	100.0	
Missing		45	2.0		
Total		2287	100.0		

2.1 GOVERNANCE & INTEGRITY MANAGEMENT

2.1.1 Do your business principles or code of conduct include, or has your organisation established a practice that covers, any of the following areas:

- i) Gifts

Statistics

Q2_1_1i

N	Valid	1779
	Missing	508

Q2_1_1I

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	360	15.7	20.2	20.2
	Y	1419	62.0	79.8	100.0
	Total	1779	77.8	100.0	
Missing		508	22.2		
Total		2287	100.0		

ii) Entertainment

Statistics

Q2_1_1II

N	Valid	1769
	Missing	518

Q2_1_1II

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	418	18.3	23.6	23.6
	Y	1351	59.1	76.4	100.0
	Total	1769	77.4	100.0	
Missing		518	22.6		
Total		2287	100.0		

iii) Conflict of interest

Statistics

Q2_1_1III

N	Valid	1771
	Missing	516

Q2_1_1III

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	309	13.5	17.4	17.4
	Y	1462	63.9	82.6	100.0
	Total	1771	77.4	100.0	
Missing		516	22.6		
Total		2287	100.0		

iv) Bribery

Statistics

Q2_1_1IV

N	Valid	1767
	Missing	520

Q2_1_1IV

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	320	14.0	18.1	18.1
	Y	1447	63.3	81.9	100.0
	Total	1767	77.3	100.0	
Missing		520	22.7		
Total		2287	100.0		

v) Unlawful commercial practices

Statistics

Q2_1_1V

N	Valid	1771
	Missing	516

Q2_1_1V

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	297	13.0	16.8	16.8
	Y	1474	64.5	83.2	100.0
	Total	1771	77.4	100.0	
Missing		516	22.6		
Total		2287	100.0		

2.1.2 Does your organisation commit to the principles set out in any of the following internationally recognised 'Social' or 'Ethical' standards:

- i) SA8000 Ethical Workplace Conditions

Statistics

Q2_1_2I

N	Valid	1345
	Missing	942

Q2_1_2I

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	872	38.1	64.8	64.8
	Y	473	20.7	35.2	100.0
	Total	1345	58.8	100.0	
Missing		942	41.2		
Total		2287	100.0		

- ii) ETI (Ethical Trading Initiative) Base Code

Statistics

Q2_1_2II

N	Valid	1321
	Missing	966

Q2_1_2II

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	885	38.7	67.0	67.0
	Y	436	19.1	33.0	100.0
	Total	1321	57.8	100.0	
Missing		966	42.2		
Total		2287	100.0		

iii) ICC Rules of Conduct to Combat Extortion and Bribery

Statistics

Q2_1_2III

N	Valid	1318
	Missing	969

Q2_1_2III

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	870	38.0	66.0	66.0
	Y	448	19.6	34.0	100.0
	Total	1318	57.6	100.0	
Missing		969	42.4		
Total		2287	100.0		

iv) WEF Partnering against corruption initiative for Countering Bribery ("PACI Principles")

Statistics

Q2_1_2IV

N	Valid	1312
	Missing	975

Q2_1_2IV

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	881	38.5	67.1	67.1
	Y	431	18.8	32.9	100.0
	Total	1312	57.4	100.0	
Missing		975	42.6		
Total		2287	100.0		

v) UN Global Compact Principles

Statistics

Q2_1_2V

N	Valid	1349
	Missing	938

Q2_1_2V

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	845	36.9	62.6	62.6
	Y	504	22.0	37.4	100.0
	Total	1349	59.0	100.0	
Missing		938	41.0		
Total		2287	100.0		

vi) Voluntary Principles of Security and Human Rights

Statistics

Q2_1_2VI

N	Valid	1328
	Missing	959

Q2_1_2VI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	829	36.2	62.4	62.4
	Y	499	21.8	37.6	100.0
	Total	1328	58.1	100.0	
Missing		959	41.9		
Total		2287	100.0		

vii) OTHERS

Statistics

Q2_1_2VII

N	Valid	1107
	Missing	1180

Q2_1_2VII

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	806	35.2	72.8	72.8
	Y	301	13.2	27.2	100.0
	Total	1107	48.4	100.0	
Missing		1180	51.6		
Total		2287	100.0		

2.1.3 If yes to 2.1.1 or 2.1.2, do you apply internal compliance procedures?

Statistics

Q2_1_3

N	Valid	1377
	Missing	910

Q2_1_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	481	21.0	34.9	34.9
	Y	896	39.2	65.1	100.0
	Total	1377	60.2	100.0	
Missing		910	39.8		
Total		2287	100.0		

2.1.4 Are your business principles/code of conduct or the internationally recognised 'Social or Ethical' standards to which your organisation commit regularly communicated to all staff?

