

# OECDs retningslinjer for ansvarlig næringsliv

---

En undersøkelse om kjennskap og arbeidsmetoder blant norske næringslivsledere



NORGES KONTAKTPUNKT  
FOR ANSVARLIG NÆRINGSLIV



## Innhold

Innledning.....	3
Data og metode.....	3
Kjennskap til OECD-retningslinjene og Kontaktpunktet.....	6
OECD og Retningslinjene: Inntrykk fra dybdeintervjuene.....	8
Kontaktpunktet og kurserfaringer.....	10
Kursinformantenes introduksjon til kontaktpunktet .....	10
Kursinformantene om Kontaktpunktet .....	11
Dybdeinformantene om <i>drive</i> for ansvarlighet .....	12
Krav og forventninger fra myndighetene: « <i>er det en lov, så er det en lov</i> » (7) .....	12
Krav og forventninger fra eiere, investorer og kunder. ....	13
Indre motivasjon: « <i>Det at man skal oppføre seg skikkelig, er en viktig greie.</i> ».....	13
Tegn i tiden: « <i>Blitt stuerent å snakke om at det også fins moral i finans</i> » .....	14
Virksomhetenes retningslinjer og arbeid med ansvarlig næringsliv .....	15
Skriftlige retningslinjer for ansvarlig næringsliv.....	15
Selskapenes arbeid med ansvarlig næringsliv .....	17
Dybdeinformantene om selskapets arbeid med ansvarlig næringsliv .....	18
Risikovurderinger .....	19
Dybdeinformantene om arbeid med risikokartlegging og aktsomhetsvurderinger .....	22
Utfordringer – Hvor trykker skoen? .....	23
Småbedriftenes utfordringer.....	24
Veilednings- og informasjonsbehov .....	26
Veilednings- og informasjonsbehov: Tilbakemeldinger fra informantene .....	27
Klagesaksgjennomganger .....	27
Nettverksbygging.....	28
Dilemmadiskusjoner i fortrolighet. ....	28
Tilbud til mindre virksomheter? « <i>Retningslinjene er jo for multinasjonale selskaper...</i> » .....	28
Etikkinformasjonsutvalgets lovforslag – <i>hva er egentlig godt nok?</i> .....	29
Veiledningsbehov: « <i>Ikke hensiktsmessig at bedriftene tolker dette hver for seg.</i> ».....	30
Konklusjon .....	31

## Innledning

Denne undersøkelsen kartlegger kjennskapen og arbeidet med OECDs retningslinjer for ansvarlig næringsliv blant norske næringslivsledere. Undersøkelsen er gjennomført av Sentio, på vegne av Kontaktpunktet.

OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper er anbefalinger fra OECD-landene for å fremme ansvarlig næringsliv i alle sektorer. Alle OECD-land er forpliktet til å opprette et nasjonalt 'kontaktpunkt' som behandler klager ved påstand om at bedrifter ikke har etterlevd OECDs retningslinjer, samt skal bidra til å gjøre OECDs retningslinjer kjent. Undersøkelsen vil gi et innblikk i *kjennskap til og behov for OECD/Kontaktpunktet* i norsk næringsliv.

Som vi skal se er kjennskapen til OECD-retningslinjene og Kontaktpunktet lav blant norske bedriftsledere, og lavere enn tilsvarende undersøkelse i 2013. Likevel oppgir bedriftslederne i hovedsak at man har skriftlige retningslinjer på flere av områdene som er dekket i OECD-retningslinjene. Videre avslører dybdeintervjuene problemer rundt begrepsbruk, noe vi vil gå nærmere inn på.

Rapporten er utformet som én helhetlig rapport, hvor dybdeintervjuene utfyller resultatene fra den kvantitative spørreundersøkelsen. Første del av rapporten tar for seg Kjennskap til OECD-retningslinjene og Kontaktpunktet. Etter dette gjennomgås viktige *Drivere* for ansvarlighet i selskapene, og deretter virksomhetens retningslinjer og arbeid med ansvarlig næringsliv. Til slutt går rapporten nærmere inn på bedriftenes veilednings- og informasjonsbehov.

## Data og metode

Undersøkelsen består av både kvantitativ og kvalitativ datainnsamling og analyse. Den kvantitative undersøkelsen er gjennomført over telefon, og består av et utvalg på 600 næringslivsledere i norske bedrifter. 253 av disse er ledere i bedrifter med internasjonal virksomhet – det vil si at de har oppgitt at bedriften har eiere, investeringer, produksjon, eksport, egenimport eller import via agenter utenfor Norge.

Intervjuene er gjennomført av Norstat i perioden 19. november til 10. desember 2019.

Rapporten bygger på en rapport fra 2013, utført av IPSOS MMI. Samme metode ble benyttet den gang (telefonintervju med respondenter fra Norstats næringslivspanel, n=600) – men selve undersøkelsen gikk i 2013 kun til respondenter som bekreftet at de hadde internasjonal virksomhet (n=303). All sammenligning med 2013-tall vil derfor bare gjelde de 253 intervjuede i 2019 med slik virksomhet.

Vi gjør oppmerksomme på at spørsmålet om internasjonal virksomhet ble stilt som et enkeltstående spørsmål i denne undersøkelsen, mens respondentene i 2013 fikk ett spørsmål per type aktivitet utenfor Norge (ett spørsmål for «har eiere», ett for «har investeringer» osv.). Dette kan i teorien påvirke sammensetningen av respondenter, og sammenligning over tid må derfor gjøres med et lite forbehold.

For å gi innsikt i målgruppens meninger og erfaringer, er undersøkelsen i 2019 tilført en kvalitativ komponent. Den kvalitative datainnsamlingen bestod av 7 semistrukturerte dybdeintervjuer, som ble gjennomført i januar/februar 2020. Fem informanter ble rekruttert blant tidligere deltakere på kurs i regi av Kontaktpunktet. Sentio fikk en liste med forslag til informanter (navn, stilling, bedrift og kontaktinformasjon), og gjorde et utvalg med tanke på å innhente erfaringer fra forskjellige typer virksomhet. To informanter ble rekruttert blant respondentene fra Norstats næringslivspanel.

### **Informantprofiler (kronologisk rekkefølge)**

**Informant 1:** Rekruttert fra KP-kurs. *Seksjonsleder for samfunnsansvar*, statlig heleid selskap med aktivitet i krevende områder.

**Informant 2:** Rekruttert fra KP-kurs. *Ansvarlig for CSR*, norsk konsern med produksjon i flere land. Detaljhandel.

**Informant 3:** Rekruttert fra kvantitativ undersøkelse. Liten bedrift (<10 ansatte), med internasjonal virksomhet. Bygg og anlegg.

**Informant 4:** Rekruttert fra kvantitativ undersøkelse. Liten bedrift (<10 ansatte), med internasjonal virksomhet. Skobutikk.

**Informant 5:** Rekruttert fra KP-kurs. *Executive VP bærekraft/samfunn*, norsk børsnotert selskap. Aktivitet med stort potensial for påvirkning, ofte i krevende markeder.

**Informant 6:** Rekruttert fra KP-kurs. *CSR manager*, norsk virksomhet med produksjon i flere land.

**Informant 7:** Rekruttert fra KP-kurs. *VP corporate compliance*, delvis statlig eid, børsnotert selskap med aktivitet i krevende markeder.

Intervjuene ble gjennomført over telefon. Det ble tatt notater underveis, og informantene fikk tilbud om å lese og kommentere sitt intervjunotat før analyse. Tre kursinformanter returnerte notatet i kommentert versjon. Ingen hadde innvendinger til innholdet i notatet, eller til intervjuerens foreløpige analysepunkter.

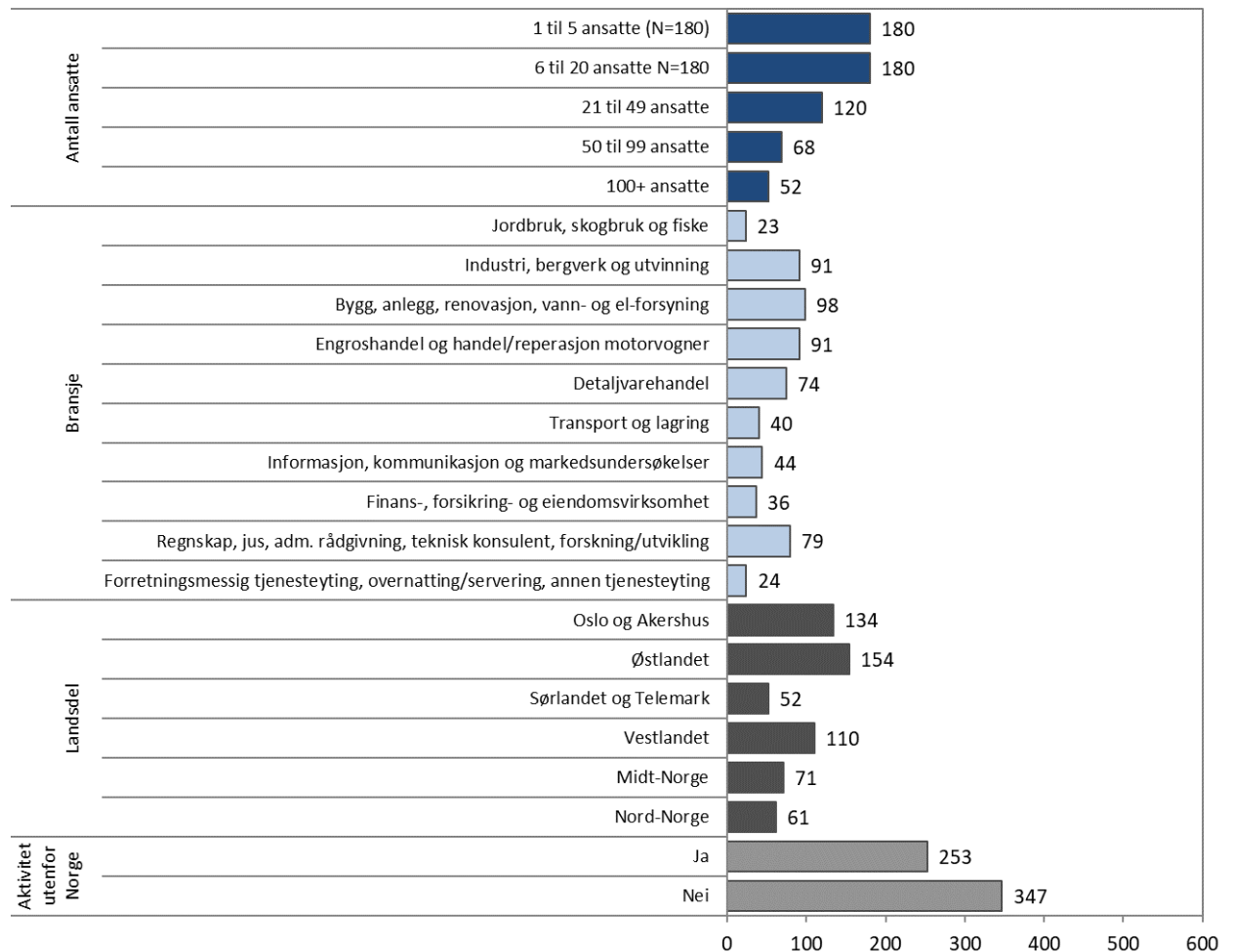
### **Kommentar til sammensetning av informantgrupper**

Utbyttet av en slik kvalitativ datainnsamling er i utgangspunktet ikke særlig sårbart for informantutvalg fordi målet ikke er representativitet, men personlige *erfaringer*. To ting er likevel verdt å nevne i denne sammenhengen: 1) Kursinformantene har per definisjon allerede hatt omgang med OECDs retningslinjer, og deres kommentarer om hvor godt kjent disse er, bør leses med dette i mente. 2) Vi har ikke snakket med noen respondenter fra den kvantitative undersøkelsen som leder et middels stort eller stort selskap. Det ble gjort forsøk på å rekruttere en slik informant – uten hell.

Når det gjelder den kvantitative undersøkelsen, er det viktig å være klar over at det er vanskelig å vite hva mange av tallene egentlig viser, fordi det er vanskelig å vite hvordan respondentene har forstått spørsmålene. Det brukes et begrepsapparat som ikke har samme innhold for en som arbeider med dette som det har for en utenforstående. Dette problemet var akkurat like gjeldende i 2013, og har følgelig ingen betydning for sammenligning av resultater over tid.

Figuren under viser utvalget brutt ned på bakgrunnsvariablene. Signifikante forskjeller mellom undergruppene (for eksempel mellom bedriftene med og uten aktivitet i utlandet) vil bli kommentert i rapporten.

Figur 1. Bakgrunnsvariabler. N=600.



