

# Dilemmasamling for næringslivet

om menneskerettigheter,  
arbeidstakerrettigheter og  
antikorrupsjon



NORGES KONTAKTPUNKT  
FOR ANSVARLIG NÆRINGSLIV



TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL  
NORGE

# Innhold

- 3 Forord
- 4 Innledning
- 6 Rekruttering med bismak  
Arbeidstakerrettigheter - gjeldsslaveri og utnyttning
- 7 Begrenset forsyning med høy risiko  
Menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og tvangsarbeid
- 8 Ny underleverandør under tidspress  
Korrupsjon
- 9 Energiprojekt og infrastruktur  
Menneskerettigheter -interessentdialog
- 10 Ship o'hoi! risiko til tross for tiltak  
Arbeidstakerrettigheter - HMS, tvungen overtid
- 11 Agent i forretningsutvikling  
Korrupsjon
- 12 Samarbeidspartner med dårlig praksis  
Arbeidstakerrettigheter - tvunget overtid, helse og sikkerhet
- 13 Vindmøller i urfolksområder  
Menneskerettigheter, urfolksrettigheter
- 14 Problematisk leverandør  
Korrupsjon
- 15 Webkameraene ser deg  
Menneskerettigheter - retten til privatliv
- 16 Oppfølging av ufaglært ungdom  
Arbeidstakerrettigheter - HMS

- 17 **Å kjøpe eller ikke kjøpe**  
Korrupsjon
- 18 **Produkt med dobbelt anvendelsesområde**  
Menneskerettigheter: ikke-diskriminering og retten til liv
- 19 **Barnearbeid hos leverandør**  
Menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter
- 20 **Gaver i trangt farvann**  
Korrupsjon
- 21 **Fornybart ja visst - men ikke uten problemer**  
Menneskerettigheter - Interessentdialog med lokalbefolkning
- 22 **Hva er det med rekruttering?**  
Arbeidstakerrettigheter - rekruttering under falske premisser
- 23 **En liten forglemmelse**  
Korrupsjon
- 24 **Metoo hos leverandøren**  
Menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter  
- Diskriminering og seksuell trakassering
- 25 **Damprosjekt i regnskogen**  
Menneskerettigheter - potensiell tvangsflytting  
av lokalbefolkning og tap av livsgrunnlag
- 26 **Ugler i mosen**  
Korrupsjon
- 27 **Billig og bra med frihandelssoner?**  
Arbeidstakerrettigheter
- 28 **Sentrale prinsipper for aktsomhetsvurderinger**

# Forord

Fremtidens bedrifter må være ansvarlige både hjemme og ute og det forventes at de selv tar ansvar og arbeider målrettet for å unngå negativ innvirkning på omgivelsene – både på mennesker, miljø og klima. Forventningene kommer fra myndighetene, forretningspartnere, ansatte og fagforeninger, sivilsamfunn og forbrukere. Utviklingen både i Norge og internasjonalt går i retning av at forventningene gjøres til rettslige forpliktelser. Den norske åpenhetsloven som trådte i kraft 1. juli 2022 er ett eksempel på dette.

Ved å opptre ansvarlig bidrar bedriften din til å gjøre verden bedre. Ansvarlige bedrifter kan spille en avgjørende rolle i å bidra til økonomisk utvikling og vekst og til å nå bærekraftsmålene. Det gjelder å håndtere de risikoene for mennesker og miljø som finnes i egen virksomhet, leverandørkjede og hos forretningsforbindelser på en effektiv måte.

Forventningene er nedfelt i OECDs retningslinjer for multinasjonale selskaper (også kalt OECDs retningslinjer for ansvarlig næringsliv) og FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter (UNGP). Plikten til å gjennomføre risikobaserte aktsomhetsvurderingen står helt sentralt i forventningene til et ansvarlig næringsliv. Metoden som bedriftene må arbeide med er beskrevet i disse globale standardene, og åpenhetsloven bygger direkte på standardene og kravene til aktsomhetsvurderinger som finnes der.

Respekt for menneskerettighetene er den globale standarden for forventet atferd for selskaper, uavhengig av statenes evne eller vilje til å oppfylle sine menneskerettighetsforpliktelser. Det er nær sammenheng mellom standardene om ansvarlig næringsliv og lovgivning om anti-korrupsjon. OECD-retningslinjene har et eget kapittel om bekjemping av bestikkelser, tilbud om bestikkelser og pengeutpressing. I praksis vil dessuten et marked som preges av stor grad av korrupsjon også ofte

være et marked hvor det er stor risiko for menneskerettsbrudd, angrep på arbeidstakers rettigheter og manglende oppfyllelse av kravene til anstendig arbeid. Bedriftene vil derfor ha nytte av å se alle disse risikoene i sammenheng og samordne arbeidet med å håndtere dem.

Dilemmasamlingen viser eksempler hentet fra virkeligheten på utfordringer selskaper kan møte når det gjelder menneskerettigheter, arbeidstakers rettigheter og korrupsjon, og gir et grunnlag for å implementere kravene til ansvarlig næringsliv i bedriften. Den er laget av en arbeidsgruppe bestående av representanter fra Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO), Norges kontaktpunkt for ansvarlig næringsliv og Transparency International Norge. Innholdet bygger for stor del på innspill fra noen av NHO sine medlemsbedrifter. Korrupsjonsdilemmaene i denne publikasjonen er hentet fra en større samling publisert av Transparency International Norge «Antikorrupsjon Dilemmasamling. Et læremiddel for bedrifter, andre virksomheter, universiteter og høyskoler».

Samlingen er ment som en hjelp til å komme i gang med arbeidet om å etterleve kravene til ansvarlig næringsliv. Den kommer til å bli jevnlig oppdatert for å holde den mest mulig aktuell. Vi håper derfor å høre fra deg om hva du synes og gi oss gjerne innspill, kommentarer og kritikk. Vi vil takke alle som har bidratt og håper at samlingen blir flittig brukt fremover.

**Ole Erik Almlid**

Administrerende direktør i NHO

**Frode Elgesem**

Leder av Norges Kontaktpunkt for ansvarlig næringsliv

**Guro Slettemark**

Generalsekretær i Transparency International Norge

# Innledning

Dilemmaene i samlingen handler om menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og korrupsjon. Flere av dilemmaene reiser komplekse problemstillinger og vil i den virkelige verden kreve inngående analyser av standarder, veiledninger, bakenforliggende traktater og andre internasjonale forpliktelser. Veiledningen er derfor kun ment å skissere noen utgangspunkt for å få diskusjonen i gang – forhåpentligvis i riktig retning – slik at deltakerne kan starte arbeidet med å bygge kunnskap om hva som ligger i kravene til et ansvarlig næringsliv. Ut fra kursdeltakernes forutsetninger kan veilederen utvikle diskusjonen videre ved å gå dypere inn i de relevante kildene.