Statistics

Q2_1_4

N	Valid	1559
	Missing	728

Q2_1_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	372	16.3	23.9	23.9
	Y	1187	51.9	76.1	100.0
	Total	1559	68.2	100.0	
Missing		728	31.8		
Total		2287	100.0		

2.1.5 Is compliance with your business principles/code of conduct (or with internationally recognised 'Social or Ethical' standards) enforced through contracts with suppliers?

Statistics

Q2_1_5

N	Valid	1514
	Missing	773

Q2_1_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	750	32.8	49.5	49.5
	Y	764	33.4	50.5	100.0
	Total	1514	66.2	100.0	
Missing		773	33.8		
Total		2287	100.0		

2.1.6 Is compliance with your business principles/code of conduct (or with internationally recognised 'Social or Ethical' standards) enforced through contracts with business partners, agents etc.?

Statistics

Q2_1_6

N	Valid	1512
	Missing	775

Q2_1_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	694	30.3	45.9	45.9
	Y	818	35.8	54.1	100.0
	Total	1512	66.1	100.0	
Missing		775	33.9		
Total		2287	100.0		

2.1.7 Does your organisation have a Corporate Responsibility continuous improvement programme?

Statistics

Q2_1_7

N	Valid	1504
	Missing	783

Q2_1_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	796	34.8	52.9	52.9
	Y	708	31.0	47.1	100.0
	Total	1504	65.8	100.0	
Missing		783	34.2		
Total		2287	100.0		

2.1.8 Does your organisation have any report dealing with Corporate Responsibility which is publicly *Evt. nettsted*

2.1.9 Has your organisation submitted to an anti-bribery due-diligence review (eg Trace International) within the last 12 months? If yes - with what result? If no - would you be willing to go through such a process?

Statistics

Q2_1_9

N	Valid	1465
	Missing	822

Q2_1_9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1375	60.1	93.9	93.9
	Y	90	3.9	6.1	100.0
	Total	1465	64.1	100.0	
Missing		822	35.9		
Total		2287	100.0		

Supplier's comment to Governance & Integrity Management

2.2 HUMAN RIGHTS & LABOUR STANDARDS

2.2.1 Does your organisation have documented policies and procedures covering any of the following areas:

- i) the recruitment and development of staff based on merit and equal opportunity regardless of race, colour, religion, gender, age, national origin, sexual orientation, marital status, and disability?

Statistics

Q2_2_1I

N	Valid	1695
	Missing	592

Q2_2_1I

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	472	20.6	27.8	27.8
	Y	1223	53.5	72.2	100.0
	Total	1695	74.1	100.0	
Missing		592	25.9		
Total		2287	100.0		

ii) the prevention of the use of all forms of forced labour?

Statistics

Q2_2_1II

N	Valid	1658
	Missing	629

Q2_2_1II

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	593	25.9	35.8	35.8
	Y	1065	46.6	64.2	100.0
	Total	1658	72.5	100.0	
Missing		629	27.5		
Total		2287	100.0		

iii) the prevention of the use of all forms of child labour?

Statistics

Q2_2_1III

N	Valid	1656
	Missing	631

Q2_2_1III

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	594	26.0	35.9	35.9
	Y	1062	46.4	64.1	100.0
	Total	1656	72.4	100.0	
Missing		631	27.6		
Total		2287	100.0		

iv) the maintenance of freedom of association and the right to collective bargaining?

