

**Ole Jon Hagen
Rune Hestnes**

Snow in the Wheels

**En undersøkelse av norske selskapers antikorrupsjonspraksis
i land med svake styresett.**

Masteroppgave i økonomi og administrasjon.

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag.

SAMMENDRAG

Tittel: Snow in the Wheels: En undersøkelse av norske selskapers antikorrupsjonspraksis i land med svake styresett.

Forfattere: Ole Jon Hagen og Rune Hestnes

Veileder: Anita Ellen Tobiassen, HiOA

Dato: 30.05.2014

Antall sider: 135

Antall vedlegg: 3

Nøkkelord: Antikorrupsjon, antikorrupsjonstiltak, CSR, samfunnsansvar, MNC, SMB, implementering av antikorrupsjon.

Sammendrag

Studien ble skrevet med utgangspunkt i det stadig voksende fokuset på internasjonal korrupsjon utover 2000-tallet. Siden den norske korrupsjonsloven ble ratifisert i 2004 har flere internasjonale konvensjoner kommet på plass, og praksis som "facilitation payments" og smøremidler – som var helt vanlig praksis frem til lovverket kom på plass – er i dag underlagt internasjonal straffelov. Til tross for dette er det svært begrenset med forskning på temaet, og selv om kravene mot korrupsjon er klare, er det få akademiske svar på hvordan selskaper kan beskytte seg mot trusselen. I særdeleshet gjelder dette selskapers internasjonale operasjoner, hvor den sosiale og kulturelle aksepten for korrupsjon er langt større enn i vestlige land.

Gjennom en casestudie av fem norske offshoreselskapers antikorrupsjonsarbeid fikk vi bekreftet bildet av at både perspektivene på antikorrupsjon og implementeringen av tiltak varierte fra selskap til selskap, og i noen av selskapene også fra land til land.

Studien gir en gjennomgang av de forskjellige perspektivene og ledelsesmekanismene norske selskaper benytter for å begrense sin korrupsjonsrisiko i internasjonale operasjoner. Studien resulterer i en firepunktsmodell, som viser at grad av internasjonalisering og grad av systematikk i antikorrupsjonsarbeidet gjør at selskapene i undersøkelsen havner i forskjellige særgrupper for antikorrupsjonsinnsats. Disse gruppene er "systematisk fokus", "ad hoc-fokus", "relasjonelt fokus" og "pragmatisk fokus".

ABSTRACT

Title: Snow in the Wheels: A study of Norwegian companies' anti-corruption practices in countries with weak governance.

Authors: Ole Jon Hagen and Rune Hestnes

Supervisor: Anita Ellen Tobiassen, HiOA

Date: 30.05.2014

Pages: 135

Attachments: 3

Key words: Anti-corruption, anti-corruption measures, CSR, CR, MNC, SMEs, implementation of anti-corruption.

Summary

Since the Norwegian corruption law was ratified in 2004, several international conventions in place, and practice as facilitation payments and business lubricants - which was quite common practice until the legislation was in place - are currently subject to international laws. Despite this fact, there is very limited research on the topic. And even though the expectancies towards the businesses are clear, there are few academic answers as to how companies can protect themselves against the threat. In particular, this applies to companies' international operations, where the social and cultural acceptance of corruption is far greater than in Western countries.

Through a case study of five Norwegian offshore companies' anti-corruption efforts, we confirmed the picture that both perspectives on anti-corruption and the implementation of anti-corruption measures varied greatly from company to company, and in some companies even from country to country.

The study provides a review of the different perspectives and management mechanisms Norwegian companies employ to limit their corruption risk in international operations. The study results in a four-point model, which shows that the degree of internationalization and the degree of systematic anti-corruption measures allow us to categorize their anti-corruption efforts. These groups are labeled "systematic focus", "ad hoc focus", "relational focus" and "pragmatic focus".

FORORD

Masteroppgaven ble skrevet våsemesteret 2014, og hadde som mål å bidra til å skape mer forståelse av hvordan norske selskaper forholder seg til de stadig økende forventningene til selskapers møte med utenlandske operasjoner. Oppgaven er vår avsluttende oppgave ved masterstudiet i økonomi og administrasjon. Vi føler oss beæret gjennom å være det første kullet ut av HiOAs økonomilinje noensinne, og håper vi blir gode ambassadører for skolen - og at vi kan være en inspirasjon for studenter i kommende år i arbeidet med deres masteroppgaver gjennom å være et godt benchmark.