## Kjennskap til OECD-retningslinjene og Kontaktpunktet

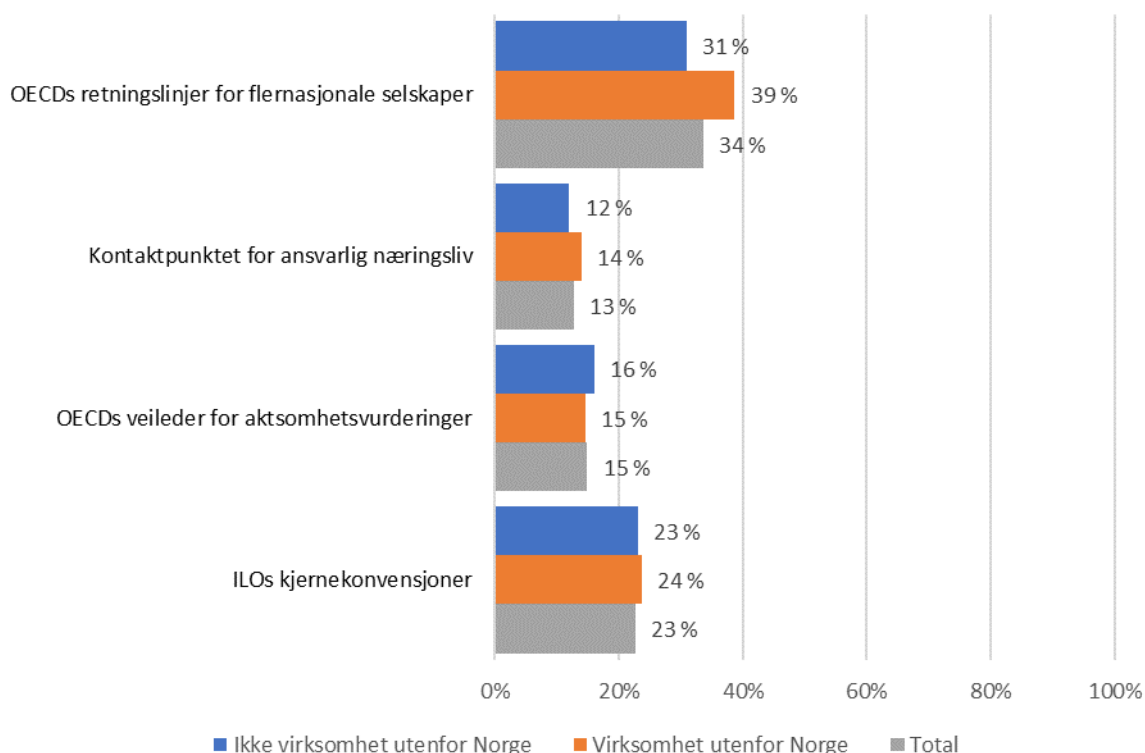
Nedenfor presenteres kjennskapen til OECD-retningslinjene, Kontaktpunktet, OECDs veileder for aktsomhetsvurdering og ILOs kjernekonvensjoner. Et av hovedfunnene er at kjennskapen til OECD-retningslinjene og Kontaktpunktet har gått ned sammenlignet med 2013-undersøkelsen. Samtidig kommer det fram i dybdeintervjuene at informantene opplever større oppmerksomhet rundt ansvarlig næringsliv. Kursinformantenes erfaringer med Kontaktpunktets kurs vil også gjennomgå i dette kapitlet.

Respondentene ble bedt om å rangere hvor godt de kjenner til de ulike punktene presentert i samlefiguren nedenfor, som viser resultatet når alle svaralternativer ut over «har ikke hørt om dem» er slått sammen.

Respondentene som utgjør gruppen med *virksomhet utenfor Norge/internasjonalt virksomhet* (N=253), er de som svarte «ja» på spørsmålet «**Har ditt selskap aktivitet utenfor Norge; det vil si – har eiere, investeringer, produksjon, eksport, egenimport eller import via agenter?**».

Merk at der hvor resultatene er brutt ned og kommentert på antall ansatte, inkluderer dette bedriftsledere i selskaper med og uten internasjonal virksomhet.

Figur 2. Samlefigur. Kjennskap blant bedrifter med og uten internasjonal virksomhet. Andel som oppgir at de har kun hørt om dem / har satt seg litt inn i dem / kjenner dem godt. N=600.



Det er generelt lite kjennskap til OECDs retningslinjer for ansvarlig næringsliv blant norske bedriftsledere. Tallene for bedrifter med utenlandsvirksomhet viser at:

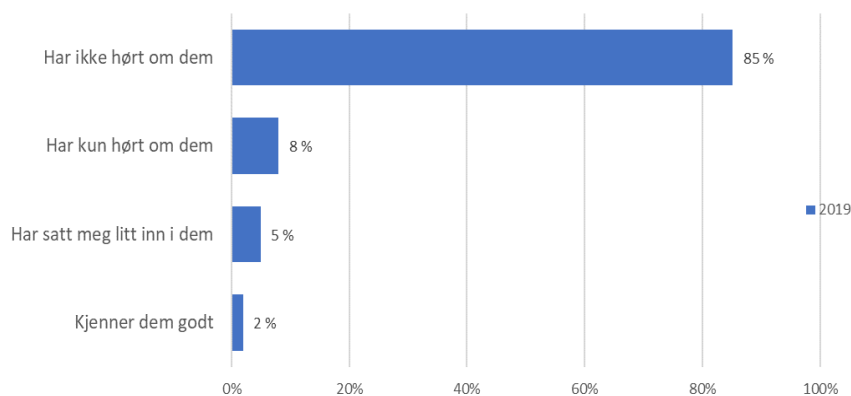
- 39 prosent av bedriftslederne med utenlandsvirksomhet har kjennskap til OECD-retningslinjene.
- 14 prosent kjenner til Kontaktpunktet.

- 15 prosent har kjennskap til OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger.
- 24 prosent kjenner til ILOs kjernekonvensjoner.

Det er bare når det gjelder kjennskap til OECD-retningslinjene man finner en markant forskjell mellom bedriftsledere med/uten utenlandsvirksomhet. På de øvrige punktene er kjennskapen jevnt fordelt mellom de to gruppene.

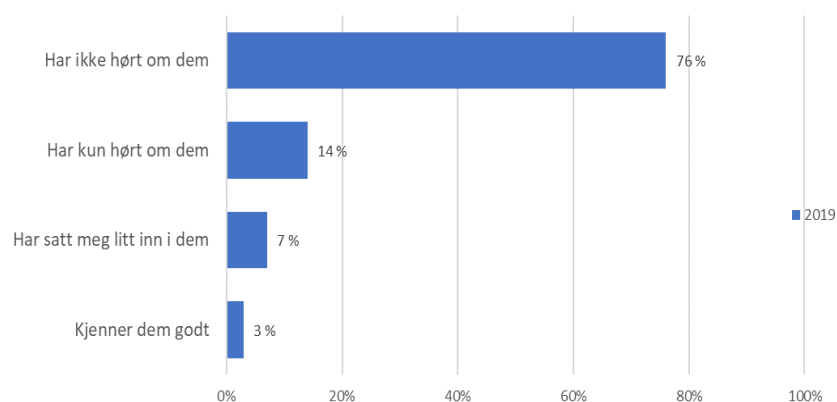
I figurene under vises alle svarkategorier (kun bedrifter med internasjonal virksomhet).

Figur 3. Kjenner du til OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger for ansvarlig næringsliv? (fordeling blant bedrifter med internasjonal virksomhet). n=253.



- Totalt 15 prosent av bedrifter med internasjonal virksomhet, har kjennskap til OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger.
  - 8 prosent oppgir at de kun har hørt om dem, 5 prosent har satt seg litt inn i dem og 2 prosent oppgir at de kjenner dem godt.
- Blant bedriftene med over 100 ansatte (både med og uten internasjonal virksomhet), har 23 prosent kjennskap til veilederen.

Figur 4. OECDs retningslinjer inkluderer forventning om å etterleve ILOs kjernekonvensjoner. Hvor godt kjenner du til ILOs kjernekonvensjoner? (fordeling blant bedrifter med internasjonal virksomhet). n=253.



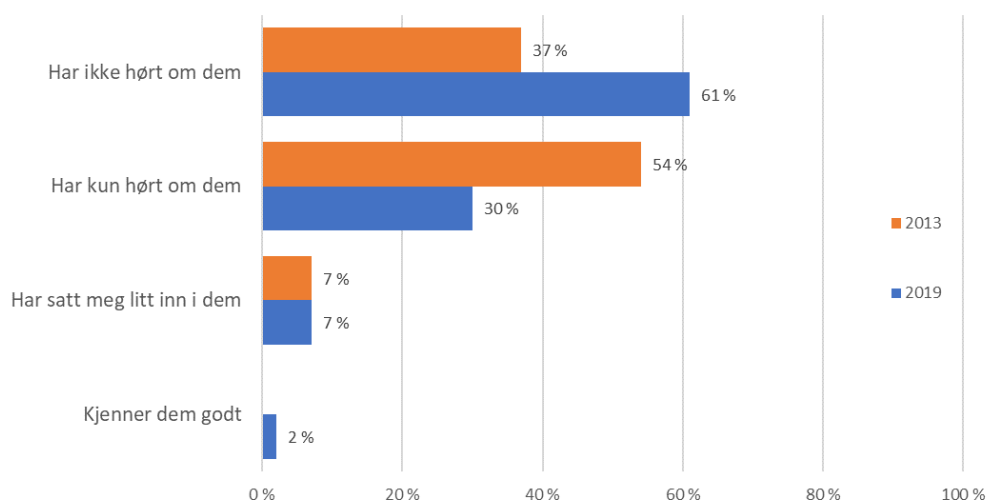
- Totalt 24 prosent har kjennskap til ILOs kjernekonvensjoner.



- De fleste av de med kjennskap, oppgir «har kun hørt om dem» (14 prosent). 7 prosent sier de har satt seg litt inn i dem, mens 3 prosent oppgir at de kjenner dem godt.
- Den totale kjennskapen blant bedriftene med over 100 ansatte, ligger på 24 prosent. Det er en større andel blant de store selskapene som oppgir at de kjenner dem godt/har satt seg litt inn i dem, enn blant selskapene med færre ansatte.

Sammenlignet med tall fra 2013, er kjennskapen til Retningslinjene blant bedrifter med internasjonal virksomhet *lavere* i 2019. Andelen som svarer at de ikke har hørt om dem, har økt fra 37 prosent til 61 prosent:

Figur 5. Kjenner du til OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper, også kalt OECDs retningslinjer for ansvarlig næringsliv (fordeling blant bedrifter med internasjonal virksomhet). n=253.



- Totalt 39 prosent av bedriftslederne med utenlandsvirksomhet, har altså kjennskap til OECD-retningslinjene.
  - 30 prosent oppgir at de kun har hørt om dem, 7 prosent har satt seg litt inn i dem og 2 prosent kjenner dem godt.
- Blant bedrifter med over 100 ansatte er det til sammen 50 prosent som har kjennskap til OECD-retningslinjene.
  - 38 prosent av de med mer enn 100 ansatte svarer at de kun har hørt om retningslinjene.
- Blant bedriftene med 50 til 99 ansatte er det signifikant færre med kjennskap til OECD-retningslinjene (19 prosent), sammenlignet med bedrifter med færre enn 50 ansatte og bedrifter med flere enn 100 ansatte.

### OECD og Retningslinjene: Inntrykk fra dybdeintervjuene

Under dybdeintervjuene, er det derimot flere kursinformanter som forteller at de opplever at det er en *økt* bevissthet om OECDs retningslinjer i deres kretser.

«Mitt inntrykk er at OECD er veldig relevante, blir sterkere og klarere. Var ikke veldig kjent. Opplever at de blir bedre kjent.» (5)

Kursinformantene har i all hovedsak et godt inntrykk av OECDs retningslinjer for ansvarlig næringsliv, selv om en informant som hadde variert erfaring fra feltet og som nå jobbet for et statlig heleid selskap, uttrykte seg nokså pragmatisk:

*«Retningslinjene forholder vi oss til fordi Norge er med i OECD og det forventes av oss. Når man lager slike, så blir de jo ikke optimale. (...) Fageksperter sliter alltid med ulike retningslinjer, fordi vi må forholde oss til så mange av disse retningslinjene samtidig. Vi ser hen til dem og vet hva de inneholder – men ser til dem for 'guidance'.» (1)*

En informant som jobber i et privateid selskap, var enig i at det var mange retningslinjer å forholde seg til – men la til:

*«Jeg ser OECDs retningslinjer som en litt sånn basisretningslinje, som på en måte er noe av det første man bør gå til hvis man skal orientere seg innen feltet. Etter min oppfatning, bør den være grunnleggende. Ikke sikkert man ser det hvis man ikke er inne i feltet.» (2)*

Informanten trakk særlig frem OECDs sektorveiledere: *«[vi har] særlig satt oss inn i sektorveileder - og det har vært veldig nyttig for oss. Ofte kan denne typen dokumenter være veldig teoretiske og overordnede, men sektorveilederne er veldig gode»*

En annen informant fra en bedrift med sammenlignbar virksomhet, uttalte om Retningslinjene: *«Jeg ser dem som både nyttige og relevante for bedrifter, og de er gode, men det å få implementert dem er nok vanskeligere enn det ser ut som.» (6)*