Dilemmasamlingen består av to deler: En for kursdeltakere, med beskrivelse av dilemmaer med spørsmål for vurdering, og en for kursledere. Hvert dilemma innledes med en beskrivelse av en situasjon som kursdeltakerne skal tenke igjennom. Her kan deltakerne resonnerer fritt. Deretter kommer noen spørsmål som deltakerne og kursleder kan diskutere. Det ligger i dilemmaets natur at det ikke har en åpenbar løsning. For bedriftene kan det ofte være flere skadebegrensende handlingsalternativer.

Handlingsalternativene for foreslåtte «løsninger» er basert på aktsomhetsvurderingsmetoden i OECDs retningslinjer for ansvarlig næringsliv. Dette er i dag den mest

anerkjente metoden og åpenhetsloven som trådte i kraft 1. juli 2022 bygger direkte på denne.

Håndboken «Beskytt din virksomhet» (2019) fra Transparency International Norge, foreslås som referanse til dilemmaene knyttet til korrupsjon. Hensikten med håndboken er å hjelpe norske bedrifter med å utvikle, iverksette og drifte tilstrekkelige og effektive antikorrupsjonsprogrammer.

Korrupsjonsdilemmaene i denne publikasjonen er hentet fra en større samling publisert av Transparency International Norge, «Antikorrupsjon Dilemmasamling. Et læremiddel for bedrifter, andre virksomheter, universiteter og høyskoler». De to dokumentene er tilgjengelige på TI Norges nettsider, [www.transparency.no](http://www.transparency.no).

Aktsomhetsvurderinger for ansvarlig næringsliv er en dynamisk og pågående prosess. Formålet er at bedrifter unngår skade på mennesker, samfunn og miljø og bidrar til en bærekraftig utvikling. En aktsomhetsvurdering handler om å kartlegge og vurdere negativ påvirkning eller skade i din virksomhet, leverandørkjede eller hos forretningsforbindelser. Du har et ansvar for å forsøke å stanse, redusere eller forebygge negativ påvirkning, og kommunisere om hvilke tiltak som er iverksatt. Kort fortalt; du må forstå de risikoene du er knyttet til, håndtere dem og informere om det du gjør.

## Aktsomhetsvurdering



### Trinnene i en aktsomhetsvurdering

1. Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer
2. Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse
3. Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning
4. Overvåk gjennomføring og resultater
5. Kommuniser hvordan påvirkningen er håndtert
6. Sørge for, eller samarbeide om gjenoppretting og erstatning der det er påkrevd.

OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger for ansvarlig næringsliv gir en grundig innføring i hvordan aktsomhetsvurderinger gjennomføres. Veilederen er oversatt til norsk av Kontaktpunktet. Kontaktpunktet har utarbeidet et innføringsdokument for OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger.

Kontaktpunktet gir informasjon og veiledning om OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper og aktsomhetsvurderinger. På nettsiden til Kontaktpunktet finner du nærmere informasjon om metoden aktsomhetsvurdering og sektorveiledere med konkrete råd til ulike bransjer og de ovennevnte dokumentene: [www.responsiblebusiness.no/](http://www.responsiblebusiness.no/).

Følgende prinsipper legges til grunn som sentrale prinsipper om aktsomhetsvurderinger (se mer bakerst i dilemmasamlingen):

- Aktsomhetsvurderinger er forbyggende
- Aktsomhetsvurderinger er risikobaserte og innebærer prioriteringer
- Aktsomhetsvurderinger er dynamiske og en pågående prosess
- Aktsomhetsvurderinger blir styrket gjennom involvering av interessenter
- Aktsomhetsvurderinger flytter ikke ansvar, for eksempel fra en bedrift som forårsaker skade til en annen som er forbundet til denne virksomheten
- Aktsomhetsvurderinger samsvarer med internasjonale standarder for ansvarlig næringsliv
- Aktsomhetsvurderinger avhenger av omstendighetene
- Aktsomhetsvurderinger inkluderer kontinuerlig kommunikasjon

Alle virksomheter som omfattes av åpenhetsloven plikter å utføre aktsomhetsvurderinger i tråd med OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper. Se mer på Forbrukertilsynets nettsider: [www.forbrukertilsynet.no/apenhetsloven](http://www.forbrukertilsynet.no/apenhetsloven).

## Dilemma 1

# Rekruttering med bismak

Arbeidstakerrettigheter - gjeldsslaveri og utnyttning

### Beskrivelse av saken:

Du er innkjøper for en matvareimportør som kjøper inn store kvanta fra en tomatplantasje i det sørlige Europa. På grunn av stor etterspørsel har eieren av plantasjen behov for å øke sin stab. Eieren får inn flere flinke unge menn som begynner å jobbe i firmaet. Dette er migrantarbeidere, og du er kjent med at det kan være utfordringer med deres arbeidstillatelse. Du har også fanget opp fra media at migrantarbeiderne har dårlige arbeidsvilkår. Det er utstrakt bruk av tvungen overtid, lange arbeidsdager uten pauser, liten tilgang på beskyttelsesutstyr, mat og drikke og sanitærforhold, dårlige boforhold og lave lønninger.

På befaring får du også høre at de nyansatte har betalt mellommenn en sum for å få jobben, og at disse krever en del av migrantarbeidernes lønn. Dette har medført at migrantarbeiderne har kommet i en gjeldssituasjon som gjør at de blir bundet til jobben så lenge gjelden ikke er nedbetalt. Du forteller eieren av plantasjen hva du har oppdaget og han blir rasende da du konfronterer ham med det.

Mellommennene mener de gjorde en god handling da de ordnet jobb for de unge migrantarbeiderne og mener at det var naturlig at de skulle få noe for innsatsen. De ansatte er meget viktige for plantasjen og eieren har ingen å miste. Du krever at han tar grep for å rydde opp i arbeidsforholdene.

### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilke kritikkverdige forhold beskrives i dette eksemplet?
3. Hvilket ansvar har du som innkjøper fra plantasjen for å unngå at de unge migrantarbeiderne utnyttes?
4. Hva bør du som innkjøper gjøre for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

## Dilemma 2

# Begrenset forsyning med høy risiko

Menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og tvangsarbeid

### Beskrivelse av saken:

Dielli installerer solcelleanlegg som bidrar til det grønne skiftet. Selskapets virksomhet er i en rekke land der det ofte er høy risiko for menneskerettighetsbrudd og korrupsjon.