Takk til Høgskolen i Oslo og Akershus. For å gi oss sjansen til å finne en problemstilling som var spennende for oss. For å ha gitt oss muligheten til å møte hverandre. For to fine år og for kilovis med erfaring og kunnskap. Takk til medstudenter og forelesere som har gjort disse årene til det det har vært gjennom faglige utfordringer og hyggelig samvær. En spesiell takk og verbale roser til Anita Ellen Tobiassen ved Høgskolen i Oslo og Akershus for veiledning og støtte gjennom gode innspill, hyggelige møter og hjelp med å gi oppgaven riktig kurs.

Takk til selskapene som valgte å takke ja til å delta i studien, til tross for et sensitivt tema. Det er disse selskapenes kompetanse og perspektiver vi trekker på i oppgaven.

Til slutt vil vi også takke og gratulere hverandre og oss selv med et fantastisk samarbeid og et halvår blandet med frustrasjon, kreativitet, diskusjoner og latter. Resultatet har dere her.

Oslo, 30.05.2014



Rune Hestnes



Ole Jon Hagen

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	7
1.1 - PROBLEMSTILLING.....	9
1.2 – OPPGAVENS VINKLING	10
1.3 – OPPGAVENS AVGRENSNINGER	10
1.4 – OPPGAVENS DISPOSISJON.....	11
1.5 – BRUKTE FORKORTELSER	12
2. TEORETISK RAMMEVERK	13
2.1 - INTRODUKSJON TIL CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR).....	13
2.2 - ANTIKORRUPSJON OG CSR.....	15
2.3 - KORRUPSJON	17
2.4 - KORRUPSJON I OLJEINDUSTRIEN	22
2.5 - KORRUPSJONSPROBLEMATIKKEN I NORGE	23
2.6 - HVORDAN IMPLEMENTERER SELSKAPER CSR OG ANTIKORRUPSJONSTILTAK?.....	29
3. FORSKNINGSMODELL	32
3.1 - ORGANISERING	33
3.2 - INTERNE DIMENSJONER.....	34
3.3 - RISIKOVURDERING.....	35
3.4 - KRAV OG FORVENTNINGER.....	36
3.5 - KONKURRANSEFORDEL	36
3.6 ANTIKORRUPSJONSPROGRAMMER	37
4. METODISK UTFORMING	38
4.1 - FORSKNINGSDSIGN	38
4.2 - FORSKNINGSPROSESS.....	41
4.3 - DATAINNSAMLING	45
4.4 - DATAANALYSE	46
4.5 - METODISKE IMPLIKASJONER.....	47
5. SELSKAPSPROFILER	51
5.1 – SELSKAP 1	51
5.2 – SELSKAP 2	64
5.3 – SELSKAP 3	73
5.4 – SELSKAP 4	81
5.5 – SELSKAP 5	87

6. ANALYSE OG DISKUSJON	92
6.1 – HVORDAN BETRakter SELSKAPENE ANTIKORRUPsjON SOM EN DEL AV SITT SAMFUNNSANSVAR I UTLANDET?	92
6.2 – HVORDAN IMPLEMENTERER SELSKAPENE SINE ANTIKORRUPsjONSTILTAK MOT UTENLANDSKE MARKEDER?.....	97
6.3 – REVIDERT FORSKNINGSMODELL	103
7. TEORETISK BIDRAG	105
7.1 – HVORDAN UTGJØR TILTAKENE ANTIKORRUPsjONSPROGRAMMER?	105
7.2 – KONTEKSTUALISERING AV PERSPEKTIVER.....	110
7.3 – MULIGE FORKLARINGER.....	112
8. KONKLUSJON	113
8.1 – HVORDAN BETRakter SELSKAPENE ANTIKORRUPsjON SOM EN DEL AV SITT SAMFUNNSANSVAR I UTLANDET?	113
8.2 – HVORDAN IMPLEMENTERER SELSKAPENE SINE ANTIKORRUPsjONSTILTAK MOT UTENLANDSKE MARKEDER?.....	114
8.3 – HVORDAN REDUSERER NORSKE OFFSHOREBEDRIFTER KORRUPsjONSRISIKO I INTERNASJONALE OPERASJONER?	115
8.4 – PRAKTISKE IMPLIKASJONER	116
8.5 – FREMTIDIGE UNDERSØKELSER.....	117
9. LITTERATURLISTE	119
10. VEDLEGG	129
10.1 – VEDLEGG 1: INVITASJONSMAIL TIL CASESELKAPER	129
10.2 – VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE.....	130
10.3 – VEDLEGG 3: ANALYSETABELL.....	132