Statistics

Q2_2_1IV

N	Valid	1635
	Missing	652

Q2_2_1IV

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	548	24.0	33.5	33.5
	Y	1087	47.5	66.5	100.0
	Total	1635	71.5	100.0	
Missing		652	28.5		
Total		2287	100.0		

2.2.2 Does your organisation have procedures in place reflecting internationally recognised labour standards covering any of the following areas:

i) wages

Statistics

Q2_2_2I

N	Valid	1677
	Missing	610

Q2_2_2I

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	361	15.8	21.5	21.5
	Y	1316	57.5	78.5	100.0
	Total	1677	73.3	100.0	
Missing		610	26.7		
Total		2287	100.0		

ii) working hours

Statistics

Q2_2_2II

N	Valid	1674
	Missing	613

Q2_2_2II

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	278	12.2	16.6	16.6
	Y	1396	61.0	83.4	100.0
	Total	1674	73.2	100.0	
Missing		613	26.8		
Total		2287	100.0		

iii) disciplinary practices

Statistics

Q2_2_2III

N	Valid	1672
	Missing	615

Q2_2_2III

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	320	14.0	19.1	19.1
	Y	1352	59.1	80.9	100.0
	Total	1672	73.1	100.0	
Missing		615	26.9		
Total		2287	100.0		

iv) employment contracts

Statistics

Q2_2_2IV

N	Valid	1673
	Missing	614

Q2_2_2IV

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	270	11.8	16.1	16.1
	Y	1403	61.3	83.9	100.0
	Total	1673	73.2	100.0	
Missing		614	26.8		
Total		2287	100.0		

v) working conditions

Statistics

Q2_2_2V

N	Valid	1672
	Missing	615

Q2_2_2V

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	272	11.9	16.3	16.3
	Y	1400	61.2	83.7	100.0

Total	1672	73.1	100.0
Missing	615	26.9	
Total	2287	100.0	

2.2.3 If yes to 2.2.1 or 2.2.2, are there internal compliance procedures?

Statistics

Q2_2_3

N	Valid	1519
	Missing	768

Q2_2_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	352	15.4	23.2	23.2
	Y	1167	51.0	76.8	100.0
	Total	1519	66.4	100.0	
Missing		768	33.6		
Total		2287	100.0		

2.2.4 Are your policies and procedures on human rights and labour standards regularly communicated to all staff?

Statistics

Q2_2_4

N	Valid	1604
	Missing	683

Q2_2_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	356	15.6	22.2	22.2
	Y	1248	54.6	77.8	100.0
	Total	1604	70.1	100.0	
Missing		683	29.9		
Total		2287	100.0		

2.2.5 Is compliance with the policies and standards enforced through contracts with suppliers?

Statistics

Q2_2_5

N	Valid	1542
	Missing	745

Q2_2_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	715	31.3	46.4	46.4
	Y	827	36.2	53.6	100.0
	Total	1542	67.4	100.0	
Missing		745	32.6		
Total		2287	100.0		

2.2.6 Is compliance with the policies and standards enforced through contracts with business partners, agents etc.?

Statistics

Q2_2_6

N	Valid	1523
	Missing	764

Q2_2_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	669	29.3	43.9	43.9
	Y	854	37.3	56.1	100.0
	Total	1523	66.6	100.0	
Missing		764	33.4		
Total		2287	100.0		

Supplier's comment to Human rights and labour standards

2.3 HEALTH & SAFETY

2.3.1 Does your organisation have a documented Health & Safety management system?

Statistics

Q2_3_1

N	Valid	1969
	Missing	318

Q2_3_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	113	4.9	5.7	5.7
	Y	1856	81.2	94.3	100.0
	Total	1969	86.1	100.0	
Missing		318	13.9		
Total		2287	100.0		

2.3.2 If the system in 2.3.1 above is certified to an internationally recognised standard please list the details of the standard. *Her skriver de inn feks. ISO etc.*

2.3.3 Does the system ensure that H&S risks relating to operations and services are identified and evaluated?

Statistics

Q2_3_3

N	Valid	1901
	Missing	386

Q2_3_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	102	4.5	5.4	5.4
	Y	1799	78.7	94.6	100.0
	Total	1901	83.1	100.0	
Missing		386	16.9		
Total		2287	100.0		

2.3.4 Does your organisation have a structured system to ensure the Health and Safety competence for all staff when performing their assigned tasks?