Dielli har foretatt en risikovurdering og kartlagt at det særlig er risiko for brudd på menneske- og arbeidstakerrettigheter i forbindelse med utvinning og produksjon. Området for utvinning og produksjon av råvarene som trengs for å lage solceller har høy risiko for tvangsarbeid. Det er få leverandører av råstoff til solcelleproduksjon og få land står for store andeler av verdensmarkedet.

Dielli har forsøkt å kartlegge forholdene for arbeidstakere ved produksjonen, men har utfordringer med å få adgang til områdene for å undersøke forholdene lokalt. Lokale myndigheter forsikrer om at alt er i orden. Det har derfor ikke vært mulig for Dielli å få oversikt over om de gjennom sin leverandørkjede er koblet til alvorlige brudd på arbeidstakerrettighetene.

Selskapet har retningslinjer der det kommer frem at virksomheten skal respektere menneskerettigheter, herunder arbeidstakerrettigheter. Ifølge disse skal det stilles kontraktfestede krav til leverandører på dette feltet.

### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har selskapet for situasjon til arbeidstakerne?
3. Hvilken mulighet har selskapet til å påvirke for å oppnå endret praksis hos leverandøren, og hvordan kan det gå fram?
4. Hva bør selskapet gjøre fremover?



## Dilemma 3

# Ny underleverandør under tidspress

### Korrupsjon

#### Beskrivelse av saken:

Inger Olesen i selskapet Metal Engros er prosjektleder for etablering av et nytt kontorbygg. Etter en grundig anbudsprosess er entreprenørselskapet Byggnytt valgt som hovedentreprenør. Byggnytt har innhentet tilbud fra underleverandører, de nødvendige kontrakter er inngått, og byggearbeidene er godt i gang.

Imidlertid viser det seg at bakgrunnsundersøkelsen (due diligence) av en av underleverandørene ikke har vært god nok, da det valgte elektrikerfirmaet har økonomiske problemer og må trekke seg fra oppdraget. Inger Olesen blir temmelig fortvilet, fordi en ny anbudskonkurranse vil føre til betydelig kostnadsøkning og forsinkelse.

Sjefen for Byggnytt anbefaler å skifte til et lokalt elektrikerfirma som han har god erfaring med og som har bekräftet at det har ledig kapasitet til å påta seg oppdraget umiddelbart. Det aksepterer å utføre jobben på samme betingelser som det opprinnelige elektrikerfirmaet. Inger Olesen er under tidspress og beslutter å benytte denne underleverandøren til tross for at det ikke har blitt gjort nærmere undersøkelser eller at alternative underleverandører er vurdert. Etter hennes oppfatning er dette en beslutning hun som prosjektleder kan ta uten nærmere konsultasjoner.

Det viser seg at prosjektet utvikler seg positivt, også elektrikerarbeidene, men ved en tilfeldighet får Inger Olesen vite at elektrikerfirmaet eies av broren til Byggnytt's sjef.

#### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?
2. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?
3. Er du enig i Inger Olesens håndtering av denne situasjonen?
4. Hvordan bør hun reagere på informasjon hun får om elektrikerfirmaets eier?

## Dilemma 4

# Energiprojekt og infrastruktur

### Menneskerettigheter - interessentdialog

#### Beskrivelse av saken:

Selskapet Infra har fått støtte fra Verdensbanken til sitt energiprojekt. Verdensbanken har stilt krav om at prosjektet skal bygge på aktsomhetsvurderinger i henhold til IFC Performance Standards. Selskapet har gjennomført interessentdialog og kartlagt risikoer koblet til prosjektet, og rapporter og planer er godkjent av IFC og Verdensbanken. Det er mye næringsaktivitet i tiliggende områder der selskapet ditt skal etablere seg. Du har mottatt rapporter om hvordan risiko er kartlagt og interessentdialog er gjennomført i disse prosjektene, så du regner med at det er i orden.

Vel på plass i prosjektområdet ser du en dag i riksdekkende media at det har dukket opp protestaksjoner i området du opererer i, mot store naturinngrep i forbindelse med infrastrukturbygging som veinett og havneutbygging som myndighetene har stått for. Denne infrastrukturen var allerede igangsatt før ditt prosjekt kom inn og ditt prosjekt er bare en av brukerne. Medieoppslagene hevder at disse tiltakene reduserer livsgrunnlaget for folk som bor i de berørte områdene, og det har kommet klager både fra lokale bønder og fiskere som får begrenset sine virkeområder og inntekter på grunn av inngrepene.

Verdensbanken og IFC har ikke regnet denne infrastrukturbyggingen som del av ditt prosjekt, dvs. det er ikke et såkalt «tilknyttet fasilitet». Men du blir likevel urolig fordi medieoppslagene knytter de negative innvirkningene av infrastrukturen sammen med prosjektet til ditt selskap. Myndighetene har stått for infrastrukturbyggingen og ditt selskap har ikke stilt noen krav til dem, da dere har tatt det for gitt at de har gode rutiner for slik utbygging og involvering av lokalsamfunn.

#### Diskusjonspunkter:

1. Hvordan håndterer du informasjon om negative konsekvenser av aktiviteter som du ikke har forårsaket, men som kan være direkte forbundet med din virksomhet? Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har selskapet hvis myndighetene forårsaket de negative konsekvensene i bygging av infrastruktur, som du oppfatter ikke er direkte knyttet til ditt prosjekt?
3. Hvilke muligheter har Infra til å påvirke myndighetenes håndtering og i det minste sikre at Inafras del av prosjektet ikke medfører brudd på lokalbefolkningens rettigheter? Hvordan bør selskapet gå fram?
4. Er det noe selskapet bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

## Dilemma 5

# Ship o'hoi! Risiko til tross for tiltak

Arbeidstakerrettigheter - HMS og tvungen overtid

### Beskrivelse av saken:

Ditt selskap driver et verft utenfor Norge og dere kjøper inn komponenter som produseres i ulike deler av verden. Dere har retningslinjer for menneskerettigheter og har tidligere gjort en grundig aktsomhetsvurdering. Dere har identifisert de deler av virksomheten som representerer høyest sannsynlighet for alvorlige brudd med et betydelig omfang. Resultatet av denne var at produksjon av skrog er forbundet med spesielt høy risiko, men at denne kunne kraftig reduseres gjennom å kjøpe skrog fra EU-land.