TABELLER OG FIGURER

TABELLER

TABELL 1: CASEDESIGN-MATRISE (YIN 2009)	40
TABELL 2: OVERSIKT OVER CASESELSKAPER.	43
TABELL 3: INFORMANTER OG INTERVJUGJENNOMFØRELSE.	44

FIGURER

FIGUR 1: KORRUPSJONSANMELDELSER I NORGE 2002-2014	26
FIGUR 2: FORSKNINGSMODELLEN TIL HUSTED OG ALLEN (2001).....	32
FIGUR 3: STUDIENS FORSKNINGSMODELL.	33
FIGUR 4: NORSK EKSPORT FORDELT PÅ BRANSJER (2008).....	41
FIGUR 5: REVIDERT FORSKNINGSMODELL.	104
FIGUR 6: FIREFELTSMODELL FOR ANTIKORRUPSJONSPERSPEKTIVER.....	111

1. INNLEDNING

I dette kapitlet vil vi klargjøre bakgrunnen for studien. I tillegg vil vi gi en gjennomgang av problemstillingen, og hvorfor vi har valgt denne vinklingen.

“Norske selskaper har vært innblandet i korrupsjon både hjemme og i utlandet. Risikoen for virksomheter og enkeltpersoner er reell og konsekvensene er store. Noen norske bedrifter har utviklet programmer mot korrupsjon, og andre planlegger å gjøre det samme. Grundig gjennomføring og oppfølging internt i virksomheten er avgjørende for at slike programmer skal fungere. Transparency International Norge oppfordrer flere bedrifter til å ta i bruk programmer for bekjempelse av korrupsjon, i et raskere tempo, og med mer omfattende gjennomføring.” (Sven Bang Ullring, styreleder Transparency International Norge)

Det finnes hovedsakelig to skoler innen internasjonal korrupsjon; “grease in the wheels” og “sand in the wheels”. Perspektivene omhandler hvorvidt bestikkelser øker enkeltselskapets ytelse og gjennom dette landets økonomiske vekst, eller om korrupsjon virker forstyrrende på konkurransearenaen og dermed virker negativt på landets økonomiske vekst og grad av direkte utenlandske investeringer. Og det finnes nok av empiriske artikler som støtter begge synene etter forskjellige lokale forhold. Årsaken til at vi har valgt å kalle oppgaven “snow in the wheels” er at vi ønsker å betrakte hvordan norske selskaper er sitt antikorrupsjonsansvar bevisst i sine utenlandske operasjoner etter korrupsjonssakene som har preget mange av de store, norske selskapene i deres internasjonale operasjoner det siste tiåret.

I 2002 betalte Statoil iranske offentlige tjenestemenn 110 millioner for favorisering i den såkalte Horton-saken (Vaaland og Heide, 2007). Korrupsjonsskandalen førte til at da fusjonerte StatoilHydro foretok en full granskning av tidligere utenlandsoperasjoner. Denne interne granskningen avdekket at Norsk Hydro i perioden 1999-2001 overførte 60 millioner kroner til libyske konsulenter, som mistenkes å være i korrupsjonsøyemed i forbindelse med oppkjøpet av Saga Petroleum og to libyske oljefelt (Thorsheim, 2007).

I 2009 betalte Yara en minister i Libya og en høytstående offentlig tjenestemann i India for etableringer i landene (Gedde-Dahl m.fl. 2014). Yara har vedtatt et forelegg på 295 millioner kroner, og fire personer fra Yaras ledelse sitter på tiltalebenken. Hvis domfelt vil de bli de

første enkeltpersonene i Norgeshistorien som er dømt for korrupsjon i utlandet. I februar 2014 ble også Kongsberg Automotive siktet for korrupsjon, etter deres leveranser til Romania mellom 1999 og frem til 2008.

Men til tross for korrupsjonsavsløringene i norsk næringsliv de siste årene, er det også tegn til at Norge er et land hvor korrupsjon er lite fremtredende. I den mest anerkjente oversikten over befolkningens tiltro til at myndighetene ikke driver korrumpert, The Corruption Perception Index (Transparency, 2013), rangert ved hjelp av ekspertbedømmelser og opinionsundersøkelser, er Norge på en femteplass globalt. Det er dårligst blant de nordiske landene, men likevel i den absolutte verdenstopp. Forskning viser at land med lang demokratisk historie, utviklede økonomier og protestantisk religion er noen av de viktigste årsakene til lavere grad av korrupsjon. At de nordiske landene opptar fire av de fem øverste plassene på Transparencys CPI-liste peker også på hvor viktig den kulturelle faktoren virker å være.