Statistics

Q2_3_4

N	Valid	1924
	Missing	363

Q2_3_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	113	4.9	5.9	5.9
	Y	1811	79.2	94.1	100.0
	Total	1924	84.1	100.0	
Missing		363	15.9		
Total		2287	100.0		

2.3.5 Does your organisation regularly communicate H&S matters to all staff?

Statistics

Q2_3_5

N	Valid	1943
	Missing	344

Q2_3_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	67	2.9	3.4	3.4
	Y	1876	82.0	96.6	100.0
	Total	1943	85.0	100.0	
Missing		344	15.0		
Total		2287	100.0		

2.3.6 Does your organisation have a documented Drugs/Alcohol abuse policy?

Statistics

Q2_3_6

N	Valid	1819
	Missing	468

Q2_3_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	319	13.9	17.5	17.5
	Y	1500	65.6	82.5	100.0
	Total	1819	79.5	100.0	
Missing		468	20.5		
Total		2287	100.0		

Supplier's comment to Health and Safety

2.4 ENVIRONMENTAL PROTECTION

2.4.1 Does your organisation have a documented environmental management system?

Statistics

Q2_4_1

N	Valid	1905
	Missing	382

Q2_4_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	526	23.0	27.6	27.6
	Y	1379	60.3	72.4	100.0
	Total	1905	83.3	100.0	
Missing		382	16.7		
Total		2287	100.0		

2.4.2 If the system is certified to an internationally recognised standard please list the standard?

Statistics

Q2_4_2

N	Valid	1452
	Missing	835

Q2_4_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	901	39.4	62.1	62.1
	Y	551	24.1	37.9	100.0
	Total	1452	63.5	100.0	
Missing		835	36.5		
Total		2287	100.0		

2.4.3 Does your organisation provide environmental training/ awareness for all staff?

Statistics

Q2_4_3

N	Valid	1861
	Missing	426

Q2_4_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	512	22.4	27.5	27.5
	Y	1349	59.0	72.5	100.0
	Total	1861	81.4	100.0	
Missing		426	18.6		
Total		2287	100.0		

2.4.4 Does your organisation have an annual environmental plan that reflects objectives and targets for improvements to environmental performance?

Statistics

Q2_4_4

N	Valid	1772
	Missing	515

Q2_4_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	680	29.7	38.4	38.4
	Y	1092	47.7	61.6	100.0
	Total	1772	77.5	100.0	
Missing		515	22.5		
Total		2287	100.0		

Supplier's comment to Environmental Protection

2.5 LOCAL DEVELOPMENT ANA SUPPLY CHAIN MANAGMENT

2.5.1 Does your organisation have a systematic method of managing your suppliers' Corporate Responsibility performance?

Statistics

Q2_5_1

N	Valid	1657
	Missing	630

Q2_5_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	904	39.5	54.6	54.6
	Y	753	32.9	45.4	100.0
	Total	1657	72.5	100.0	
Missing		630	27.5		
Total		2287	100.0		

2.5.2 Where not contrary to local legal requirements, does your organisation actively support the development of local industry (use of local content and companies, and the employment of local staff) in the countries in which you operate?

Statistics

Q2_5_2

N	Valid	1603
	Missing	684

Q2_5_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	433	18.9	27.0	27.0
	Y	1170	51.2	73.0	100.0
	Total	1603	70.1	100.0	
Missing		684	29.9		
Total		2287	100.0		

2.5.3 Where not contrary to local legal requirements, does your organisation require your suppliers to support programmes for the development of local staff and local content?

Statistics

Q2_5_3

N	Valid	1555
	Missing	732

Q2_5_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	942	41.2	60.6	60.6
	Y	613	26.8	39.4	100.0
	Total	1555	68.0	100.0	
Missing		732	32.0		
Total		2287	100.0		

Supplier's comment to Local Development and Supply Chain Management

Krysstabeller alle leverandører

§ Av de 73% som har CSR policy, hvor mange er villige til å oversende dokumentasjon? (1.1 vs. 1.8)

Missing: 45, 2%

Q1_1 * Q1_8 Crosstabulation

Count				
		Q1_8		Total
		N	Y	
Q1_1	N	90	478	568
	Y	83	1591	1674
Total		173	2069	2242

Svar: 95% av de som har CSR policy er villige til å oversende dokumentasjon. Omtrent den samme fordelingen gjelder de andre svarene under Policy. Snedig: Av de som ikke har dokumentert CSR policy er 72.6% villige til å oversende dokumentasjon(!)

§ Av de som har en dokumentert policy for å overvåke sine leverandørers CSR, hvor mange viderefører sin code of conduct i kontrakter med leverandører? (1.5 vs. 2.1.5)

Missing: 773, 33,8%

Q1_5 * Q2_1_5 Crosstabulation

Count				
		Q2_1_5		Total
		N	Y	
Q1_5	N	515	184	699
	Y	235	580	815
Total		750	764	1514

Svar: 71.2% av de som har en dokumentert policy for sine leverandørers CSR, viderefører sin code of conduct i kontrakter med leverandører.