Dere har siden inngått avtaler om kjøp av flere skrog fra produsenter i EU og har også omfordelt internt for å sikre etterlevelse og kontroll i forbindelse med innkjøp fra andre verdensdeler.

Du hører fra bransjen at flere rederier nylig har blitt anklaget for å kjøpe skrog fra verft der det foregår brudd på arbeidstakernes rettigheter, spesielt når det gjelder helse, miljø og sikkerhet og at det også foregår tvungen overtid. Du blir overrasket da du finner ut at dette skjer i EU.

### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilke muligheter har ditt selskap for å sikre at verftene dere kjøper skrog fra ikke bryter arbeidstakernes rettigheter eller er involvert i uetisk virksomhet - og hvordan kan dere gå fram?
3. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes for å håndtere disse utfordringene i fremtiden?

## Dilemma 6

# Agent i forretningsutvikling

### Korrupsjon

#### Beskrivelse av saken:

Eva Hansen leder arbeidet med å etablere virksomhet for selskapet Opportunity ASA i Euforia. Euforia er et land med lovende forretningsmuligheter. Landet er imidlertid preget av mye byråkrati, herunder uoversiktlig regelverk og lite transparente beslutningsprosesser hos myndighetene. Det er derfor krevende å få oversikt over hva som trengs av søknader/tillatelser og andre formelle krav for at Opportunity skal kunne etablere seg i Euforia.

En ansatt i Euforias næringsdepartement anbefaler Eva å engasjere Mr. Jones - en agent med omfattende erfaring innenfor Opportunitys bransje. Han skal ha bistått andre utenlandske selskaper med nyetablering i Euforia. I henhold til kontrakten som foreslås av Mr. Jones skal han utføre «rådgivning og oppfølging knyttet til etablering av ny virksomhet i Euforia». Honoraret er høyt sammenlignet med andre agenter, men Mr. Jones skal være veldig kunnskapsrik og ha et stort nettverk (blant annet fra sin fortid som statssekretær). Agentens selskap hører hjemme i Luxemburg.

#### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?
2. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?
3. Er det noen risikomomenter (røde flagg) som Eva Hansen bør være observant på?
4. Hvordan kan Eva Hansen og Opportunity håndtere risikoene?

## Dilemma 7

# Samarbeidspartner med dårlig praksis

Arbeidstakerrettigheter - tvunget overtid, helse og sikkerhet

### Beskrivelse av saken:

Du arbeider i firmaet EcoFood som produserer ulike økologiske matvarer til eksport. Ledelsen er opptatt av å sikre at selskapet ikke har negativ miljøpåvirkning. Med god kontroll av matvareproduksjon er det få utfordringer knyttet til menneskerettigheter eller arbeidstakerrettigheter i din egen virksomhet. EcoFood har retningslinjer for miljøvern og respekt for menneskerettigheter.

EcoFood har, i samarbeid med transportfirmaet Good2Go, gitt et tilbud og vunnet en kontrakt med en stor restaurantkjede. Dere skal levere mat til kjedens restauranter i regionen. Good2Go står for transporttjenestene. Du har fått indikasjoner på at sjåførene som er ansatt hos Good2Go jobber for mye med lange kjøreøkter til en lav lønn. Utkjøringen av mat er kun en liten del av kjøreoppdragene til transportselskapet.

Dette er en stor avtale for EcoFood. Du ergrer deg over at du ikke undersøkte transportfirmaet bedre, men dere har vært mest opptatt av den økologiske produksjonen av egne varer. Arbeidsforhold har ikke vært på deres radar.

### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvordan kan selskapet bidra til å endre arbeidsvilkårene for disse sjåførene innenfor denne avtalen?
3. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

## Dilemma 8

# Vindmøller i urfolksområder

Menneskerettigheter, urfolksrettigheter

### Beskrivelse av saken:

Selskapet Wild Wind, der du arbeider, har inngått kontrakt med en utbygger som skal bygge en vindmøllepark på oppdrag fra dere. Dere har retningslinjer om menneskerettigheter og i kontrakten med utbyggeren har dere stilt krav om at prosjektet og samarbeidet skal utføres på en måte som er i tråd med disse.

Du får en henvendelse om at entreprenøren, som har fått ansvar for en stor del av prosjektet, har utformet det slik at det innebærer risiko for negativ effekt for urfolksgrupper i prosjektområdet. Ditt selskap har konsesjonen og dere har gjennomført en Human Rights Impact Assessment (HRIA) som påviste nettopp risikoen for brudd på urfolks rettigheter.

Konsultasjoner med urfolk er ikke detaljregulert i kontrakten, men dere har gått ut fra at entreprenøren forsto at dette er dekket av kontraktens forpliktelser om ikke å krenke menneskerettighetene. I arbeidet med HRIA var urfolksgruppene viktige interessenter og ble i dialogen forespeilet å bli tett konsultert angående utformingen av prosjektet for å kartlegge mulige negative konsekvenser for menneskerettighetene.

### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hva er det viktigste ditt selskap bør gjøre for å bidra til god dialog med de berørte urfolksgrupper og begrense eventuell negativ påvirkning på deres rettigheter?
3. Hvilket ansvar har ditt selskap for at hovedentreprenøren opererer på en måte som har negative konsekvenser for urfolk i området?
4. Hvilken innvirkning kan urfolksgruppene misnøye ha på prosjektets gjennomføring?
5. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes fremover for å unngå lignende situasjoner?

## Dilemma 9

# Problematisk leverandør

### Korrupsjon

#### Beskrivelse av saken:

Fabrikk1 er et datterselskap av et norsk selskap og produserer palmeolje i Palmeland. Bjørn Bamserud er compliance officer i Nutria ASA, morselskapet til Fabrikk1. Han har blitt kjent med et problem ved Fabrikk1 og engasjerer seg umiddelbart.

Fabrikk1 sliter med en av sine leverandører, Sveis1, som ikke leverer sveisetjenester i henhold til kontrakten. Arbeidet er forsinket og kvaliteten er dårlig. Sveis1 fortsetter å fakturere Fabrikk1 som om de leverer i henhold til avtale og spesifikasjon, og sender til og med tilleggsregninger for ekstra arbeider. Av en eller annen grunn eksisterer det også en «oppgjørsavtale» mellom Fabrikk1 og Sveis1 som gir rett til kompensasjon for diverse tidligere, uspesifiserte tjenester. Det synes som om denne kontrakten, så vel som de andre kontraktene med Sveis1, er forhandlet og inngått av samme innkjøper hos Fabrikk1.