Men norske selskaper som skal drive virksomhet i utlandet kan ikke forventes å til en hver tid etterleve norsk kultur. Norske selskaper må tilpasse driften til den kultur og de forretningsstrukturer de opererer i. Norske myndigheter har likevel fremmet visse forventninger til norske selskaper i utlandet (Utenriksdepartementet, 2009). Her forventes det at norske selskaper tar samfunnsansvar ved å respektere menneskerettighetene, ta ansvar for et anstendig arbeidsliv, ta ansvar for miljø og ta ansvar for å aktivt bekjempe korrupsjon.

Korrupsjon er den mest skadelige av alle former for økonomisk kriminalitet, ifølge Økokrims trusselvurdering for 2013 og 2014 (Økokrim, 2012). Skadeligheten defineres ved skade på offentlighetens rettsoppfatning, samfunnsøkonomiske tap, skade for samfunnsstruktur og skade for liv og helse. Videre er korrupsjon klassifisert i Økokrims høyeste risikogruppe, som den nest mest alvorlige økonomiske kriminaliteten Norge står ovenfor - skadelighet og sannsynlighet kombinert. Korrupsjon er også blant de raskest voksende formene for kriminalitet i Norge. Fra 2007 til 2011 vokste anmeldelsesraten med 380 %. Det skiller ikke mellom korrupsjon utført i Norge og utlandet i statistikken, så forholdet mellom disse vites ikke.

Kriminalstatistikken viser også at korrupsjon står for stadig større andel av anmeldelsene politiet mottar. Korrupsjon ble ratifisert i straffeloven i 2003, og i 2004 kom de to første anmeldelsene for korrupsjon. Totalt har politiet mottatt 366 anmeldelser for korrupsjon og grov korrupsjon utført i Norge og utlandet siden lovene ble innført. Det vektlegges likevel at omfanget av korrupsjon, både i Norge og i utlandet er et felt det er problematisk å

statistikkføre ut fra anmeldelser.

Vi vet at det er store mørketall. Mange lovbrudd kommer ikke til overflaten, så vi kan ikke bare telle anmeldelser. Vi kan bare måle ut ifra det vi ser og hører, men vi er rimelig sikre på at det i alle fall ikke er blitt mindre korrupsjon. (Trond Eirik Schea, ØKOKRIM-sjef)

I utdypningen om korrupsjonsfaren skriver Økokrim at “Norske aktører er til stede på flere av de arenaene som Transparency International peker på som særlig korrupsjonsutsatte, som for eksempel olje- og gassindustrien [...]. Politiets erfaringer med råvareindustrien som særlig utsatt virksomhetsfelt er sammenfallende med internasjonale erfaringer dokumentert blant annet av Transparency International og OECD.” (Økokrim 2012:25).

I prognosen for økonomisk utvikling, fremheves det at korrupsjon trolig vil bli en enda større utfordring for norsk næringsliv i årene som kommer. En kombinasjon av økt globalisering, fremvoksende økonomiers økende deltakelse, motstridende samfunnsstrukturer og motstridende forretningsetikk fremheves som viktige årsaker. Videre sies det at “Økt globalisering fører til økt samhandling mellom aktører, også aktører i mer gjennomgripende korrupte kulturer. Dette kan bidra til en økning i utbredelsen av korrupsjonshandlinger foretatt av norske aktører.” (Økokrim 2012:25).

1.1 - Problemstilling

Korrupsjon etter dagens lovverk er et forholdsvis nytt fenomen som er rangert som den mest skadelige av all økonomisk kriminalitet, som vokser i omfang (Økokrim, 2012) og som vokser i monetære mengder som inngår i korrupsjonen (Transparency International, 2012).

Vi ønsker å se nærmere på denne problemstillingen ved å undersøke hvilke ledelsesstrategier som benyttes blant norske selskaper for å sikre sine selskaper mot korrupsjonsatferd. Vi har valgt å avgrense studien til norske utenlandsinvesteringer i offshorebransjen. Dette gjør vi med bakgrunn i at Norge har en velutviklet offshoresektor, hvor det er et betydelig utvalg bedrifter av varierende størrelse som er mer eller mindre internasjonaliserte. Dette gjør at vi har god mulighet til å finne aktuelle kandidatselskaper i denne bransjen. Råvaresektoren er også omtalt av Politiet, Transparency og OECD som en spesielt utsatt bransje for korrupsjon, noe som forhåpentligvis bedrer våre utsikter til at selskapene i studien har god kjennskap og gjennomtenkte tiltak inn mot problemstillingen.

Problemstilling: Hvordan reduserer norske selskaper sin korrupsjonsrisiko ved antikorrupsjonstiltak i internasjonale operasjoner?