§ Er de som har policyer mot barnarbeid og tvangsarbeid de samme? (2.2.1ii vs. 2.2.1iii)

Missing: 634, 27.7%

Q2_2_1II * Q2_2_1III Crosstabulation

Count				
		Q2_2_1III		Total
		N	Y	
Q2_2_1II	N	577	13	590
	Y	16	1047	1063

Q2_2_1II * Q2_2_1III Crosstabulation

Count				
		Q2_2_1III		Total
		N	Y	
Q2_2_1II	N	577	13	590
	Y	16	1047	1063
Total		593	1060	1653

Svar: Ja. 98.5% likhet i svarene.

§ Av de som har interne policyer på arbeidsrettigheter ol. og har interne kontroller, har de prosedyrer hvor de kontrollerer arbeidsforhold godkjent av internasjonale standarder? (2.2.3 vs. 2.2.2v)

Missing 781, 34.1%

Q2_2_3 * Q2_2_2V Crosstabulation

Count				
		Q2_2_2V		Total
		N	Y	
Q2_2_3	N	129	216	345
	Y	19	1142	1161
Total		148	1358	1506

Svar: Ja. 98.4% av de som har interne policyer på arbeidsrettigheter ol. og som har interne kontroller, har også prosedyrer hvor de kontrollerer arbeidsforhold godkjent av internasjonale standarder.

Dette utgjør 50% av den totale mengden leverandører.

§ Av de som viderefører sine codes of conduct med sine leverandører, hvor mange har prosedyrer hvor de kontrollerer arbeidsforhold godkjent av internasjonale standarder? (2.1.5 vs. 2.2.2v)

Missing: 853, 37.3%

Q2_1_5 * Q2_2_2V Crosstabulation

Count				
		Q2_2_2V		Total
		N	Y	
Q2_1_5	N	180	521	701
	Y	47	687	734

Q2_1_5 * Q2_2_2V Crosstabulation

Count				
		Q2_2_2V		Total
		N	Y	
Q2_1_5	N	180	521	701
	Y	47	687	734
Total		227	1208	1435

Svar: 93.6% Av de som viderefører sine codes of conduct med sine leverandører, har prosedyrer hvor de kontrollerer arbeidsforhold godkjent av internasjonale standarder.

§ Av de som har policyer for sine leverandører CSR, hvor mange har policyer mot barnarbeid? (1.5 vs 2.2.1iii)

Missing: 631, 27.6%

Q1_5 * Q2_2_1III Crosstabulation

Count				
		Q2_2_1III		Total
		N	Y	
Q1_5	N	421	330	751
	Y	173	732	905
Total		594	1062	1656

Svar: 81% av de som har policyer for sine leverandørers CSR har policyer mot barnarbeid.

§ Av de som har HMS systemer som blir dokumentert og evaluert, hvor mange har prosedyrer hvor de kontrollerer arbeidsforhold godkjent av internasjonale standarder? (2.3.3 vs. 2.2.2v)

Missing: 670, 29.3%

Q2_3_3 * Q2_2_2V Crosstabulation

Count				
		Q2_2_2V		Total
		N	Y	
Q2_3_3	N	43	45	88
	Y	216	1313	1529
Total		259	1358	1617

Svar: 86% Av de som har HMS systemer som blir dokumentert og evaluert, har prosedyrer hvor de kontrollerer arbeidsforhold godkjent av internasjonale standarder?
 Dette er 57.4% av totalen.

§ Hvor mange Norske bedrifter har HMS systemer som blir dokumentert og evaluert? (Norway vs. 2.3.3)

Total: 1615
 Missing: 283
 Ja: 1332
 Nei: 90

Svar: 82.5% Av norske bedrifter svarer at de har systemer som blir dokumentert og evaluert på HMS. Er ikke dette lovpålagt gjennom regnskapsloven § 3.3?!?!

§ Hvor mange av de som har HMS system kommuniserer HMS til sine ansatte? (2.3.1 vs. 2.3.5)

Missing: 372, 16.3%

Q2_3_1 * Q2_3_5 Crosstabulation

Count		Q2_3_5		Total
		N	Y	
Q2_3_1	N	38	55	93
	Y	28	1794	1822
Total		66	1849	1915

Svar 98.5% Av de som har HMS systemer kommuniserer det til sine ansatte.