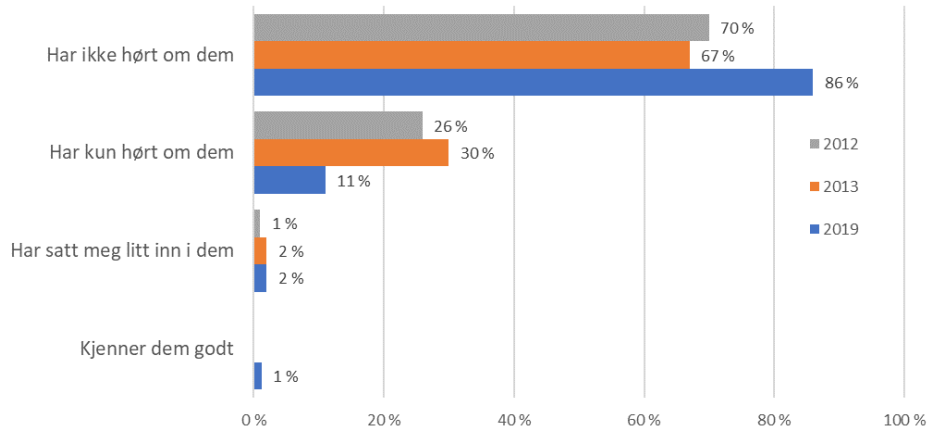
For informantene som ble rekruttert fra den kvantitative undersøkelsen, var OECD og Retningslinjene helt fremmede. Mot slutten av intervjuene spurte intervjueren om de hadde noen refleksjoner rundt dette med OECD nå, etter samtalen. Begge informantene gav uttrykk for at de opplevde ansvarlighets-fagfeltet som overveldende:

*«Det finnes sikkert masse standarder, men de blir vel ivaretatt av det feltet der de er – vi har jo ikke noen påvirkning på det. Skjønner at storbedrifter har påvirkning helt tilbake til produsenten, men vi andre får bare henge på lasset så godt vi kan.» (4)*

*«OECD-retningslinjene; det er jo det samme som vi har i Norge allerede, det. (...) Om å gjøre å produsere mest mulig setninger og ord for å komme til et poeng som egentlig er veldig enkelt!» (3)*

## Kontaktpunktet og kurserfaringer

Figur 6. Kjenner du til det norske OECD-kontaktpunktet, også kjent som Kontaktpunktet for ansvarlig næringsliv? (fordeling blant bedrifter med internasjonal virksomhet). n=253.



Som vi ser av figuren, har også kjennskapen til Kontaktpunktet gått ned siden undersøkelsene i 2012 og 2013. Totalt er det 14 prosent som oppgir at de har kjennskap til kontaktpunktet. Det er imidlertid verdt å merke seg at den høyere andelen med kjennskap i 2013 skyldes at flere oppga at de kun har hørt om Kontaktpunktet.

- Den totale kjennskapen til Kontaktpunktet er lavest blant bedriftene med 50 til 99 ansatte (6 prosent).
- Kjennskapen er signifikant lavere blant bedrifter i Midt-Norge (3 prosent) sammenlignet med resten av landet.

De som svarte at de kjente til Kontaktpunktet, ble spurt om hva Kontaktpunktet tilbyr. Her svarte en svært høy andel (82 prosent) at de ikke vet hva Kontaktpunktet tilbyr. Dette resultatet viser at de med kjennskap til Kontaktpunktet, har lite kunnskap om hva Kontaktpunktet faktisk driver med. Det bekrefter også tallene fra figuren ovenfor, hvor 11 prosent oppgir at de kun har hørt om Kontaktpunktet.

### Kursinformantenes introduksjon til kontaktpunktet

Kursinformantene kom i kontakt med Kontaktpunktet enten gjennom Nærings- og fiskeridepartementet (informant 1 og informant 7) eller gjennom Initiativ for etisk handel (informant 2 og informant 6). En informant hadde oppsøkt kurstilbudet på eget initiativ:

*«Jeg selv hadde faktisk som personlig utviklingsmål å videreutdanne meg innenfor ESG. Var på søk etter fagoppdatering innenfor feltet (...) så ut som en innertier, for det var veldig mange sammenfallende punkter. Hadde motivasjon hjemmefra, og så leste jeg meg opp.» (5)*

På spørsmål om han hadde noen tanker om hvorfor Kontaktpunktet ikke er mer kjent i norsk næringsliv, svarte en av informantene at det kunne ha å gjøre med at

«[Kontaktpunktet] ikke nødvendigvis trekkes frem som en viktig enhet i de foraene der bærekraft i bred forstand trekkes frem. (...) Når man snakker om due dilligence, aktsomhetsvurderinger i konkret forstand, bør jo Kontaktpunktet nevnes. Ofte diskuteres dette i en bred sustainability-kontekst, og da nevnes ofte ikke Kontaktpunktet som en stakeholder.» (2)

#### Kursinformantene om Kontaktpunktet

Alle informantene som hadde vært på kurs i regi av Kontaktpunktet, meldte om gode erfaringer derfra. Kurset stod i all hovedsak til forventningene, og alle ville anbefale andre bedrifter å delta.

«[Kursrekken er] en fin måte å spre kunnskap om både Kontaktpunktet og det offentlige apparatet som skal understøtte etterlevelse av retningslinjene. Uten den jobben, tror jeg det hadde vært vanskeligere å finne fram til informasjon på egen hånd.»

Kursformatet ble også beskrevet som jevnt over veldig godt. Én informant benyttet anledningen til å påpeke at terskelen nok ville være høyere for å delta på mer omfattende opplegg; en annen syntes det ble litt mye dødtid; «det er viktig at vi er nøye med tiden, at vi er proffe og klarer å holde planen»

En annen informant trakk fram gode erfaringer med kursveilederen, som bedriften hadde benyttet seg en del av. På spørsmål om hva som var det beste med kurset, var svaret «at en kan snakke fritt om interne utfordringer, og med veileder som kan følge opp, og få noen til å se bedriften utenfra. Det er litt sånn at når en jobber med det hver dag (...) – man blir litt inhabil.» (6)

En informant var svært fornøyd med *Ansvarlighetskompasset*, som han beskrev som «et hjelpeverktøy som er ganske konkret, det blir jo ellers mye slogans.» (7)

To informanter beskrev kurset som bevisstgjørende:

«Kontaktpunktet var en veldig god sparringpartner, og det å delta på kurs var nyttig. Og så var det en 'eye opener', det å presentere sin egen bedrift for andre.» (6)

«Viktig å få info fra de som virkelig har hatt utfordringer lokalt. Har gjort noe med bevisstheten hos oss også, i forhold til å komme tidlig nok inn.» (7)

Alle kursdeltakerne trakk fram det å få kontakt med andre bedrifter, og lære av hverandre, som det aller nyttigste med kurset. Flere syntes det kunne være flere næringslivseksempler.

«Mye god faglig innsikt. Kunne kanskje vært spritet opp med flere næringslivseksempler – det blir litt stamping i teori, tunge økter, og det er jo fra eksemplene du lærer og forstår. De beste bitene var da vi fikk eksempler inn, det var veldig nyttig.»

En annen informant, som i sum var svært positiv til kurset, trakk fram at sammensetningen av bedrifter hadde vært til hinder for at samtalen kunne bli mer konkret:

«Bedriftene som var representert var på godt og vondt på helt ulike nivåer (...) det er både en fordel og en ulempe – det er interessant å få helt nye perspektiver på ting; kan være inspirerende. Sammensetningen står samtidig i veien for at ting kan bli konkrete. Hvis aktørene er på noenlunde likt nivå, med noenlunde like utfordringer, kan man diskutere mer konkret problemløsning.»

### *Klageordningen*

Kontaktpunktet drifter en ikke-rettslig *klageordning* – der de skal bidra til å håndtere enkeltsaker om etterlevelse av retningslinjene. Som både klageinstans og veileder, har Kontaktpunktet en dobbeltrolle som speiles i tilbakemeldingen fra to kursdeltakere:

*«Kontaktpunktet har jeg alltid hatt et veldig godt forhold til. (...) Innbiller meg at det er mye vanskeligere når det er en sak»,* sa en informant tidlig i intervjuet. Det lå en undertone av skepsis til klagebehandlingsrollen under hele dette intervjuet, og den fikk klangbunn i et annet intervju – da en informant svarte slik på om han hadde noen flere tilbakemeldinger til Kontaktpunktet: *«Det som for meg lenge var litt utydelig, var at – jeg var kjent med klagemekanismen, men den rollen Kontaktpunktet hadde ut over det, var utydelig. Etter mer kontakt har det blitt mer tydelig, men (...). Norge kan godt bli tydeligere på å vise sin rolle i det hele bildet.»*

Dybdeintervjuene fikk også fram en tanke om hvordan klagesakene eventuelt kan brukes – dette kommer vi tilbake til i seksjonen som omhandler veiledning.

### *Dybdeinformantene om drivere for ansvarlighet*

Dybdeinformantene ble spurt om hva de tenkte på som *drivere* for arbeid med ansvarlig næringsliv. Særlig fire (til dels overlappende) faktorer ble trukket fram: a) krav og forventninger fra myndigheter og lovverk, b) krav og forventninger fra eiere, investorer og kunder, c) indre motivasjon hos selskapene selv, og d) en generell trend; et tegn i tiden, der folks forventninger til selskaper som samfunnsaktører er i (positiv) endring.

#### *Krav og forventninger fra myndighetene: «er det en lov, så er det en lov» (7)*

Sett under ett, er det krav og forventninger fra myndighetene som framstår som den aller mest grunnleggende «driveren» av dette arbeidet – både hos kursinformantene (*«myndighetskrav må man jo forholde seg til uansett»*) og hos de rekrutterte fra den kvantitative undersøkelsen. Særlig for de rekrutterte fra den kvantitative undersøkelsen, er det i stor grad dette som er «ansvarlighet». Norsk arbeidsliv er godt regulert, og det meste av det som de rekrutterte fra den kvantitative undersøkelsen (med rette) forbinder med ansvarlig næringsliv, er rett og slett det å følge lover og regler. Informanten som drev skobutikk, beskrev sitt arbeid med ansvarlig næringsliv slik:

*«HMS har vi vært gjennom her, på kurs, med dokumentasjon på det kurset, og alt foregår jo nå etter retningslinjer som er gitt for handelen i butikker, og alt går gjennom regnskapsbyrå, så alt skulle være i orden på den måten.»*

Informanten fra bygg og anlegg, var også tydelig på at myndighetskrav var førende: *«Byggebransjen har jo ganske strenge krav til HMS og sånne ting, og de må jo følges»*. Han opplevde også en del frustrasjon i forbindelse med slike krav, blant annet fordi han måtte samarbeide med forskjellige bedrifter som hadde forskjellige løsninger for å leve opp til dem – og det ble mye å forholde seg til.

*«Vanskeligere å følge reglene fordi det er så mange regler – ikke tvil i et sekund. (...) Når det blir for mange krav, så detter ting imellom. Det trengs regler laget av folk med praktisk erfaring! Frustrasjonen er nok gjengs i bransjene som vi driver i.»*

Informanten fra anleggsbransjen var også opptatt av at «krav og forventninger fra myndighetene» er en «driver» som mange ikke lever opp til – og at det stort sett ikke er norske aktører som norske myndigheter burde fokusere på:

«...vi konkurrerer med utenlandske firma som tar full fart og driter i alt dette. Vi mista ett oppdrag [til noen fra Estland, som drev uforsvarlig] – og da er det kommunen som er kunde, og så gir de blaffen.»

Da informanten ble spurt om det var noe han ville legge til ved intervjuets slutt, var (del av) svaret:

«De snakker om sikkerhet og sånt rundt arbeidere, og likebehandling og sånt – da trengs det større krav til bedrifter som leverer i Norge, større kontroll med dem – så det blir lik konkurranse. Nå må vi stramme inn på alt vi kan for å være med å konkurrere. Nå blir det tatt snarveier over alt, for å konkurrere.» (3)

### Krav og forventninger fra eiere, investorer og kunder.

Eieres krav og forventninger ble først og fremst oppfattet som sentrale drivere av kursinformantene fra statseide selskaper. Begge disse, samt et par andre kursinformanter, beskrev også engasjerte investorer som en viktig og tydelig utvikling:

«Hvis jeg skal tenke på en isolert ting: mye større fokus fra investorer. Da kommer spørsmåla den veien, og da kommer det inn i organisasjonen. Da kommer dette også til styrebordet, når man ser at ansvarlighet blir en viktig måleindikator.» (7)

«Et trekk ved oss, er at vi er prosjektfinansiert – avhengige av hva bankene er villige til å gå med på. Siden utviklingsbankene bygger på dette, kom det intravenøst, på en måte, vi var kanskje aldri helt klar over at vi jobber etter [Retningslinjene], men det gjorde vi.» (5)

For de to kursinformantene som har mest direkte kundekontakt i sin virksomhet, var kunder viktige:

«De kundegruppene som vokser fram nå, forbrukeren, krever mer informasjon – særlig om miljøvennlighet.» (6)

«Til syvende og sist, er kanskje press fra kunder det sterkeste av alt.» (2)

### Indre motivasjon: «Det at man skal oppføre seg skikkelig, er en viktig greie.»

I tillegg til at omdømmehensyn virker motiverende, er det ifølge flere av informantene også svært viktig at selskapene selv ønsker å opptre ansvarlig.