Bjørn Bamserud vil at ledelsen ved Fabrikk1 skal bytte leverandør, men de nøler. De antar at den reelle eieren av Sveis1 er en høytstående myndighetsperson i delstaten. Denne er dessuten gift med avdelingslederen i den lokale miljømyndigheten som er ansvarlig for å utstede tillatelse for neste byggetrinn på fabrikk. Ledelsen ved Fabrikk1 ønsker ikke å sette denne prosessen på spill.

For kort tid siden tok guvernøren i delstaten kontakt med administrerende direktør ved Fabrikk1 og oppfordret til å løse utfordringene og fortsette å benytte Sveis1 for å sikre lokale arbeidsplasser. Guvernøren ønsket å bli holdt oppdatert på utviklingen. Han er en person som administrerende direktør ved Fabrikk1 anser som svært viktig å ha en god relasjon til.

#### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?
2. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?
3. Bør morselskapet Nutria ASA engasjere seg i denne saken?
4. Er det greit at Fabrikk1 fortsetter med Sveis1 som leverandør uten å foreta seg noe?
5. Hvordan kan Bjørn Bamserud og ledelsen ved Fabrikk1 angripe denne situasjonen?
6. Hvor langt kan man gå i å pleie gode kontakter til lokale politikere?

## Dilemma 10

# Webkameraene ser deg

Menneskerettigheter - retten til privatliv

### Beskrivelse av saken:

Du er ansatt i et fiskerifirma som har mange fiskebåter. For å ivareta helse, miljø og sikkerhet har dere installert webkameraer på båtene slik at dere fra land kan lese av vær, vind og bølgehøyder for å se hvordan arbeidet om bord fungerer sikkerhetsmessig. I tillegg er firmaet kritisert av NGOer for å bryte noe regelverk (fiske under minstemål eller annet) og de ønsker å kunne dokumentere at de følger regelverket.

Noen ansatte har som følge av dette anklaget dere for overvåkning og brudd på retten til privatliv. I deres bestrebelser med å ivareta sikkerheten og forhindre farlig arbeid har dere altså blitt tatt for å gjøre noe dårlig.

Du har også hørt at kapteinen på en av båtene har brukt opptakene til å identifisere de fiskere som arbeider langsomt og at kapteinen har sagt dem opp.

### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har selskapet for at arbeiderne føler seg krenket?
3. Hvilken mulighet har ditt selskap til å unngå å krenke fiskernes rettigheter og samtidig ivareta sikkerheten?
4. Hvordan ville en aktsomhetsvurdering sett ut med hensyn til menneskerettigheter og anstendig arbeid?



## Dilemma 11

# Oppfølging av ufaglært ungdom

Arbeidstakerrettigheter - HMS

### Beskrivelse av saken:

Selskapet Construct er hovedentreprenør for en stor byggeplass utenfor EU. Du er byggleder i Construct og skal ha ansvaret for å se til at de som skal jobbe på prosjektet møter opp til rett tid og gjennomfører arbeidsoppgavene. Du annonserer at dere trenger arbeidskraft og flere selskaper tar kontakt. Du velger et rørleggerfirma og et elektrikerfirma som fremstår som kunnskapsrike og ordentlige.

Når de ansatte i elektrikerfirmaet Connect dukker opp synes du noen av de ansatte fremstår som meget unge. Arbeidslederen i Connect forklarer at de er 17 år og ufaglærte. Du ser også at de unge ansatte jobber mye alene uten veiledning. Du spør om dette er greit, men arbeidslederen sier at dette er helt vanlig og ikke noe du trenger å bekymre deg for. Etter en tid er en av de unge arbeiderne involvert i en nestenulykke. Det kommer frem at han ikke hadde fått opplæring i nødvendige sikkerhetstiltak.

Construct er i tidsnød og må få ferdig prosjektet. Du tenker samtidig at du har ditt på det tørre da dere jo har en policy for HMS. Du tenker at elektrikerens egen virksomhet og egne ansatte som Construct ikke trenger å ta ansvar for.

### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har selskapet for situasjonen de unge ansatte befinner seg i?
3. Hvilken mulighet har ditt selskap til å påvirke for å oppnå endret praksis hos underleverandørene, og hvordan kan dere gå fram?
4. Hvordan ville en aktsomhetsvurdering sett ut med hensyn til menneskerettigheter og anstendig arbeid?

## Dilemma 12

# Å kjøpe eller ikke kjøpe

### Korrupsjon

#### Beskrivelse av saken:

Kari Larsen leder enheten i Strong ASA som vurderer oppkjøp av andre selskaper. Hun er for tiden i forhandlinger om kjøp av selskapet Novomosti.

Gjennom due diligence er det avdekket at Novomosti har et svakt internkontrollsystem. Novomosti har en antikorrupsjonspolicy, men har ikke etablert et compliance-system for oppfølging av denne.

I møte med Novomostis ledelse ber Kari om å få beskrevet bruken av agenter og distributører, hvilken kontakt de har med offentlige myndigheter, og Novomostis strategi for antikorrupsjon. Ledelsen gir svært generelle og vage svar, som ikke gjør Kari særlig klokere. På oppfølgingsspørsmål om Novomosti opplever noen konkrete korrupsjonsutfordringer, blir daglig leder irritert og tydelig fornærmet. Han svarer at «tykke seddelbunker under bordet» ikke er noe de driver med.

Det har også vist seg vanskelig å kartlegge eierstrukturen i Novomosti. Selskapet er eid av ulike truster, men det har ikke lyktes å avdekke det reelle eierskapet. Kari innser at det kanskje er umulig å komme til bunns i dette.

#### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?
2. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?
3. Hva bør Kari Hansens anbefaling til Strong ASAs toppledelse og styre være? Bør Strong ASA gå videre med oppkjøpsprosessen?
4. Hvordan kan Strong ASA håndtere korrupsjonsrisiko i forbindelse med oppkjøpet?
  - a. Hva bør det fokuseres på før investeringsbeslutning tas?
  - b. Hvordan kan risiko reguleres i kjøpsavtalen?
  - c. Hvordan kan man håndtere – og redusere – risikoen etter oppkjøp?

## Dilemma 13

# Produkt med dobbelt anvendelsesområde

Menneskerettigheter: ikke-diskriminering og retten til liv

### Beskrivelse av saken:

Ditt selskap Ultrasound AS selger ultralydmaskiner for fosterdiagnostikk over hele verden. Dere har retningslinjer for anstendig arbeid som også stiller krav til deres leverandører. Dere sikrer anstendig arbeid for deres egne ansatte.