§ Hvor mange av de som har Policyer på leverandørers CSR, overvåker deres CSR? (1.5 vs. 2.5.1)

Missing: 630, 27.5%

Q1_5 * Q2_5_1 Crosstabulation

Count		Q2_5_1		Total
		N	Y	
Q1_5	N	628	149	777
	Y	276	604	880
Total		904	753	1657

Svar: 68.6% av de som har policyer på leverandørers CSR overvåker deres CSR. Dette er 26.4% av totalen.

52.2% Har policy på leverandørers CSR

32.9% Overvåker leverandørens CSR

Sammenheng mellom antall ansatte og omsetning.

V3_2_2 Ansatte

1: 1-25

2: 26-100

3: 101-500

4: 501 →

V4_2

1: lav

2:

3:

4: høy

v4_2 * v3_2_2 Crosstabulation

Count		v3_2_2				Total
		1	2	3	4	
v4_2	1	587	453	37	0	1077
	2	0	6	347	10	363
	3	0	0	4	77	81
	4	0	0	0	100	100
Total		587	459	388	187	1621

Vedlegg 3

Intervjuguider

Spørsmål til Arne Martin Paulsen

- 1) Hvordan/hvorfor ble Achilles opprettet?
- 2) Hva er Achilles sin hovedfunksjon for oljeindustrien?
- 3) Hvem er aktørene bak Achilles?
- 4) Hva var motivasjonen bak å tilføye spørsmål om sosialt ansvar i Achilles?
- 5) Hvem har vært pådrivere i prosessen med å utvikle spørsmål om samfunnsansvar?
- 6) Hvordan ble spørsmålene utviklet?
- 7) Hvordan gikk dere frem da CSR ble definert?
- 8) (Hvorfor spørres det så mye etter codes, prinsiples og management systems?)
- 9) Ble leverandørene involvert i prosessen med å definere CSR?
- 10) Hva ønsker dere å finne ut med spørsmålene om sosialt ansvar som dere ikke får svar på andre steder i Achilles?
- 11) (Hva vil svarene bli brukt til i første omgang?)
- 12) (Hvordan har tilbakemeldingene fra leverandørene vært?)
- 13) (Vil dere bruke tilbakemeldingene fra leverandørene til å forandre spørreskjemaet?)
- 14) Hvordan har kommunikasjonen med leverandørene vært utover den informasjonen som finnes i Achilles?
- 15) Med så mange leverandører, hvordan jobber dere for å skape en felles forståelse av sosialt ansvar?
- 16) (Vil dere evaluere deres operasjonalisering av sosialt ansvar på bakgrunn av de tilbakemeldingene dere har fått?)
- 17) (Hvordan vil dere fortsette med arbeidet for å implementere sosialt ansvar?)
- 18) (Når kan man forvente at det blir formelle krav til sosialt ansvar?)

Spørsmål til Statoil Jørn Breyholtz

Hvordan/hvorfor ble Achilles opprettet?
Hva er Achilles sin hovedfunksjon for oljeindustrien?
Hvem er aktørene bak Achilles?

Hva var motivasjonen bak å tilføye spørsmål om sosialt ansvar i Achilles?

Hvem har vært pådrivere i prosessen med å utvikle spørsmål om samfunnsansvar?

Hvordan ble spørsmålene utviklet?

Hvordan gikk dere frem da CSR ble definert?

(Hvorfor spørres det så mye etter codes, prinsiples og management systems?)

Ble leverandørene involvert i prosessen med å definere CSR?

Hva ønsker dere å finne ut med spørsmålene om sosialt ansvar som dere ikke får svar på andre steder i Achilles?

Hva vil svarene bli brukt til i første omgang?

Hvordan har tilbakemeldingene fra leverandørene vært?

Vil dere bruke tilbakemeldingene fra leverandørene til å forandre spørreskjemaet?

Hvordan har kommunikasjonen med leverandørene vært utover den informasjonen som finnes i Achilles?

Med så mange leverandører, hvordan jobber dere for å skape en felles forståelse av sosialt ansvar?

Vil dere evaluere deres operasjonalisering av sosialt ansvar på bakgrunn av de tilbakemeldingene dere har fått?

Hvordan vil dere fortsette med arbeidet for å implementere sosialt ansvar?

Når kan man forvente at det blir formelle krav til sosialt ansvar?