Forskningsspørsmål

F1: Hvordan betrakter selskapene antikorrupsjon som en del av sitt samfunnsansvar i utlandet?

F2: Hvordan implementerer selskapene sine antikorrupsjonstiltak i utenlandske markeder?

1.1.1 – Tidligere undersøkelser

Det er tidligere utført mange metodisk godt gjennomførte studier av årsaker og virkninger av korrupsjon. Men hovedtyngden av disse ligger på makronivå på mottakersiden av korrupsjonen. Internasjonale forskningsprosjekter (Mauro, 1995; Treisman, 2007) har gjort store kvantitative studier av hva som former graden av korrupsjon i et land, og kartlegger negative konsekvenser ved elastisitet i grad av korrupsjon. Vi har altså omfattende empiri hva gjelder korrupsjon på statsnivå. Det er derimot viet betydelig mindre fokus på korrupsjon på bedriftsnivå og som ledelsesproblem. På bedriftsnivå tar vi utgangspunkt i motivasjonsteori (Rose-Ackerman 2002) og rammeverk for tiltak (Transparency International 2009-1, 2009-4).

1.2 - Oppgavens vinkling

Det er betydelig grad av norsk forskning tilgjengelig på samfunnsansvar og korrupsjon, men mye av korrupsjonsforskningen er også her utført på samfunns- og makronivå. Vi mener derfor at det kan være spennende å utføre en studie av oppfattelser, tiltak og programmer norske selskaper i utlandet benytter i sine internasjonale operasjoner, og hvordan regelverket former deres muligheter.

Vi ser behovet for et bidrag på forskningsfeltet rundt det samfunnsansvar som påfaller norske utenlandsetablerte selskaper som har operasjoner i land som er korrupsjonsutsatte, og preges av svake styresett. Spesielt fordi det har skjedd massive endringer i norsk korrupsjonslovgivning de siste 25 årene, og styresmaktene i Norge fremhever i økende grad norske selskapers samfunnsansvar i utenlandsk virksomhet innen emner som arbeiderforhold, miljø og korrupsjon. Det siste eksemplet på dette er St.meld.nr. 10 - "Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi" (Utenriksdepartementet, 2009), som legger sterk vekt på norske selskapers antikorrupsjonsforpliktelser.

1.3 – Oppgavens avgrensninger

Oppgaven har en rekke avgrensninger. Dette er gjort av tids- og ressurshensyn. Med hensyn til utvalget har vi avgrenset til norsketablerte selskaper med operasjoner i utlandet. Videre har vi avgrenset utvalget til selskaper innen offshorebransjen. Dette valgte vi å gjøre med bakgrunn i at selskapene i denne bransjen er en veldig moden bransje i Norge, preget av høy

kompetanse og en svært høy grad av internasjonalisering. For at funnene skal ha størst mulig relevans for norsk næringsliv, og ikke være farget av aktivt statlig eierskap, har vi valgt å se bort fra de aller største offshoreselskapene, og de selskapene med størst grad av statlig eierskap.

Teoretisk har vi valgt å betrakte korrupsjon i form av selskapenes samfunnsansvar. Å betrakte selskapenes totale CSR-innsats hadde vært svært interessant, men vi mener dette er et altfor bredt begrep til å kunne analyseres med nok faglig dybde. Vi betrakter korrupsjon som en bestanddel av bedriftens samfunnsansvar.

1.4 – Oppgavens disposisjon

I kapittel 2 vil vi presentere oppgavens teoretiske rammeverk. Her vil vi sette problemstillingen i en historisk og empirisk kontekst, vise til studiens delkomponenter og sammenhenger, og presentere tidligere forskning vi har bygget vår undersøkelse på.

Kapittel 3 vil inneholde en gjennomgang av studiens forskningsmodell. Her presenteres modellen studien er basert på, samt hvilke endringer og forutsetninger vi har gjort og hvor vi har hentet de operasjonaliserte variablene fra. I kapittel 4 vil vi gi en beskrivelse av det metodiske rammeverket vi har benyttet i datainnsamlingen og intervjuene vi har gjennomført.

Kapittel 5 vil markere starten på studiens resultatpresentasjon, hvor vi presenterer undersøkelsens caseselskaper individuelt. Kapittel 6 vil bestå av analyse av funnene opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene, samt en faglig diskusjon på bakgrunn av nevnte funn. I kapittel 7 trekker vi frem vårt teoretiske bidrag med bakgrunn i studiens funn fra del 5 og 6. Kapittel 8 vil være et oppsummerende kapittel for oppgaven, med konklusjon av status quo og veien videre.