En kursinformant mente at «ledelse og styre er helt avgjørende for om man lykkes med å implementere dette» (2). En annen, ville formidle at «I selskaper som lykkes, er det en kombinasjon av indre og ytre faktorer. Hvis ikke selskapet selv bryr seg er det vanskelig.» (1). Informanten mente videre at ansvarlighetsarbeidet i bedriften særlig ble drevet fram av yngre kolleger: «Ofte ei generasjonskløft – der yngre er mer engasjerte i dette enn eldre». Også andre kursinformanter trakk fram yngre kollegers engasjement som en pådriver:

«Bevissthet fra de unge, og fra lovgivere, gjør at vi har krav til oss, berettigede krav om å stille opp og gjøre ting riktig.» (5)

Personlig ansvarsfølelse hadde også i sin tid motivert en av informantene som ble rekruttert fra den kvantitative undersøkelsen, til å engasjere seg:

«Vi er en liten butikk som driver i en liten by i Norge, men det jeg har engasjert meg i, var at vi selger skoprodukter, og de er jo gjenstand for produksjon, og det er jo ikke alltid hensiktsmessig og forskriftsmessig. (...) Dette angår jo også oss. Når du ser disse billigkjedene så presses prisen ned, og det gjør at kvaliteten blir dårligere, og de som jobber får dårligere betalt. Alt forringes jo. Og så går det på miljø, da. Det må jo også ivaretas.» (4)

Tegn i tiden: «Blitt stuerent å snakke om at det også fins moral i finans»

Noe som går igjen hos alle informantene, både de kursede og de ikke-kursede, er en oppfatning av at det i senere tid har skjedd noe med forventningene om at bedrifter skal opptre ansvarlig: Dette er noe som er «i vinden».

«Veldig vanskelig å være et selskap i dag og ikke ha tenkt rundt det. Det å gå tankeløst inn i ting er ikke OK lenger, liksom. En mye tydeligere forventning til at næringsliv er mer enn bare bunnlinje.» (1)

«Det som gikk an før – å være tøff mot underleverandører, tøff mot arbeidere, kanskje var korrupsjon litt lettere – er helt uholdbart nå.» (5)

«Interessant å se hvordan noe som for 10-12 år siden var litt på siden, nå snakkes om med overbevisning.» (1)

«[Det] har skjedd ganske store endringer, og det er et risikobilde som har blitt veldig synlig (...) vi har blitt drevet i den retningen, totalt sett. Det er spekulasjon, men: 5 år tilbake i tid, samme etablering – ikke sikkert det hadde fått samme fokus.» (7)

«Ser bare i aviser og omtale nå, at folk er mer fokusert på det. Du ser også at de store kjedene er mer fokusert på det, at det kan være en gevinst for dem at produsentene har det bra. Virker som om det har gått hjem, også her i Norge.» (4)

En gjenganger (hos kursinformantene) som også framstår som et tydelig «tegn i tiden», er begrepet *bærekraft* – både eksplisitt («Nå er jo bærekraft veldig i vinden») og som *undertekst*, på den måten at informantene gjerne brukte «bærekraft» som et samlebegrep for ansvarlig næringsliv: «Økende krav til og interesse for at ting skal foregå i bærekraftige former. (...) det er ikke noe alternativ til å gjøre bærekraftig forretning. Det går ikke.» (5)

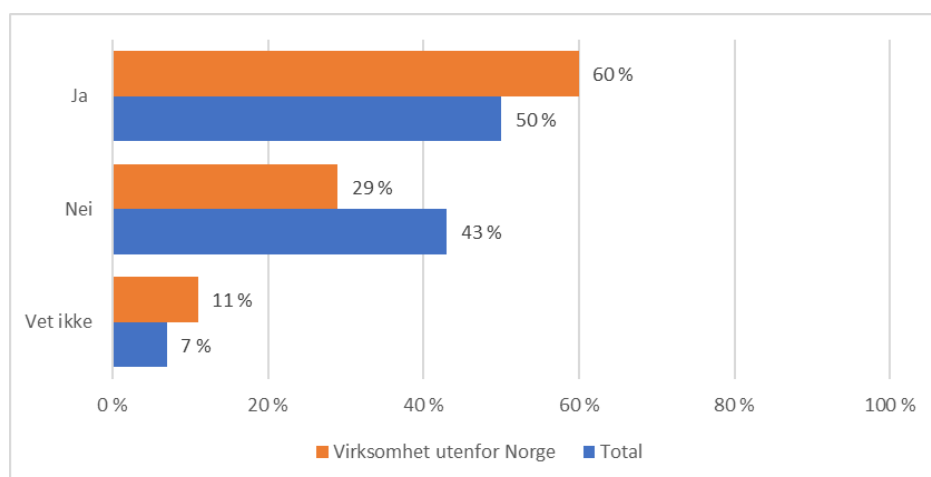
## Virksomhetenes retningslinjer og arbeid med ansvarlig næringsliv

I dette kapittelet gjennomgås hvordan selskapene forholder seg til og arbeider med ansvarlig næringsliv, herunder hvilke verktøy som benyttes.

### Skriftlige retningslinjer for ansvarlig næringsliv

50 prosent av bedriftslederne oppgir at selskapet har skriftlige retningslinjer for ansvarlig næringsliv/bærekraft.

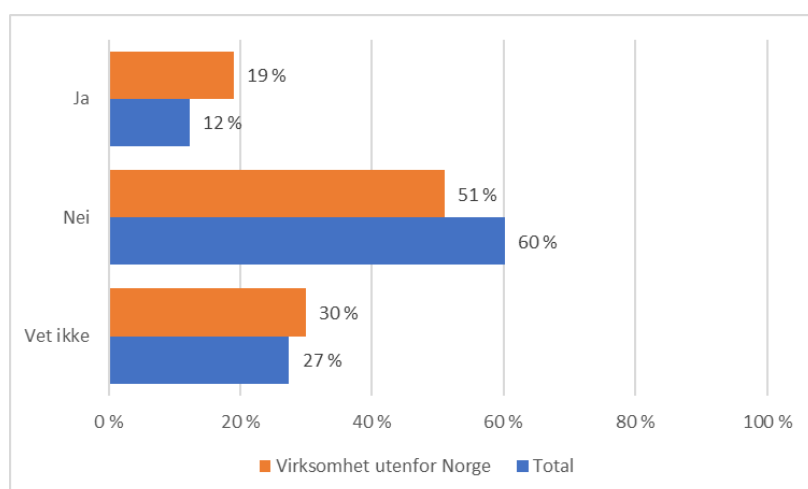
Figur 7. Har selskapet skriftlige retningslinjer på ansvarlig næringsliv/bærekraft? N=600.



- Andelen med skriftlige retningslinjer er høyere blant bedrifter med internasjonal virksomhet enn blant bedriftene uten internasjonal virksomhet (60 mot 43 prosent).
- Andelen med retningslinjer er lavest blant bedrifter med 1-5 ansatte (36 prosent) og høyest blant bedrifter med over 100 ansatte (75 prosent).
- Blant bedrifter innenfor industri, bergverk og utvinning, er andelen med retningslinjer signifikant høyere (63 prosent) sammenlignet med bedrifter i andre næringer.

Bedriftsledere som oppga at selskapet har skriftlige retningslinjer på ansvarlig næringsliv/bærekraft, ble spurt om hvorvidt retningslinjene deres refererte til OECDs retningslinjer.

Figur 8. Referer deres interne retningslinjer til OECDs retningslinjer? n=299.

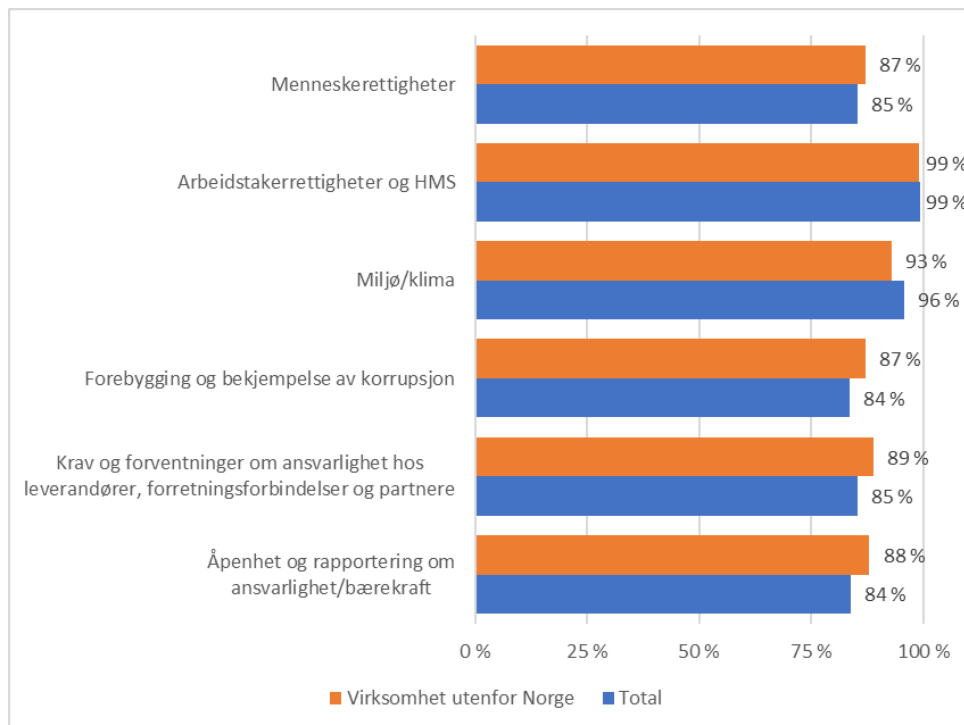




- 19 prosent av norske virksomheter med utenlandsaktivitet har skriftlige retningslinjer som viser til OECD.
- Andelen som har retningslinjer som viser til OECD er signifikant høyere blant bedrifter med kjennskap til Kontaktpunktet (29 prosent), sammenlignet med de som ikke har kjennskap (9 prosent).

Bedriftsledere som oppga at selskapet har skriftlige retningslinjer på feltet, ble også bedt om å svare på hvilke områder som er dekket i selskapets retningslinjer. Figuren under viser andel som har svart «ja» på om tema inngår i retningslinjene.

Figur 9. Samlefigur. Andel som oppgir at tema er dekket i selskapets retningslinjer. n=299.



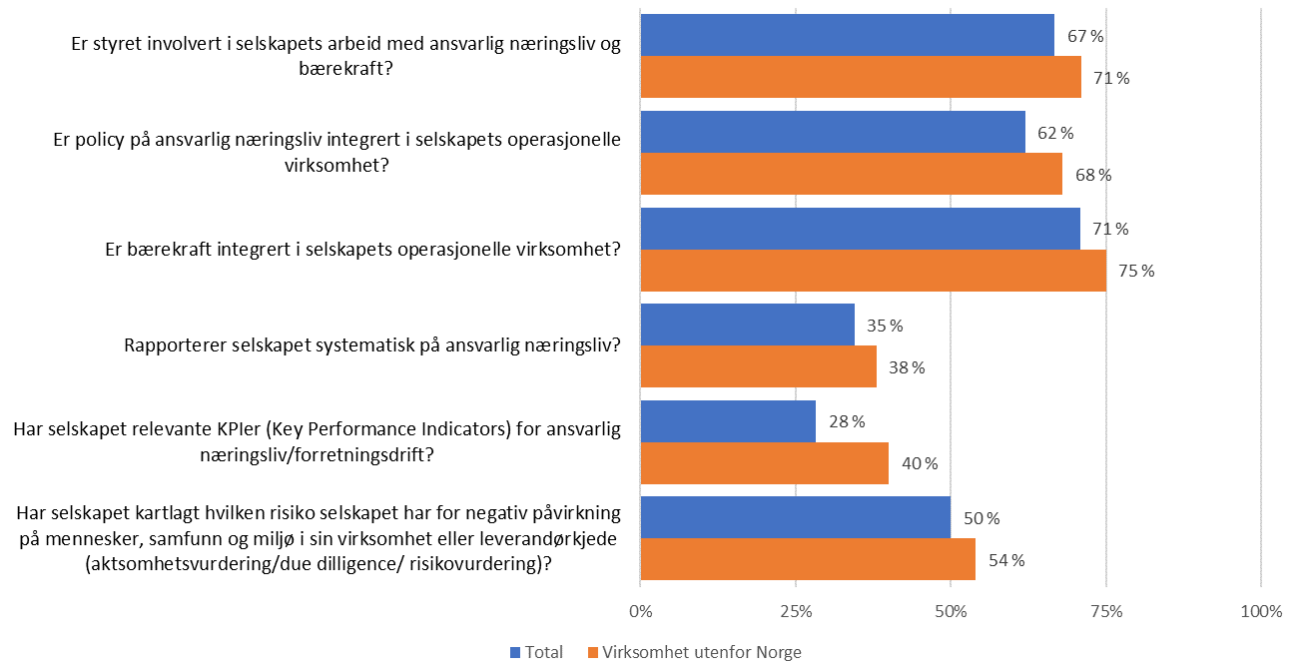
Blant bedriftene med skriftlige retningslinjer, har de fleste i hovedsak dekt alle områdene det ble spurt om.

- Det er «Arbeidstakerrettigheter og HMS» som er det temaet som flest har dekt i sine retningslinjer (99 prosent).
- «Forebygging og bekjempelse av korrupsjon» og «Åpenhet og rapportering om ansvarlighet/bærekraft» er de to temaene som i minst grad er dekt i bedriftenes retningslinjer (begge 84 prosent).
- Andelene som oppgir at av de ulike temaene er dekt, øker med antall ansatte i bedriften.