Produktet blir brukt i stor skala i utviklingsland. Gjennom medieoppslag har dere fått grunn til å tro at deres maskiner blir misbrukt i land der familier foretrekker sønner fremfor døtre. Det sies at maskinene blir brukt som metode for å avdekke kjønn og at det i etterkant har forekommet at fostre med «feil» kjønn blir abortert bort. Dette har da medført en økning av aborter av jentefostre.

### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har Ultrasound for dette misbruket av produktet?
3. Hvilke muligheter har selskapet til å påvirke denne bruken og sikre at det blir brukt på tiltenkt måte og hvordan kan selskapet gå fram for å endre praksisen?
4. Er det noe selskapet bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

## Dilemma 14

# Barnearbeid hos leverandør

### Menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter

#### Beskrivelse av saken:

Rederiet der du arbeider får produsert komponenter til skip på et verft utenfor Europa. Du har stilt krav til verftet og blant annet kontraktfestet at det ikke skal brukes barnearbeid.

På vei til et besøk i verftet, blir du forsinket og varsler at du må avlyse møtet. Det viste seg likevel at du rakk avtalen. På vei til møtet med ledelsen, oppdaget du en rekke barn i arbeid på verftet.

Hvordan håndterer du en situasjon der du oppdager barnearbeid hos dine forretningsforbindelser?

#### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilke muligheter har ditt selskap for å påvirke og derved oppnå endret praksis hos verftet og hvordan kan dere gå fram?
3. Bør dere avslutte kontrakten?
4. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

## Dilemma 15

# Gaver i trangt farvann

### Korrupsjon

#### Beskrivelse av saken:

Havgrim Sjøen er kaptein på containerskipet MV Good Fortune som eies og driftes av det norske rederiet Mayday ASA. Rederiet har kontorer og representasjon i mange land.

Havgrim har sin første periode ombord som kaptein når skipet skal passere gjennom Marlboro-kanalen. Her er det pålagt å benytte los. Losene er offentlig ansatte, og rederiet betaler landets sentrale myndigheter for lostjenesten.

Det har vært kutyme at losen mottar gaver, typisk i form av et stort antall kartonger med sigaretter, fra skipets kaptein ved transitt gjennom Marlboro-kanalen. Når losen kommer ombord på MV Good Fortune spør han Havgrim umiddelbart om gaven hans er gjort klar. Dette er ikke Havgrim forberedt på, og han nøler med å bekræfte. Da losen merker det, påpeker han at han uten denne tradisjonelle påskjønnelsen vil samarbeidet dem imellom bli vanskeligere og han vil være mindre opptatt av å gjøre en god jobb for kapteinen.

Dette gjør Havgrim bekymret. Kapteinens oppgave er å ivareta skipets, mannskapets og lastens sikkerhet, og han er avhengig av et godt samarbeid med losen.

#### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?
2. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?
3. Bør kaptein Havgrim Sjøen gi gave til losen?
4. Hvilke forhold bør han vurdere før han gir gave eller ikke?
5. Hva burde han ha gjort før han skulle gjennom kanalen?
6. Hva kunne rederiet Mayday ASA ha gjort for å forebygge og håndtere slike hendelser?

## Dilemma 16

# Fornybart ja visst – men ikke uten problemer

Menneskerettigheter - Interessentdialog med lokalbefolkning

### Beskrivelse av saken:

Selskapet New Energy har virksomhet som bidrar til det grønne skiftet med et prosjekt for fornybar energi. Selskapet installerer solcelleanlegg på landsbygda, og det er risiko for menneskerettighetsbrudd og korrupsjon. I prosjekter, som handler om å gi energi til landets befolkning, er myndighetene sterkt involvert.

Du er ansvarlig for gjennomføringen og legger ned mye arbeid på å sikre at du er i samtaler med de berørte gruppene i lokalsamfunnet, og at du har dialog med personer som faktisk har rett til å representere dem. Du har instruks fra ledelsen om å unngå flytting av lokalbefolkningen. Men det er krevende da det viser seg at det bor mye folk spredt rundt i området. New Energy er bundet av konsesjonen fra myndighetene og forpliktet til å levere den strøm som er avtalt.

En lokal organisasjon tar kontakt med deg og forteller at dialogen du har lagt opp til er mangelfull og viser til at noen av de du har vurdert som lokale «skadelidende», ikke tilhører den gruppen. Organisasjonen viser også til en annen gruppe som du ikke har vært i kontakt med, og som er negativt berørt da de ikke lenger kan drive jordbruk i området som skal brukes i prosjektet.

Du trodde det meste var på stell, fordi myndighetene i tildelingen av konsesjonen har sagt at det var gjort en grundig vurdering av ulike interessentgrupper og de eventuelle negative konsekvenser prosjektet kunne ha for dem.

### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har ditt selskap for å sikre lokalbefolkningens interesser?
3. Hvordan kan du gå til verks for å sikre at dialogen føres med rett representanter?
4. Kan du innlede tvangsflytting av folk i området ettersom selskapet tross alt har fått konsesjon?
5. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes fremover for å unngå lignende situasjoner?

## Dilemma 17

# Hva er det med rekruttering?

Arbeidstakerrettigheter - rekruttering under falske premisser

### Beskrivelse av saken:

Du er ansatt som prosjektleder i byggselskapet Builder, som nylig har fått et oppdrag der dere skal bidra med støping og armering i et byggeprosjekt utenfor Europa. Dere har ingen egne ansatte i landet, og må raskt finne arbeidere som skal jobbe på prosjektet i en avgrenset periode. Du tar kontakt med selskapet Rapid Recruitment som har ansatte som raskt kan reise, og i løpet av kun to uker kan være klare til å begynne å jobbe. Både Rapid Recruitment og Builder har retningslinjer om faglige rettigheter og du regner med at disse blir fulgt.

Prosjektet settes i gang, og du er svært fornøyd med at arbeiderne gjør en god jobb. Ditt selskap tar arbeidstakerrettigheter på alvor, og har forstått at selv om de som jobber for dere ikke alltid er ansatt hos dere, må de ha en klagemulighet.

I den lille postkassen der arbeiderne kan legge bekymringsmeldinger og annet til prosjektledelsen (klagemekanismen/varslingskanal) finner du flere lapper med alvorlige anklager. Arbeiderne fra Rapid Recruitment sier at de har fått lavere lønn enn de var lovet før de reiste, og at de i tillegg har betalt et høyt gebyr for å få jobben. Flere arbeidstakere har tatt opp lån hos Rapid Recruitment for å betale rekrutteringsavgiften. Det kan medføre at de ikke kan slutte i jobben før gjelden er betalt. Arbeidstakerne mener at lønnen er så lav at de er blitt gjeldsslaver.

### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har ditt selskap for den situasjon arbeiderne befinner seg i?
3. Hvordan håndterer du arbeidstakernes varsler til prosjektledelsen?
4. Hvordan kunne dere ha forhindret rekruttering som medfører slike brudd på arbeidstakernes rettigheter?
5. Hvilken mulighet har ditt selskap til å påvirke for å oppnå endret praksis hos rekrutterer, og hvordan kan dere gå fram?
6. Hvordan ville en aktsomhetsvurdering sett ut med hensyn til menneskerettigheter, herunder faglige rettigheter og anstendig arbeid?

## Dilemma 18

# En liten forglemmelse

### Korrupsjon

#### Beskrivelse av saken:

Reiulf Frisk er ansatt i selskapet Eksportør AS, som har bygget opp et godt marked for sine produkter i Ukulu, hvor de har et salgskontor. En større kontrakt er under oppseiling, og Reiulf skal i et viktig møte med den nye kunden på det lokale kontoret. Han ankommer flyplassen i Ukulu sent om kvelden etter en lang flytur og ser frem til raskt å komme seg til hotellet for å være uthvilt til møtet tidlig neste morgen.

Etter passkontrollen er det sjekk av vaksinasjonsdokumenter. Mens Reiulf står i kø, oppdager han til sin forskrekkelse at han ikke kan finne vaksinasjonsattesten for gulfeber og innser at han i farten har glemt den hjemme. Da det er hans tur, sier han til helseoffiseren at han har gyldig vaksinasjon, men at han dessverre har glemt å ta med attesten. Offiseren svarer at hans instruks er klar, ingen slipper inn i landet ut å kunne dokumentere at de er vaksinerte mot gulfeber. Enten må han forlate landet, eller så må han ta en vaksine på stedet.

Reiulf blir med en sykepleier til en sykestue, men blir svært engstelig da han kommer inn i lokalet. Det er skittent og virker lite hygienisk. Sykepleieren merker seg hans reaksjon og sier at helsevesenet i Ukulu får lite penger, slik at ikke bare er hans lønn svært lav, men det bevilges ikke midler til nytt utstyr. Derfor får Reiulf et tilbud om å slippe å ta sprøyten, men da må han gi et bidrag på USD 100, som vil bli brukt til å kjøpe nytt utstyr og medisiner – en «vinn-vinn» situasjon synes sykepleieren.

Reiulf ber om å få ta noen telefonsamtaler før han bestemmer seg. Først sjekker han om det er flyavganger ut av Ukulu samme kveld, og finner ut at det er flere muligheter. Så ringer han til en norsk ansatt ved det lokale kontoret, og forklarer situasjonen. Denne sier

at han ikke må finne på å ta vaksine der, «det er helsefarlig». «Betal de 100 dollarene», sier han, «det er en god investering for å slippe de problemer du vil få hvis sjefen oppdager at du ikke stiller på møtet i morgen».

Reiulf er i sterk tvil. Eksportør har strenge etiske retningslinjer, men Reiulf mener at helseisikoen ved å la seg vaksinere må ha betydning. Møtet neste dag er dessuten svært viktig, og hans uteblivelse kan sette den nye kontrakten i fare. Eksportør har for øvrig et pågående program for kostnadsreduksjoner, og en kostbar reise til ingen nytte vil ikke bli sett på med blide øyne av Reiulfs overordnede.

#### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?
2. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?
3. Bør Reiulf ta vaksinen, eller kan det rettferdiggjøres å betale p.g.a. helseisikoen?
4. Hjelper det at beløpet skal gå til et godt formål?
5. Bør Reiulf reise hjem?



## Dilemma 19

# MeToo hos leverandøren

Menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter - Diskriminering og seksuell trakassering

### Beskrivelse av saken:

Din virksomhet lager elektronikk-produkter, i samarbeid med lokale produsenter. På et besøk hos en produsent legger du merke til at det er en stor andel kvinnelige arbeidstakere i produksjonen, men at det kun er menn i ledergruppen. Du ser også at noen arbeidsledere har en negativ tone til kvinnelige ansatte, som åpent viser ubehag eller frykt når ledelsen snakker med dem.

Du har med deg en fagforeningsrepresentant fra styret, og ber denne ta kontakt med lokal fagforening og noen av de kvinnelige ansatte på en måte som ikke setter dem i fare dersom de uttaler seg negativt om ledelsen.

Fagforeningsrepresentanten henvender seg til de kvinnelige ansatte etter at de har gått ut av lokalene til fabrikken. Under samtalen kommer det anklager om fryktkultur i fabrikken, der ledere utnytter sine stillinger. Det går rykter om seksuelle tilnærmelser fra ledelsen og at det er mulig å oppnå goder som mer bekvem arbeidstid, lettere arbeidsoppgaver og høyere lønn ved å gi seksuelle tjenester.

Varslerne forteller at man i andre fabrikker har håndtert lignende problemer ved å involvere fagforeninger og særlig kvinnelige ansatte i utforming av tiltak. De ber deg ta tak i disse utfordringene.

### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har selskapet for at kvinnes rettigheter er blitt krenket?
3. Hvilken mulighet har ditt selskap til å få produsenten til å endre praksisen?
4. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

## Dilemma 20

# Damprosjekt i regnskogen

Menneskerettigheter - potensiell tvangsflytting av lokalbefolkning og tap av livsgrunnlag

### Beskrivelse av saken:

Konsulentselskapet Consult, gir teknisk rådgiving i bygging av damprosjekter. Selskapet har kunder i mange land og har inngått avtale med selskapet Dammo, som er i ferd med å prosjektere en dambygging i en elv i et tropisk regnskogsområde.

Emma som arbeider i Consult blir etter kontraktsinngåelsen kontaktet av en lokal organisasjon som hevder at damutbyggingen vil kunne få negative konsekvenser for livsgrunnlaget til de som bor i området der dammen skal bygges. Befolkningsgruppen lever stort sett av fiske, som de hevder vil bli begrenset og at utbyggingen vil medføre at noen grupper må forflyttes.

Emma kontakter Dammo som svarer at de har fått innvilget konsesjon og at alt derfor er i orden. Consult er bundet av den avtalen de har inngått.

Emma ser gjennom retningslinjene til sitt selskap og ser at det blant annet står at det ikke skal inngå samarbeid eller partnerskap som kan innebære risiko for alvorlige menneskerettighetsbrudd eller korrupsjon. Hun er usikker på om dette er tatt inn i kontrakten, da det er en kollega som har tatt seg av avtaleinngåelsen.

### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Er det forhold ved dette prosjektet som tilsier at det er forhøyet risiko? Når de har kartlagt mulig risiko, hvilket ansvar har Emmas selskap til å håndtere og begrense negativ konsekvenser for lokalbefolkningen?
3. Hvilke muligheter har Emmas selskap for å påvirke prosjektet og derved sikre at gruppens rettigheter blir sikret og hvordan kan hun gå fram?
4. Er det noe selskapet bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

## Dilemma 21

# Ugler i mosen

### Korrupsjon

#### Beskrivelse av saken:

Prilexus-konsernets utekontor i Novarnia har akkurat fått i havn en lukrativ avtale med landets myndigheter. Lederen ved kontoret, Finn Flatbakken, er svært fornøyd og mener at avtalen også gir gode utsikter til å oppnå lignende avtaler i andre land i regionen. Virksomheten i Novarnia og i regionen ellers vil være viktig for Prilexus konsernets mål om internasjonal vekst.

Kort tid etter at avtalen er offentliggjort mottar Morten Motbakken, som er compliance officer ved Prilexus' hovedkontor i Norge, et varsel om at avtalen har kommet i stand ved at Prilexus' leder i Novarnia har bestukket myndighetspersoner. Varsleren er Marianne Medbakken, en konsulent som ble leid inn for en stund siden og som tidligere har arbeidet for et konkurrerende selskap. Varsleren truer med å gå til media dersom Prilexus ikke rydder opp. Varsleren ber om at hennes identitet behandles fortrolig.

Prilexus-konsernet har ingen varslingsrutine.

#### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?
2. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?
3. Hvordan bør varselet håndteres?
4. Hvilket rettsvern har Marianne Medbakken? Hvordan bør ønsket om fortrolighet håndteres?
5. Hvilket rettsvern har Finn Flatbakken?
6. Bør varselet få betydning for konsernets videre planer i regionen?
7. Hva er konsekvensene av at Prilexus ikke har en varslingsrutine?

## Dilemma 22

# Billig og bra med frihandelssoner?

### Arbeidstakerrettigheter

#### Beskrivelse av saken:

Ditt selskap produserer varer som blant annet består av elektroniske komponenter produsert utenfor Norge. Konkurransen er hard, og en reduksjon i kostnadsnivået kan gjøre dere til en markedsledende leverandør. Du får tilbud om å flytte hele produksjonen til et utviklingsland som har en såkalt Free Trade Zone - frihandelssone. Hvis du flytter dit, får du både lavere driftskostnader og lønnskostnader.

Ditt selskap har retningslinjer som sier at dere skal arbeide for at arbeidstakere hos samarbeidspartnere og leverandører har rett til å organisere seg og forhandle kollektivt. Du forhører deg med din fagforeningsrepresentant i styret hjemme i Norge. Han sier at det fra denne industrisonen kommer informasjon om at arbeideres rett til fagorganisering og kollektive forhandlinger ikke blir respektert.

Da en etablering i dette området kan redusere dine kostnader vesentlig ønsker du å gå videre med prosjektet til tross for advarsler fra fagforening.

En viktig del av næringslivets bærekraftarbeid er å skape arbeidsplasser i utviklingsland, så du tenker at det å flytte produksjonen kan være med på å bidra til dette.

#### Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har ditt selskap for mulige brudd på arbeidstakerrettigheter som skjer i industrisonen?
3. Hvilken mulighet har ditt selskap til å påvirke situasjonen for arbeiderne hos produsentene der, og hvordan kan dere gå fram?
4. Er det noe ditt selskap bør passe ekstra godt på fremover?

# Sentrale prinsipper for aktsomhetsvurderinger

**Aktsomhetsvurderinger er forebyggende** - Formålet er å unngå å forårsake eller bidra til negativ påvirkning eller skade på mennesker, samfunn og miljø.

**Aktsomhetsvurderinger er risikobasert og innebærer prioritering** - Det vil sjelden være mulig å ta tak i all mulig og faktisk negativ påvirkning på en gang. Enhver virksomhet vil måtte prioritere. Prioritering av risiko for menneskerettighetene gjøres på bakgrunn av alvorlighetsgrad, omfang og sannsynlighet for mulig negativ påvirkning eller skade.

**Aktsomhetsvurderinger er dynamiske** - Aktsomhetsvurderingsprosessen er en pågående, gjentagende prosess. Prosessen evalueres hele tiden slik at bedriften kan lære av hva som fungerte og ikke fungerte, og forbedre prosessene.

**Aktsomhetsvurderinger blir styrket gjennom involvering av interessenter** - Interessenter er personer eller grupper som kan påvirke eller påvirkes av bedriftens virksomhet («stakeholders»). Interessentdialog innebærer toveiskommunikasjon, ikke kun informasjon fra bedriften til interessentene. Meningsfull involvering av interessenter er nødvendig for å gjøre gode prioriteringer. Det handler om å snakke med og lytte til de det gjelder. Eksempel på interessenter er arbeidstakere,

arbeidstakerrepresentanter, fagforeninger, representanter fra lokalsamfunn, sivilsamfunnsorganisasjoner, investorer og bransje- og handelssammenslutninger.

**Aktsomhetsvurderinger flytter ikke ansvar** - Alle bedrifter i et forretningsforhold har sitt selvstendige ansvar for å kartlegge og håndtere negativ påvirkning. Aktsomhetsvurderinger er ikke ment å flytte ansvaret fra myndigheter til bedrifter, eller fra en bedrift som forårsaker skade til en annen bedrift som er forbundet til denne virksomheten.

**Aktsomhetsvurderinger samsvarer med internasjonale standarder for ansvarlig næringsliv** - Aktsomhetsvurderinger kan bistå næringslivet med å overholde nasjonale lover og internasjonale standarder for ansvarlig næringsliv.

**Aktsomhetsvurderinger avhenger av omstendighetene** - Alle bedrifter har ansvar for å identifisere og håndtere negativ påvirkning, men hvilke tiltak som gjøres og omfanget kan variere på bakgrunn av bedriftens størrelse, kontekst, forretningsmodell, posisjon i leverandørkjeden og type varer eller tjenester.

**Aktsomhetsvurderinger inkluderer kontinuerlig kommunikasjon** - Kommunikasjon rundt prosessen, funn og planer er del av en aktsomhetsvurdering i seg selv. Det er med på å bygge tillit til bedriften.

Dilemmasamling  
© Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) 2022

Utgitt september 2022

**Omslagsdesign:** NHO Design

**Layout, sats og illustrasjon:** NHO Design