1.5 – BRUKTE FORKORTELSER

BPCB – Business Principles for Countering Bribery

CoC - Code of Conduct

CPI - Corruption Perception Index

CSP - Corporate Social Performance

CSR - Corporate Social Responsibility

CMI - Christian Michelsens Institutt

EU - Den Europeiske Union

LLR - Land-for-Land Rapportering

FCPA - Foreign Corrupt Practices Act

FN - De Forente Nasjoner

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development

OPEC - Organization of the Petroleum Exporting Countries

NHH - Norges Handelshøyskole

MNAR - Missing Not At Random (Ikke-tilfeldig ikke-respondentgruppe)

UiB - Universitetet i Bergen

UiO - Universitetet i Oslo

UKBA - UK Bribery Act

PwC - PricewaterhouseCoopers

SMB/SME - Små og mellomstore bedrifter

2. TEORETISK RAMMEVERK

I kapittel 2 vil vi presentere oppgavens empiriske fundament og forskning vi har funnet spesielt relevant for studien. Vi har vektlagt å forklare CSR-konseptet, korrupsjon som forskningstema og sammenhengen mellom disse to konseptene. Vi gjennomgår også forskning rundt antikorrupsjonstiltak på bedriftsnivå.

2.1 - Introduksjon til Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility er en filosofi knyttet til hvordan bedrifter burde forholde seg til samfunnet og sine omgivelser, i tillegg til å være en ledelsesstrategi for å identifisere og lede disse relasjonene (Vatne, 2004). CSR har de siste årene flyttet seg fra å ha hovedfokus på helse, miljø og sikkerhet til å bli mer fokusert på det som blir kalt den tredelte bunnlinjen. Denne tredelingen refererer til ansvaret knyttet til økonomi, miljø og samfunn (Elkington, 1997). Organisasjoner bruker i økende grad CSR aktiviteter for å posisjonere seg og sin merkevare i forhold til konsumenter og andre interessenter, f.eks. gjennom årsrapporten (Sweeney og Coughlan, 2008) eller gjennom nettsidene (Maignan og Ralston, 2002; Wanderley m.fl. 2008).

CSR teori hevder at selskaper bør gjøre mer enn å simpelthen tenke profitt. Fundamentalt sett, så dreier CSR seg om legitimering av selskapet, gjennom å gjøre seg fortjent til å kunne bruke sin makt i et samfunn basert på demokratiske grunnprinsipper (Vatne, 2004). Private selskaper kan bare være legitime innenfor en grunnleggende konsensus blant alle borgere om de normative "spillereglene", for eksempel det politiske rammeverket innenfor det aktuelle marked (Ulrich, 1995:2). Holme og Watts (1999) skriver følgende i sin definisjon av CSR:

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

Olje og gassindustrien har kommet under sterkt press fra miljø og menneskerettighetsaktivister, samt fra deler av den politiske og borgerlige offentlighet. Det er likevel fortsatt slik at denne industrien opplever høyere legitimitet og aksept enn for eksempel våpenprodusenter eller tobakksindustrien, siden det er fortsatt eksisterer viktige argumenter for å opprettholde olje-utvinning. På tross av dette har olje og gassindustrien en tøffere jobb

med å rettferdiggjøre sin eksistens enn andre sektorer som er opplagte nødvendigheter, eksemplifisert med mat og klær. Disse har riktignok også hatt sin CSR-problemer, uten at dette er noe vi går videre inn på her.

Næringslivets samfunnsansvar har vært gjenstand for diskusjon helt siden 1950-tallet, og vært utsatt for en stadig redefinering av sentrale begreper og prinsipper. Nedenfor vil vi gjøre kort rede for hovedtrekkene i denne utviklingen.

Krav til selskapenes sosiale og samfunnsmessige ansvar begynte å komme for fullt på dagsordenen i etterkrigstiden. CSR er et begrep som ble kjent allerede i 1953 da Howard Bowen ga ut boka *Social Responsibility of the Businessman*. Han blir ofte referert til som “the father of corporate social responsibility”. Han fremmet den første kjente definisjon av bedriftsledelsens sosiale ansvar; “(...) *it refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objective and values of our society*” (Bowen, 1953).