## Selskapenes arbeid med ansvarlig næringsliv

Bedriftslederne i utvalget ble spurt om hvordan man arbeider med ansvarlig næringsliv i bedriften. Figuren under viser andelen som svarer ja på de ulike spørsmålene.

Figur 10. Samlefigur. Selskapets arbeid med ansvarlig næringsliv. N=600.



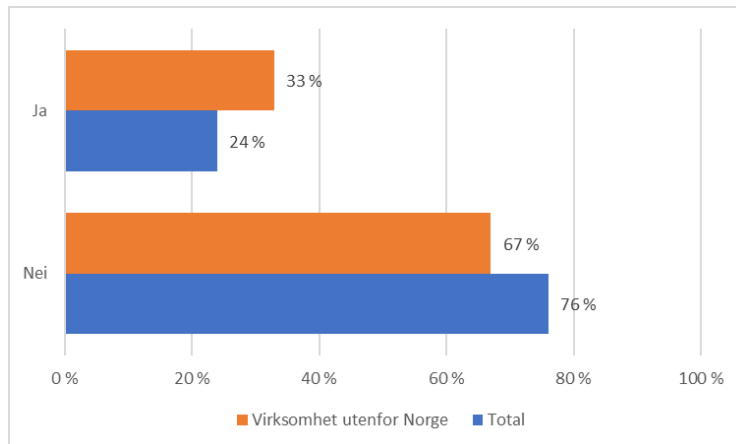
Resultatene viser at flertallet av bedriftslederne oppgir at styret er involvert i arbeidet med ansvarlig næringsliv (67 prosent), at policy på ansvarlig næringsliv er integrert i den operasjonelle virksomheten (62 prosent) og at bærekraft er integrert i den operasjonelle virksomheten (71 prosent).

Halvparten (50 prosent) av bedriftslederne oppgir at selskapet har kartlagt risiko for negativ påvirkning på mennesker, samfunn og miljø. Et mindretall av bedriftslederne oppgir at selskapet rapporterer systematisk på ansvarlig næringsliv (35 prosent), og at selskapet har relevante KPI-er (28 prosent).

- Generelt er andelen som har integrert arbeidsmåtene ovenfor, større blant selskapene med mange ansatte, sammenlignet med de med få ansatte. I tillegg har bedrifter med aktivitet utenfor Norge, i større grad integrert arbeidsmåtene ovenfor enn bedrifter uten slik aktivitet.
- Det er flere som sier at «bærekraft» er integrert i selskapets operasjonelle virksomhet, enn som sier at «policy på ansvarlig næringsliv» er integrert.
- Selskaper uten internasjonal virksomhet, svarer oftere at de ikke rapporterer systematisk på ansvarlig næringsliv, enn selskaper med slik virksomhet (60 % mot 46 %).
- Relevante KPI-er for ansvarlig næringsliv/forretningsdrift er mer utbredt blant større selskap. 52 prosent av selskaper med over 100 ansatte, oppgir at de har slike indikatorer. Det er også mer vanlig blant selskaper med utenlandsaktivitet: 40 % av bedriftene med slik aktivitet har KPI-er for ansvarlig næringsliv, mot 20 % av bedriftene som ikke har aktivitet utenfor Norge.

Videre ble bedriftslederne spurt om de har ansatte som jobber med ansvarlig næringsliv i bedriften.

Figur 11. Har selskapet en ansatt/ansatte som jobber med ansvarlig næringsliv/bærekraft? N=600.



24 prosent av bedriftslederne oppgir at selskapet har en ansatt/ansatte som jobber med ansvarlig næringsliv/bærekraft.

- Andelen er signifikant høyere blant bedrifter med internasjonal aktivitet, enn blant de uten (33 mot 17 prosent).
- Blant bedriftene med over 100 ansatte, har 42 prosent en ansatt/ansatte som jobber med ansvarlig næringsliv. Andelen blant de minste bedriftene (1-5 ansatte) er 18 prosent.

#### Dybdeinformantene om selskapets arbeid med ansvarlig næringsliv

Alle kursinformantene kommer fra virksomheter som har skriftlige retningslinjer og policyer for ansvarlighet, og mye er lett tilgjengelig på nett. En informant som jobber i en virksomhet med særlig informative nettsider, forteller:

*«Vi har jo jobbet ekstremt mye med å dokumentere rundt dette. For det er jo de andre som sitter der ute, de krever jo at du er transparent, åpen og gir innsikt (...) Du skal kunne gjøre en analyse av selskapets arbeid med samfunnsansvar, bærekraft og miljø uten å ta en telefon til meg.»*

*Forankring: «Vi jobber med å trekke alle grener inn på en aktiv måte.»*

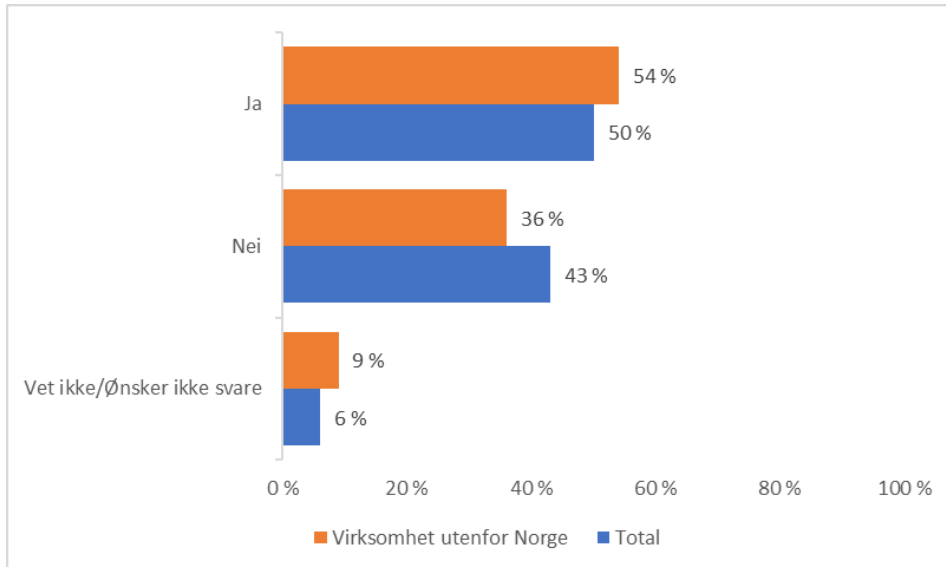
Alle kursinformantene beskrev rutiner og rapporteringslinjer som involverte virksomhetens ledelse. Nesten alle fortalte også om nyanser og utfordringer, og hvordan det iblant ble avstand mellom teori og praksis. På spørsmål om forankring og ledelsesengasjement, beskrev en av informantene bedriftens arbeid med bærekraft som mindre «modent» enn det hadde vært på hennes tidligere arbeidsplass – og fortsatte: *«I prinsippet har det vært oppe i konsernledelsen. Alle har hørt om det, men hvor involverte de er, vil variere veldig. Rutiner og samarbeid varierer veldig. (...) Mye bedre rutiner på miljø enn menneskerettigheter, for eksempel.»*

En annen informant, som hadde opplevd et eierskifte for ikke så lenge siden, fortalte at *«Ledelsen er delvis involvert; styret som er i dag er ikke involvert. (...) det er et annet fokus nå. Har vært viktigere [for ledelsen] å få kontroll på den nye situasjonen.»*

## Risikovurderinger

Selskapenes arbeid med kartlegging av risiko for negativ påvirkning på mennesker, samfunn og miljø har vært et viktig tema i undersøkelsen, både blant bedriftslederne og blant kursdeltakerne.

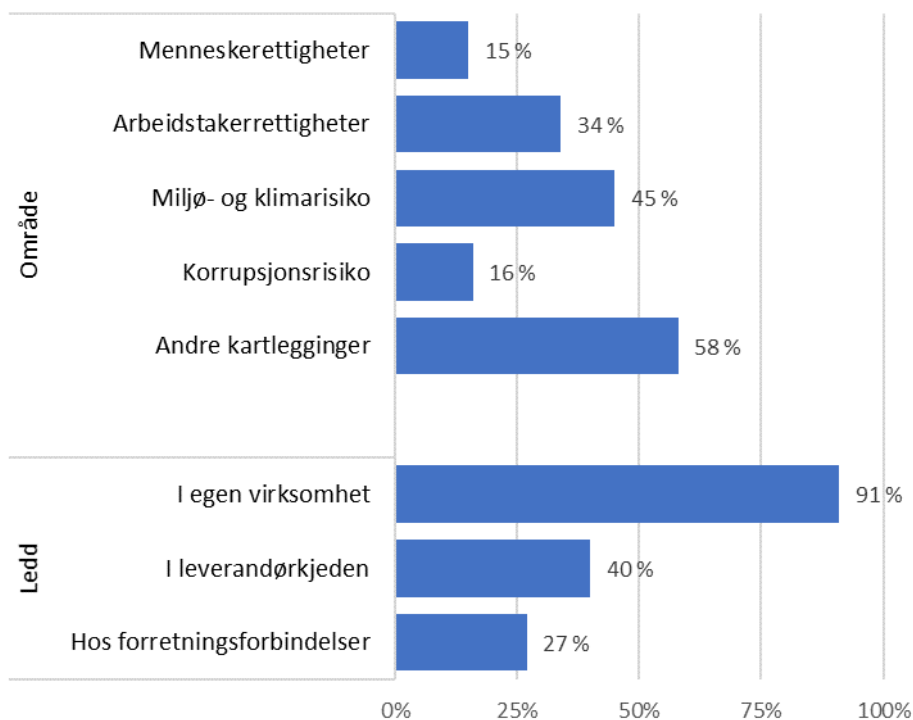
Figur 12. Har selskapet kartlagt hvilken risiko selskapet har for negativ påvirkning på mennesker, samfunn og miljø i sin virksomhet eller leverandørkjede (aktsomhetsvurdering/duedilligence/risikovurdering)? N=600.



50 prosent av bedriftslederne oppgir at selskapet har kartlagt hvilken risiko selskapet har for negativ påvirkning på mennesker, samfunn og miljø i sin virksomhet eller leverandørkjede.

- Blant bedriftslederne med kjennskap til Kontaktpunktet er andelen signifikant høyere, sammenlignet med de som ikke har kjennskap (64 mot 48 prosent).

Figur 13. Samlefigur. På hvilket område har selskapet kartlagt risiko og i hvilket ledd. Flere svar mulig. n=300.



Bedrifter som hadde gjennomført risikokartlegging, ble spurt om på hvilke(t) område dette ble gjort.

- 45 prosent oppga at de har gjennomført kartlegging av miljø- og klimarisiko.
- 34 prosent har kartlagt arbeidstakerrettigheter.
- 16 prosent har kartlagt korrupsjonsrisiko.
- 15 prosent har kartlagt menneskerettigheter.

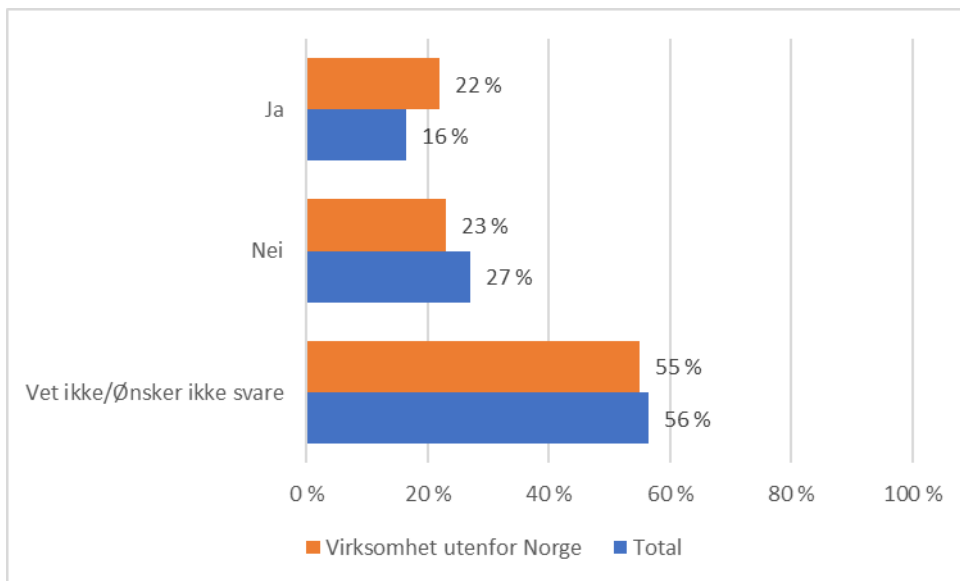
Det er viktig å merke seg at 58 prosent oppgir «andre kartlegginger». I denne kategorien har respondentene oppgitt blant annet HMS, omdømme og kunder. Videre er det flere som oppgir «vet ikke» og «alle områder».

Fordi flere av disse svarene ikke faller inn under aktsomhetsvurdering/risikovurdering, kan man ikke si at 50 prosent av norske bedrifter har gjennomført dette, slik det vises til ovenfor. At respondentene likevel oppgir å ha gjort dette, har sammenheng med hva de legger i det å «kartlegge risiko for negativ påvirkning». Flere av respondentene har nok forstått dette som kartlegging generelt (av bedriftens virksomhet), noe som kommer til uttrykk ved at flere oppgir for eksempel HMS-kartlegging. Resultatet må derfor tolkes med et stort forbehold.

Videre ble det spurt om i hvilket ledd risikokartleggingen ble gjort. Her oppgir 91 prosent at dette skjedde i egen virksomhet, 40 prosent oppgir å ha utført det i leverandørkjeden og 27 prosent hos forretningsforbindelser.

- Bakgrunnstallene viser at det er signifikant flere blant de med kjennskap til OECDs retningslinjer som gjennomførte risikovurdering i leverandørkjeden (51 prosent), sammenlignet med de som ikke har hørt om retningslinjene (32 prosent).

Figur 14. Ble risikovurderingen(e) gjort i tråd med OECDs retningslinjer? n=300.

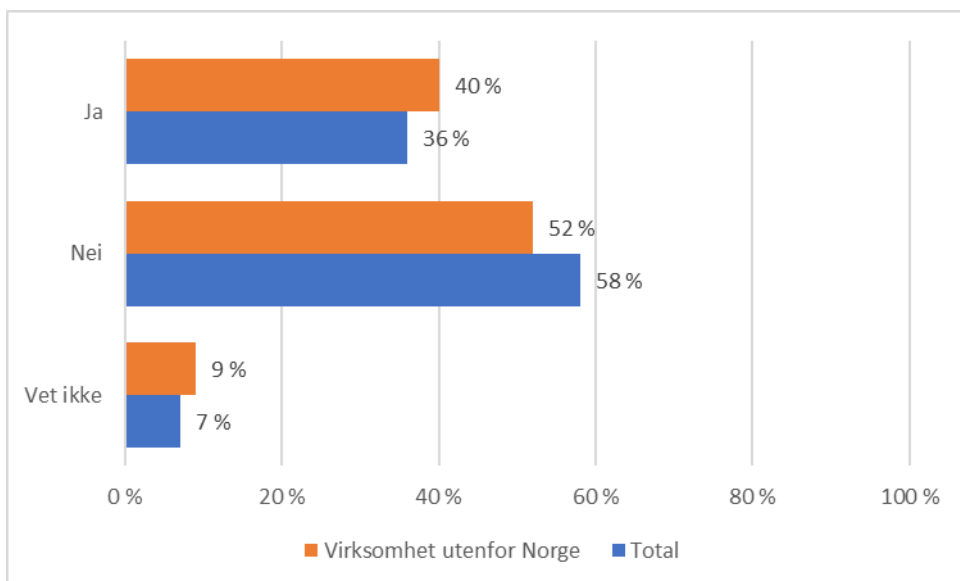


16 prosent oppgir at risikovurderingen ble gjort i tråd med OECDs retningslinjer, mens 27 prosent oppgir at dette ikke ble gjort. Hele 56 prosent oppgir at de ikke vet/ønsker ikke svare.

- Det er små forskjeller når det gjelder antall ansatte i bedriften på dette punktet.
- Blant bedriftene med kjennskap til Kontaktpunktet, er det 45 prosent som sier at risikovurderingen ble gjort i tråd med OECDs retningslinjer.

Bedriftslederne ble også spurt om selskapet har en egen varslingsordning knyttet til ansvarlig næringsliv.

Figur 15. Har selskapet egen varsling- og klageordning knyttet til ansvarlig næringsliv? N=600.



Totalt for utvalget (N=600), oppgir 36 prosent av bedriftslederne at de har en klageordning knyttet til ansvarlig næringsliv. 58 prosent oppgir at selskapet ikke har dette.

- Andelen som har en varsling- og klageordning øker med antall ansatte i bedriften.

- Blant bedriftsledere med kjennskap til OECDs retningslinjer, oppgir 45 prosent at selskapet har en varsling- og klageordning. Dette er en signifikant større andel enn blant bedriftsledere uten kjennskap til OECDs retningslinjer.

## Dybdeinformantene om arbeid med risikokartlegging og aktsomhetsvurderinger

### *Varsling- og klageordninger i dybdeintervjuene*

I den kvantitative undersøkelsen svarte over halvparten (56 prosent) av lederne for selskaper med over 100 ansatte, at de har en egen varsling- og klageordning knyttet til ansvarlig næringsliv. Fire av de fem kursinformantene som ble dybdeintervjuet, jobber i bedrifter som har en slik ordning tilgjengelig på nettsidene sine. Informantene hadde i varierende grad et inntrykk av hvordan disse faktisk blir brukt; én konkretiserte ordningen slik:

*«Denne er jo del av interessentdialogen; en måte å sikre et uhildet og godt samarbeid med lokalbefolkning. (...) Nettkanalen er en av mange måter å komme i kontakt med oss på (...) Vi har også 'grievance-kasser' lokalt, ved prosjektene. Dette opplever jeg at fungerer. Det er veldig konkrete ting: 'vi så at dere tok ned trær her – skal dere da erstatte trær?' Da kan vi forklare hvordan dette er regulert i miljøvedtak – at vi skal plante ut så og så mange trær, for eksempel.» (5)*

### *Risikokartlegging og aktsomhetsvurderinger*

En av kursinformantene trakk fram kunnskap om lokale forhold som avgjørende for å gjennomføre risikokartlegginger.

*«Mye er lokasjonsbasert med tanke på risiko. Når man kjenner verdikjedene godt, kan man identifisere risiko basert på det. (...) Hvis man virkelig skal få oversikt og kontroll, trenger man lokalkunnskap, språkkunnskap, være tett på der hvor ting kjøpes og produseres, i flere ledd. For oss: fabrikkporteføljen. Første, andre, tredje ledd; helt nødvendig å ha egne folk til stede i markedene.» (2)*

Det er dog ikke nødvendigvis selskapet sentralt som gjør denne jobben; en annen informant beskrev hvordan mye legges til lokale enheter:

*«Vi er veldig sjelden involvert i prosjekter der vi påvirker miljø og mennesker der vi jobber. Viktigste interessenter for oss, er eier. Jevnlige møter med investorer, ofte med sustainability/governance [som tema]. Oppfølging av leverandører, også gjennom auditer. I all hovedsak gjøres kvalitetsrevisjon av våre lokale. Ved særlig risiko, reiser vi ut og gjør egne revisjoner.» (7)*

Det ligger i dette at aktsomhetsvurderinger fort kan bli til en papirøvelse – noe særlig én informant var opptatt av at de ikke skulle være:

*«Aktsomhetsvurderinger på menneskerettigheter har mange tolkninger. Mange mener det en rapport man legger ut – men jeg mener det er en prosess. Akkurat dette er seig materie, det tar tid, og det er ikke lett. (...) Diskusjonen er for forenklet – bare du slenger en aktsomhetsvurdering på bordet, er alt i orden, hvis ikke, er alt feil. I virkeligheten er sannheten et sted midt imellom.» (1)*

Informanten så samtidig at også proforma aktsomhetsvurderinger hadde en verdi, siden *«kanskje det viktigste [resultatet av aktsomhetsvurderingene], er debatt og diskusjoner internt. Jeg tror, jo mer diskusjoner rundt aktsomhet kommer opp, jo mer må andre ledere forholde seg til det også.»*

### *Erfaringsutveksling og samarbeid med andre bedrifter*

Alle kursdeltakerne trakk fram erfaringsutveksling, og det å lære av *hverandre*, som det aller nyttigste ved Kontaktpunktets kurs. På forskjellige måter (og i forskjellige sammenhenger), nevnte alle disse informantene også nyttig samarbeid/erfaringsutveksling med andre bedrifter *utenfor* kurset. Flere av

informantene beskrev hvordan de på eget initiativ deltar i diverse nettverk knyttet til ansvarlighet. En [ikke statlig eid selskap] nevnte NHOs sustainability-gruppe; en annen fortalte om «*veldig godt utbytte*» av erfaringsutveksling i et norsk nettverk for UN Global Compact-bedrifter. Flere beskrev nyttig erfaringsutveksling (og samarbeid) med bedrifter som har hatt aktivitet i samme land/region:

«*Informasjon på myndighetsplan er ekstremt generell. Hvis det skal brytes ned til konkret risiko, kreves det info fra andre bedrifter som jobber der. Bedriftsnettverk som uformelt deler informasjon om slike saker.*» (2)

«*Da vi vurderte et nytt område, hentet vi erfaringer fra norske bedrifter som var i markedet, og det var ekstremt nyttig i vurderingen.*»

«*Hvis vi vet at et selskap har vært i en region over tid, tar vi rett og slett kontakt. Enklest vei inn hvis det er heleide selskaper.*» (7)

«*Samarbeid med lokale myndigheter på en profesjonell måte er krevende. Vår løsning har ofte vært å gå inn i grupperinger som samarbeider med lokale myndigheter, heller enn å gjøre det i en-til-en format.*» (2)

#### *Leverandørkjeden*

Flere kursinformanter beskrev sine leverandør/verdikjeder som særlige fokusområder:

«*En av de første utfordringene her, er å ha oversikt over verdikjedene sine. Burde være veldig enkelt, men i en stor bedrift med mange avdelinger og involverte, er det ikke rett frem. Oversikt over verdikjedene jobbet vi med i mange år.*» (2)

«*Det vi har fokusert veldig på over tid, er jo leverandørkjeden, er der det har vært de største utfordringene, oppfølgingsmessig.*» (7)

En informant trakk særlig fram Kontaktpunktets kurs som bevisstgjørende her; det hadde fått fram at «*verdikjeden er lengre enn hva en først tenker*». (6)

Informantene fra den kvantitative undersøkelsen, kom også inn på temaet leverandører – men fra et svært forskjellig utgangspunkt. Informanten fra anleggsbransjen, beskrev konkrete frustrasjoner med leverandørene sine: «*Vi spør leverandørene om de har kjøretøy som kan tilfredsstillende til kommunen – det er det nesten ingen som har. Biler som kan oppfylle, finnes ikke på markedet pr. dags dato. Vi har mye utlendinger som ønsker å jobbe lange dager. Det er jo begrensa hva vi har lov til å gjøre. Det er alt for mange regler.*»

Informanten som drev skobutikk, fortalte om hvordan de hadde brukt leverandørens engasjement i markedsføring: «*Vi hadde jo noen salgskampanjer der det var sko produsert på en tilfredsstillende måte (...) leverandøren var opptatt av det, og da kunne jo vi gå ut til kundene med det*». Da intervjuer spurte om det hadde vært en vellykket kampanje, sa informanten at jo, for så vidt – men det som var viktigst, var at «*det var i hvert fall noe vi følte at vi med god samvittighet kunne selge videre.*»

#### *Utfordringer – Hvor trykker skoen?*

Som tidligere nevnt, ble *oversikt* over leverandørkjedene ofte trukket fram som krevende. Noe annet som ble beskrevet som utfordrende, var *kommunikasjonen* med lokale interessenter: «*Vi har jo prosjekter som treffer folk lokalt. Det å sikre den gode og riktige kommunikasjonen, ha nok dialogmøter, fortelle om planer – du kan nesten ikke kommunisere nok.*» (5)

En informant mente at den viktigste utfordringen for arbeid med ansvarlig næringsliv generelt, er at det fortsatt trengs ildsjeler:



«Hovedutfordringen er at vi er veldig avhengige av positive, motiverte, flinke folk – veldig personavhengig, til det er innarbeida. Ekstremt mange store, kompliserte prosesser (...) Å få til en daglig rutine som sitter i ryggmargen, tar tid.» (1)

Ellers er det både likheter og forskjeller mellom de utfordringene som informantene oppgir å møte i sitt arbeid. Det er særlig store forskjeller mellom kursinformantenes utfordringer og utfordringene til informantene rekruttert fra den kvantitative undersøkelsen (beskrives i egen underseksjon) – men det kom også fram noen forskjeller mellom kursinformantene, for eksempel når det gjaldt hvordan de to informantene fra virksomheter med direkte forbrukerkontakt, opplevde ressursituasjonen sin:

På spørsmål om hvorvidt de hadde ressurser til å følge opp nedover i leverandørkjeden, svarte den ene: «Ikke nok. Mye vil ha mer, kan en jo si – men det er ikke nok.» Informanten beskrev dette som en flaskehals: «Jeg ser [OECD-retningslinjene] som både nyttige og relevante for bedrifter, og de er gode, men det å få implementert dem er nok vanskeligere enn det ser ut som.» (6) Den andre kursinformanten fra en slik virksomhet, opplevde ikke ressurser som en begrensning: «Vi er såpass heldige at vi har fått en god backing på ressurser». (2)

De to informantene hadde også veldig forskjellige utgangspunkt; sistnevnte bedrift hadde over 10 ansatte som jobbet med samfunnsansvar/ansvarlig næringsliv. Den førstnevnte hadde 1. På spørsmål om selskapet gjør rutinemessige aktsomhetsvurderinger, svarte informantene:

«Ja – men ikke tilstrekkelig. Vi kommer tilbake til ressurspunktet; skulle ønske at – men, vi gjør jo – vi har gjort tilbørlige aktsomhetsvurderinger lenge, som gjøres etter spesifikke maler, for eksempel (...). Det de gjør på Kontaktpunktet, er ikke realistisk. Går på prioriteringer.»