Dette uttrykket påpeker en relasjon mellom selskapets forpliktelse til samfunnet og samfunnets målsetninger og verdier. Dette anses som å være grunnlaget til den moderne CSR-teorien slik vi kjenner den i dag (Iversen og Johansen, 2007). En fremvekst av større selskaper i denne perioden førte til en maktforskyvning i utformingen av samfunnet i selskapets favør. På denne måten økte også samfunnets krav til bedriftenes sosiale og samfunnsmessige hensyn. For å eksemplifisere dette kan industriselskapet A.P. Smith Manufacturing trekkes frem. I 1953 ble det rettsak mellom eiere og selskapsledelse, og domsavgjørelsen var i favør av direktørene som valgte å donere \$1500 av selskapets midler til Princeton University på frivillig basis (Hood, 1998). Denne dommen var banebrytende for sin tid, og styrket prinsippet om selskapers frivillige ansvar for sine omgivelser og relasjoner til interessentgruppene (Sæther, 2010).

I løpet av 1960 og 70-årene ble det en økning i forskning på CSR og formalisering av begrepene som benyttes. Keith Davis (1960:70) definerte selskapers sosiale ansvar på denne måten: “avgjørelser som tas helt eller delvis utenom selskapets direkte økonomiske eller tekniske interesse”. Davis var tidlig ute med å sette sosialt ansvar i kausal sammenheng med selskapers profitt på lang sikt, og slik gi positive ringvirkninger til samfunnet. Relasjonen mellom næringslivets sosiale ansvar og oppnåelse av langsiktig avkastning ble gradvis et sentralt tema for empirisk forskning. Et slikt perspektiv ble vanligere blant sentrale teoretikere i 1970 og 1980-årene (Carroll, 1999).

Gjennom 70 årene økte fremveksten av CSR-definisjoner ytterligere, og selskapers balansering av hensyn til interessenter for virksomheten. Johnson (1971) introduserte begrepet "conventional wisdom", som forklares ved at ansvarlige selskaper i sine moralske avveininger også skal ta i betraktning ansatte, leverandører, selgere, lokalsamfunn med flere. Slik knyttes CSR nærmere selskapenes ansvar ovenfor interessenter og samfunnsgrupper. (Sæther, 2010)

Diskusjonen rundt CSR endret seg gjennom 1980 årene fra å fokusere på ulike begrepsdefinisjoner til å finne nye konseptuelle og tematiske retninger. Corporate social responsiveness, Corporate social performance, public policy, forretningsetikk og interessentteori er eksempler på tidsperiodens konsepter (Carroll, 1999). Disse ulike benevnelsene ser alle på CSR, men ved ulike overlappende innfallsvinkler til fenomenet. Imidlertid var det ikke før sent på 1990 tallet at prinsippet om CSR var akseptert og tatt i bruk som prinsipp av samtlige aktørgrupper, fra myndigheter og private selskaper til NGOer (fra engelsk, ikke-statlige organisasjoner) og konsumenter på den globale arena (Lee 2008).

I dag har CSR blitt populært og verdensomspennende. For eksempel, så ble "Asia-Pacific CSR" gruppen opprettet i 2004. Denne gruppen ble opprettet for å promotere gunstige miljø- og humanitære forhold rundt om i regionen (Gautam og Singh, 2010). Årsaker til at firma implementerer disse CSR-tiltakene er gjerne av strategiske eller etiske hensyn. Mange toppledere sitter med en tro om at CSR gir økt konkurransefortrinn, og derav større markedsandeler. CSR kan differensiere et selskap fra deres konkurrenter ved å øke både forbrukernes og ansattes goodwill (McWilliams og Siegel, 2001).

Minor (2010) gjorde en studie med alle indekserte S&P 500 firmaer i perioden 1991-2006 og fant at selskaper med godt rykte og renommé innen CSR opplever mindre nedgang i selskapsverdier ved negative avsløringer ovenfor markedet enn selskaper med dårligere rykte og renommé knyttet til CSR. Minor indikerer at det eksisterer en "forsikring" for selskaper i det å investere i tiltak og aktiviteter rundt CSR.

2.2 - Antikorrupsjon og CSR

Det finnes mange definisjoner av begrepet samfunnsansvar (Dahlsrud, 2008). Blant myndigheter og organisasjoner er det heller ingen absolutt enighet om en felles CSR definisjon (Ditlev-Simonsen og Midttun, 2011). Det amerikanske utenriksdepartementets definisjon av CSR fokuserer på menneskerettigheter, korrupsjon og filantropi (U.S. Department of State, 2014).

EU-kommisjonens definisjon har et mer generelt fokus. Denne definisjonen har blitt rådende i mange europeiske land, og er i dag definisjonen som har sterkest fotfeste i Norge.

Definisjonen er også den som er brukt i stortingsmeldingen om temaet, og beskriver CSR som det å integrere sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i sitt forhold til interessegrupper på en frivillig basis (European Commission, 2001).