#### Småbedriftenes utfordringer

Utfordringene som ble beskrevet av informantene som ble rekruttert fra den kvantitative undersøkelsen, kan deles i to: i) utfordringer som følger direkte av at de er så små (begrensede ressurser og begrenset mulighet til å påvirke leverandører) og ii) mer indirekte utfordringer, som har å gjøre med at virkemiddelapparatet er vanskelig tilgjengelig.

*Ressurser og påvirkningsmuligheter: «Jeg kan bare bidra med min positive holdning, så å si.»*

Informanten som drev en liten skobutikk, fortalte om en bevissthet rundt problematikken – men mangel på ressurser til å gjøre stort. Han ville gjerne ta mer ansvar som næringslivsaktør, og hadde derfor oppsøkt en forening som arbeidet med dette, noen år tidligere:

«Det var jo meningen med den foreningen som jobbet for at produsenter skulle være mer bærekraftig, men det ble for kostnadsmessig stor belastning for oss å være med på den. (...) En sann ekstrakostnad oppå alt mulig vi ellers har å slite med, gjorde at jeg ikke kunne følge det opp.»

Intervjueren spurte om informantene følte at han hadde tid og overskudd til slikt engasjement?

«Ja, det hadde jeg. Du kan jo si, at jeg liker jo gjerne å vite hva vi driver med, og at det kan rettferdiggjøres – fulgte jo opp ordningen, og da kom det tydelig fram at kostnaden ble for mye for oss. Så nå er vi helt prisgitt våre leverandører, at det de sier er riktig og rett, det må vi bare akseptere.»

*Språklig tilgjengelighet: «Det er ikke bare akademikere som sitter med dette...»*

Avstanden mellom store og små næringslivsaktørers forhold til ansvarlig næringsliv dreier seg ikke bare om ressurser og påvirkningsmuligheter – mye av utfordringen ligger i at virkemiddelapparatet snakker et fagspråk om ansvarlighet, som er til dels svært vanskelig tilgjengelig for utenforstående.

Poenget kan illustreres ved å gå litt inn i forholdet mellom det informantene som ikke har «ansvarlig næringsliv» som sitt arbeidsområde, svarte under den kvantitative undersøkelsen – og det de senere fortalte under dybdeintervjuet. Hos begge, var det tydelig avstand mellom svarene de hadde avgitt i den kvantitative undersøkelsen, og det de sa da de fikk sjansen til å utdype og resonnerer i et dybdeintervju.

Dybdeintervjuene med bedriftslederne begynte med et spørsmål om hvordan informantene hadde opplevd det å svare på den kvantitative undersøkelsen. Informanten som drev en skobutikk, svarte at han ikke husket så mye av den – *«men det var antakelig ikke vanskelig å svare»*.

Informanten som drev i byggebransjen, svarte at *«det var mye jeg ikke visste hva dreide seg om. Lurte på: hva er poenget med dette?»* I den kvantitative undersøkelsen var han blant respondentene som svarte «ja» på spørsmålene om 'skriftlige retningslinjer på ansvarlig næringsliv/bærekraft' – samt at selskapet 'rapporterer systematisk på ansvarlig næringsliv', og 'har kartlagt risiko for negativ påvirkning på mennesker, samfunn og miljø' – både *i egen virksomhet, i leverandørkjeden og hos forretningsforbindelser*. Informanten hadde *ikke* hørt om OECD, Retningslinjene og Kontaktpunktet, og han svarte «ja» da han ble spurt om de hadde behov for mer kunnskap for å kartlegge risiko og mulig negativ effekt/skade på mennesker, samfunn og miljø.

Det undersøkelsen forsøker å måle, har lite med informantens hverdag å gjøre. Hans bedrifts «skriftlige retningslinjer» og «risikokartlegginger», er rett og slett å følge norske lover og regler – og det er allerede krevende nok. I den kvantitative undersøkelsen, hadde informantene også svart «ja» på spørsmål om selskapet hadde benyttet seg av private konsulenttenester for å få råd om ansvarlig næringsliv. Da han ble bedt om å fortelle om dette, var svaret:

*«Det var en søknad om sentral godkjenning. Hadde jeg kunnet regelverket selv, hadde jeg sikkert klart det – men vi brukte en ekstern konsulent. Vi prøvde selv, men fikk avslag to ganger. Trengte konsulenthjelp for å forstå reglene. (...) Igjen, det er ikke alle som – jeg har åtte års skole. Det er ikke bare akademikere som sitter med dette, Det er håndverkere, som sitter med rent bondevett.»*

Et annet svar fra dette intervjuet illustrerer hvordan forståelsen av *begrepene* som brukes, kan variere stort. Mot slutten av samtalen stilte intervjuer et spørsmål basert på intervjuguidens spørsmål om etikkinformasjonsutvalget. Informanten ble fortalt at det var kommet et forslag om at store selskaper skulle bli pålagt å offentliggjøre vurderinger av leverandørene sine når det gjaldt menneskerettigheter – hadde han noen tanker om et slikt forslag?

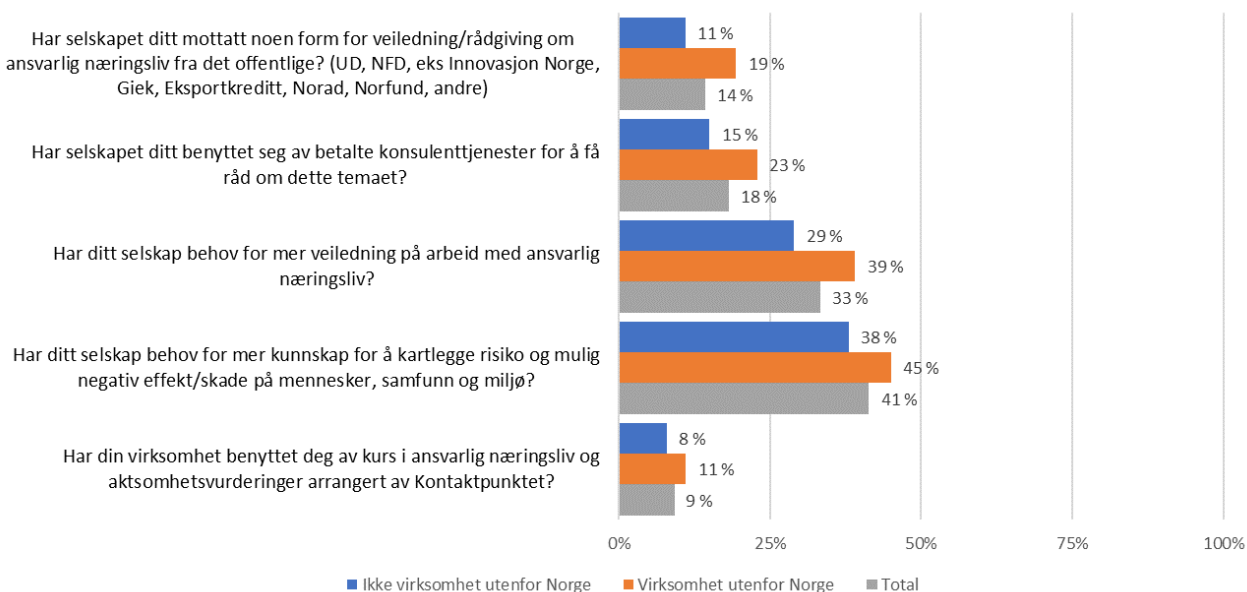
*«Jeg vet ikke ... jeg skjønner ikke hva det er snakk om. Ingen som slår noen her, for å si det sånn (...) Dette er dobbelt opp – arbeidstilsynet har det samme – det er ikke noe slavedrift i Norge. Stort sett ikke norske bedrifter som bryter reglene. Jeg får ikke til skattekort, jeg får ikke til HMS-kort, med mindre dette er riktig. Regelverket er der allerede.»*

*«OECD-retningslinjene; det er jo det samme som vi har i Norge allerede, det. Om å gjøre å produsere mest mulig setninger og ord for å komme til et poeng som egentlig er veldig enkelt!»*

## Veilednings- og informasjonsbehov

Dette kapitlet tar for seg bedriftsledernes veilednings- og informasjonsbehov. Først presenteres veiledningsbehov og viktige informasjonskilder fra den kvantitative undersøkelsen, før man går nærmere inn på informantenes perspektiver fra den kvalitative undersøkelsen.

Figur 16. Samlefigur. Kunnskap og veiledning. N=600.

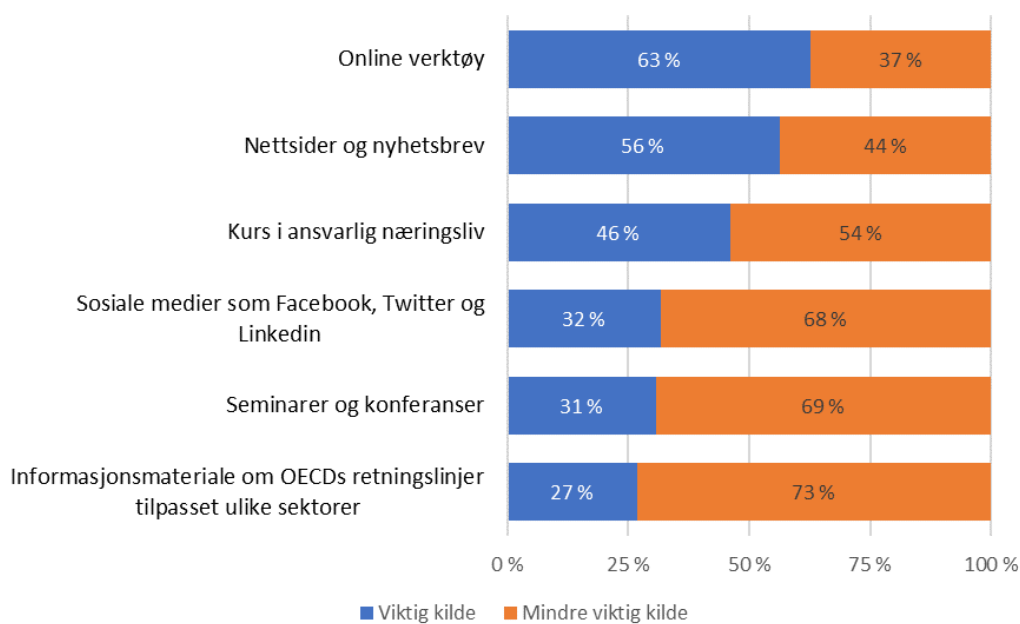


- Blant bedriftene med utenlandsvirksomhet er det henholdsvis 19 og 23 prosent som har mottatt veiledning om ansvarlig næringsliv fra det offentlige eller betalte konsulenter.
- 39 prosent av bedrifter med utenlandsvirksomhet svarer ja på spørsmål om bedriften har behov for mer veiledning på ansvarlig næringsliv.
- 45 prosent av bedrifter med utenlandsvirksomhet svarer ja på spørsmål om selskapet har behov for mer kunnskap for å kartlegge risiko og mulig negativ effekt/skade på mennesker, samfunn og miljø.
- 11 prosent av bedriftene med utenlandsvirksomhet oppgir å ha deltatt på kurs arrangert av Kontaktpunktet.

Neste figur viser andelen som oppgir ulike informasjonskilder som viktige kilder til informasjon fra kontaktpunktet.

Spørsmålet ble stilt slik: «Kontaktpunktet ønsker å nå ut i sin kommunikasjon til flest mulig bedrifter. Jeg skal nå lese opp noen forskjellige kilder og for hver kilde jeg leser opp vil jeg vite om dette er en viktig kilde for deg eller en mindre viktig kilde.»

Figur 17. Samlefigur. Informasjonskilder. N=600.



Det alternativet som flest oppgir som en viktig kilde til informasjon er «online verktøy» (63 prosent). Deretter følger nettsider og nyhetsbrev (56 prosent), kurs i ansvarlig næringsliv (46 prosent), sosiale medier (32 prosent), seminarer og konferanser (31 prosent) og sektortilpasset informasjonsmateriale om OECDs retningslinjer (27 prosent).

- Det er signifikant færre blant lederne av de største bedriftene (100+ ansatte) som svarer at sosiale medier som Facebook, Twitter og LinkedIn er en viktig kilde til informasjon (12 %, mot 32 % av alle bedriftsledere).
- Signifikant flere bedriftsledere på Østlandet ser på kurs i ansvarlig næringsliv (56 prosent) og seminarer/konferanser (42 prosent) som viktige informasjonskilder, sammenlignet med bedriftsledere fra andre landsdeler.

### Veilednings- og informasjonsbehov: Tilbakemeldinger fra informantene

Dybdeintervjuene avstedkom forskjellige mulige innspill til hva Kontaktpunktet kan jobbe med framover. Noen av disse var ganske konkrete:

#### Klagesaksgjennomganger

Vi kom inn på klageordningen i seksjonen om Kontaktpunktet. Informanten som hadde opplevd kontaktpunktets rolle i forbindelse med klagemekanismen som litt utydelig, etterlyste også mer tydelighet rundt selve klageordningen:

*«[Det er] behov for å tydelig kunne forstå hva som ville kunne være en gyldig klage – eller en klage som får medhold. Hva skal til for å kunne trigge det å ha brutt retningslinjene? (...) det er noen begreper – som «medvirkning», «forårsake» og «være innblandet i», som det er litt utydelig hva det ligger i – og hva som skal til for at begrepene skal benyttes. (...) Har man det samme ansvaret i alle ledd i en verdikjede, hva er en avgrensning som er akseptabel/ikke akseptabel?»*

Informanten erkjente at det ikke kunne finnes krystallklare svar på dette, blant annet fordi det da ble mulig å spekulere i å legge lista på et absolutt minimumsnivå – men mente at det absolutt var behov

for å gi virksomhetene en bedre følelse av dette, og at «best måte å sette seg inn i dette er kanskje å lese klagesaker som har vært behandlet.»

### Nettverksbygging

Som tidligere beskrevet, var kursinformantene opptatte av å formidle at de hadde stor nytte av å lære av hverandre. Særlig det å opprette kontakt med andre som jobbet i samme land/område, var et punkt mange kunne tenke seg bistand til.

«Det finnes initiativer og muligheter der ute hvis man leter aktivt etter det; bransjenettverk på globalt og lokalt plan der man kan hente ut ekstremt mye info, men det er ikke nødvendigvis enkelt å sette i gang, selv om det er mulig på egen hånd.» (2)

«...et sted hvor man kunne finne felles løsninger eller støtte, kunne Kontaktpunktet bistå med.» (5)

En annen informant savnet gode fora der også offentlige aktører involveres; det er ofte bare kontakt bedrifter imellom, eller med sivilsamfunnsorganisasjoner. Hun var opptatt av hva Kontaktpunktet, og det offentlige virkemiddelapparatet for øvrig, kunne lære av selskapene:

«Noe av det jeg tror er det vanskeligste, også midt oppe i en sak, er at selskapene føler at det er mer komplekst enn de får anledning til å få fram. I den grad kontaktpunktet kan innhente mer konkret kunnskap fra selskapene, tror jeg det ville hjulpet veldig. Kanskje regelmessig dialog, kanskje en og annen samling, for å tilegne seg praktiske erfaringer. Da blir det også vanskelig for bedriftene å si 'men de skjønner ikke businessen, liksom'.»

### Dilemmadiskusjoner i fortrolighet.

«Når man driver med internasjonal handel, er man aldri helt trygg på at man er innenfor.»

Fire av de fem kursinformantene meldte at de ville ha god nytte av flere muligheter til å diskutere problematiske situasjoner, uten nødvendigvis å måtte forsvare seg. Dette kom ofte opp i den avsluttende delen av intervjuet, da informantene ble spurt om det var noe annet de hadde lyst til å legge til.

Det var særlig én informant, som jobber i et statlig eid selskap, var opptatt av dette: «Det selskaper sjelden trenger, er enda en veileder og enda et rammeverk. Det som det er behov for, er dilemmadiskusjoner – i en "safe space"». Informanten, som har lang og bred erfaring med ansvarlig næringsliv, vendte stadig tilbake til dette gjennomgangstemaet:

«Som selskaper skulle vi selvsagt ønsket oss mer. (...) Hvis de skulle være nyttige for næringslivet, trengte de mer kapasitet til veiledning og dilemmadiskusjoner; ikke bare kontakt når det er en sak.»

På spørsmål om det er noen informasjon Kontaktpunktet kunne egne seg særlig godt til å bistå med, svarte en annen: «Hvilke ting er jeg veldig redd for? Er redd for å komme i et dårlig lys, at jeg skulle bli anklaget for ting som vi kanskje ikke mener vi har gjort, hvor vi mener vi har gjort vårt beste. Det å ha noen å kunne diskutere konflikten med, uhildet, tror jeg vil være bra.»

### Tilbud til mindre virksomheter? «Retningslinjene er jo for multinasjonale selskaper...»

Det er stor forskjell på hva som kan være til nytte for profesjonelle «ansvarlighetsaktører», og hva det kan være behov for i bedrifter som ikke har den typen kompetanse tilgjengelig. Samtidig som alle

kursinformantene opplevde at de fikk godt utbytte av å delta, hadde flere av dem tanker om at kursopplegget nok ikke passer for alle; «*du bør nok ha et bevisst forhold til – ha en god governance-kultur, og være vant til å ha standarder*».

Flere av kursinformantene var også opptatt av at de, som store, internasjonale konsern, også ble påvirket av manglende kunnskap blant mindre, norske næringslivsaktører. «*Vil hjelpe for de større aktørene også, hvis leverandørene har økt bevissthet rundt dette*. Én var opptatt av at det kanskje var akkurat der Kontaktpunktet burde sette inn støtet:

«*Hvis oppmerksomheten rundt dette også kunne vært retta mot de små og mellomstore, som alltid vil ha leverandørrisiko, (...) litt fokus på det segmentet. De større har bedre kjennskap i utgangspunktet. Mellom oss og de bittesmå, der er jo fallgruvene kanskje størst. (...) Når du går inn uten ressurser og uten bevissthet, er nok risikoen ganske stor.*»

#### Etikkinformasjonsutvalgets lovforslag – *hva er egentlig godt nok?*

Kursinformantene ble bedt om å ta stilling til hva det ville si for deres selskap dersom offentliggjøring av aktsomhetsvurderinger med hensyn til menneskerettigheter ble lovpålagt. Hva slags veiledning kunne de se for seg at de ville trenge? Tilbakemeldingene var blandede: Ingen var mot et slikt offentlighetskrav, i prinsippet – men tre av de fem informantene opplevde forslaget som uklart og potensielt vanskelig. Hva kommer til å være *nok* åpenhet?

«*Vi vil nok i utgangspunktet ikke ha problemer med dette.*» (2)

«*Vi er ikke mot det, i prinsippet, men vi må ta oss i vare for at det ikke blir 'ja, la oss gjøre det ôg'*» (5)

«*Det vil være en periode der det vil være veldig mye usikkerhet rundt hva slags type info man skal gjøre tilgjengelig.*» (1)

«*Det er jo en slags blottlegging. Og så er det jo om å gjøre å gjøre det på den mest fornuftige måten. Hvor mye informasjon er en nødt til å dele?*» (6)

«*Du bør jo uansett gjøre disse vurderingene. (...) tenker det vil være en forebyggende faktor – at du får et push for faktisk å være konkret.*» (7)

To informanter, som ellers ikke hadde mye til felles, tok lovforslaget med ro. Den ene, som jobber med detaljhandel, meldte at «*Vi vil nok i utgangspunktet ikke ha problemer med dette. Vi trenger ikke så mye støtte*». Den andre, som kom fra et delvis statlig eid selskap som stort sett ikke har direkte forbrukerkontakt, uttrykte det samme – og la til at «*vi gjør jo forhåpentligvis den type vurderinger i dag. Hvis det skulle oppstå noe, må vi uansett dokumentere vurderinger vi har gjort*». På konkret spørsmål om han ikke var bekymret for at dette kunne bli for krevende, ga informanten uttrykk for sin tillit til prosessen som lovforslaget nå skal gjennom, og til utviklingen i retning lovfesting:

«*Du ser jo, for eksempel knytta til moderne slaveri, at soft law begynner å konkretisere seg rundt om i verden til konkrete lovkrav. Det er fornuftig med diskusjon av elementer ved loven; det lyttes jo gjerne til. Har tiltro til at systemet fungerer, i så henseende.*»

De to informantene som var mest skeptiske til forslaget, stilte en rekke spørsmål:

«Er det tilstrekkelig å vise til nettsidene? Må man utforme et selvstendig svar? Lovforslaget tar heller ikke inn over seg annen lovgivning. Det vil være ganger der vi ikke kan gi info. Hvordan forklarer vi det?» (1)

«Det er krevende å få nye krav til rapportering. Det er mange krav. Hvor dypt skal man gå? Hva kan man gjenbruke? Hva er meningen med dette?» (5)

Den overordnede usikkerheten til de mer skeptiske informantene, hadde å gjøre med avgrensinger:

«[Selskapene] vil trenge veiledning på 'hva er egentlig godt nok'? 'hva forventes'? Pluss, det vil ta mye ressurser. Det å rigge selskaper for å kunne håndtere dette fornuftig og opprettholde ønsket om informasjon; dette er en trigger. Det store spørsmålet kommer til å være 'hva er nok?'»

Veiledningsbehov: «Ikke hensiktsmessig at bedriftene tolker dette hver for seg.»

Det at tre av informantene var såpass usikre, tyder på at mange bedrifter vil trenge veiledning ved innføring av en slik lov. Under intervjuene kom det også forskjellige innspill, både direkte og indirekte, til *hva slags* veiledning som trengs.

De to informantene som var komfortable med lovforslaget, og mente at de selv ikke ville trenge hjelp, så begge for seg at Kontaktpunktet kunne bidra:

«Kunne være en rolle for Kontaktpunktet å vise litt vei i hvordan man kan imøtekomme lovforslaget på en god måte. Igjen har jeg tro på erfaringsutveksling. Sette bedrifter i kontakt med hverandre for å diskutere dette.»

«Tenker en tilsvarende setting som det de har kursa i tidligere – at de tar initiativ til å sette opp kursing i det, for å veilede. (...) At de går gjennom det konkret, gjerne at de samler selskaper på samme måte.»

## Konklusjon

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at OECD/Kontaktpunktet er lite kjent i brede lag av norsk næringsliv – samt at det i hvert fall ikke har blitt *bedre* kjent siden 2013. Dybdeintervjuene gir samtidig et klart inntrykk av at det er fokus på arbeid med ansvarlig næringsliv. Flere av informantene mener retningslinjene er gode, og inntrykket av Kontaktpunktet (herunder kurset) er godt.

En utfordring er at mange som burde ha et forhold til denne materien, ikke har det. Samtidig er det grunn til å tro at mye dekkes opp av norsk lov, og det ser ut til at de som har benyttet seg av Kontaktpunktet, opplever at de har et godt og faglig solid tilbud. Den store utfordringen er å tilpasse retningslinjer og annet materiell slik at det oppleves som relevant for hverdagen i den enkelte bedrift. Dette illustreres ved at dybdeinformantene fra næringslivspanelet opplevde begrepene i spørreskjemaet som fremmedgjørende. De stilte spørsmål om hva man legger i de ulike begrepene, som oppleves som akademiske, og tilpasset de som kjenner fagfeltet («ansvarlig næringsliv»).

Det må trekkes fram at mange norske bedrifter forholder seg til ansvarlighet på en eller flere måter. Over halvparten av bedriftene oppgir at de har skriftlige retningslinjer på feltet, som dekker de fleste temaene for ansvarlig næringsliv. Når det gjelder hva som påvirker selskapenes arbeid med ansvarlig næringsliv («drivere»), er krav og forventninger fra norske myndigheter en svært viktig faktor. Andre viktige pådrivere er eiere og investorer, generelle føringer fra kulturen, samt indre driv – ønsket om å være en ansvarlig aktør.

Når det gjelder bedriftenes veiledningsbehov, sier ca. 4 av 10 bedrifter med internasjonal virksomhet at de har behov for mer veiledning i ansvarlig næringsliv. Noe flere mener de har behov for mer kunnskap om det å foreta aktsomhetsvurderinger (/kartlegge risiko for negativ påvirkning).

Systematisk arbeid med ansvarlig næringsliv i forbindelse med utenlandsaktivitet er fortsatt nokså umodent i norsk næringsliv, sett under ett. Her kan det trekkes fram at dybdeintervjuene etterlater et inntrykk av at næringslivet ønsker en slags støttefunksjon hos, eller en alliert i, Kontaktpunktet. De som hadde deltatt på Kontaktpunktets kurs, trakk fram at det likte best med kurset var muligheten for erfaringsutveksling, og å lære av eksempler – de fleste ønsker mer fokus på dette.

Kursinformantene forteller om rutiner og organisering i arbeidet med ansvarlig næringsliv, og inntrykket som fester seg er at dette tas på stort alvor. Situasjonen er svært annerledes hos de som ble rekruttert fra den kvantitative undersøkelsen. Disse gjør det de *må* gjøre, og opplever at norske lover og regler dekker opp langt på vei. Videre er det et funn fra undersøkelsen at det kan være (særlig i forbindelse med risikokartlegginger) knapphet på ressurser i selskapene til å følge opp dette arbeidet.

Resultatene fra den kvantitative undersøkelsen viser at flertallet av bedriftene oppgir å ha bærekraft og policy på ansvarlig næringsliv integrert i den operasjonelle virksomheten. I tillegg oppgir flertallet av bedriftslederne at styret er involvert i arbeidet med ansvarlig næringsliv. Risikokartlegging er imidlertid mindre vanlig blant bedriftene (halvparten oppgir å ha gjort dette), og mindretallet har relevante KPI-er og systematiske rapportering om ansvarlig næringsliv.

Sist, men ikke minst, er utfordringene for småbedriftene en særlig viktig tilbakemelding å ta med seg fra denne undersøkelsen. Små bedrifter har ikke egne fagfolk som kan fagfeltet ansvarlig næringsliv. Språkbruk og begrepsapparat som ikke oppleves som relevant, er derfor et reelt problem.