En av de mest brukte definisjonene av CSR var lenge “aktiviteter utført av selskapet som går utenfor lovpålagte krav” (Davis, 1973), men utviklingen har gått mot at CSR typisk omfatter aktiviteter som også dekkes av lovens bestemmelser (Wiig og Kolstad, 2010). Dette betyr at selv om korrupsjon i form av bestikkelser nå er ulovlig i det norske lovverket, har man ikke sluttet å diskutere korrupsjon som et element av CSR (Wiig og Kolstad, 2010).

Ifølge Adeyeye (2012) er anti-korrupsjon en del av selskapers samfunnsansvar. Selv om korrupsjon ikke alltid har vært knyttet til CSR, spekulerer hun i om dette skyldes forskjellen mellom harde lover og regler, og CSR som har blitt ansett som frivillige reguleringer på selskapets eget initiativ. Da FN-initiativet Global Compact ble lansert i år 2000 var det ni prinsipper som skulle bidra til å innfri FNs mål om en bærekraftig utvikling gjennom ivaretagelse av menneskerettigheter, arbeidsvilkår og miljø (NHO, 2008). I 2004 ble det tiende prinsippet om anti-korrupsjon inkludert (Adeyeye, 2012). *“Bedrifter bør arbeide mot korrupsjon av alle slag, inkludert utpressing og bestikkelser”* (UN Global Compact, 2013). Dette initiativet er verdens største for samfunnsansvar, og per oktober 2012 var det over 10.000 deltakere fra 145 land, hvorav 7000 deltakere var bedrifter (UN Global Compact, 2013). Å inkorporere antikorrupsjonstiltak i selskapets CSR-strategi blir altså stadig vanligere, men det er fortsatt en lang vei å gå, både i Norge og ellers i verden (Solheim-Larsen, 2013).

Verdensbanken innførte i 1999 en straff mot samarbeidspartnere som ble domfelt for korrupsjon, bedrageri eller ulovlig samarbeid på verdensbankkontrakter. Straffen medførte utestengelse fra egenfinansierte prosjekter (Rubinfeld, 2012). Frem til mai 2012 hadde verdensbanken sanksjonert mot over 530 selskaper og individer, der de fleste sanksjonene var utestengning (Rubinfeld, 2012). I Transparency Internationals (2009) forretningsprinsipper for å bekjempe korrupsjon heter det at *“virksomheter bør unngå å handle med kontraktører og leverandører som er kjent eller mistenkt for å betale bestikkelser”*. Et annet prinsipp fra den samme rapporten er at *“virksomheten bør implementere sitt antikorrupsjonsprogram i alle foretak der de har effektiv kontroll og bruke sin innflytelse til å oppmuntre et tilsvarende*

antikorrupsjonsprogram i andre foretak der (...) de har et signifikant forretningsforhold.”
(Transparency International, 2009).

Ved en feilslått CSR-strategi kan omfanget av denne negative effekten på omdømmet innebære både negativ mediedekning og konsumentboikott (Wade, 2003).

PricewaterhouseCoopers utførte i 2008 en undersøkelse der de fant at 55 % av de spurte anså at den største virkningen av korrupsjonsavsløringer ville bli på selskapets omdømme.

Ifølge Innovasjon Norge (2012) er kunder i økende grad opptatt av hvordan selskaper driver sin virksomhet, og medier og frivillige organisasjoner følger tett med på næringslivet for å slå raskt ned på kritikkverdige forhold. Varer og tjenester blir mer like, og på grunn av dette skal det også mindre til før kunder skifter leverandør. Holdningsundersøkelsene gjennomført i Norge knyttet til korrupsjon, der bedriftslederne utgjør populasjonen, tar for seg ledernes holdninger til eget selskaps aktiviteter og erfaringer i utlandet. Flertallet av disse undersøkelsene viser at det er liten toleranse for korrupsjon blant norske bedriftsledere (Haugli, 2013).

2.3 - Korrupsjon

Korrupsjon er viet stort fokus på samfunnsøkonomisk nivå, men lite fokus i ledelsesteori. Vi ser det derfor nødvendig å avklare begrepet korrupsjon, og fremme noen kjente definisjoner. Selve ordet “korrupsjon” har opphav fra det latinske ordet *corrumpere*, som oversatt betyr å forderve eller å moralsk ødelegge. Ordet er satt sammen av de latinske ordene *cum* (felles, sammen) og *rumpere* (ødelegge, sprekke). Transparency International velger å definere korrupsjon ved “.. misbruk av makt i betrodde stillinger for personlig gevinst”.

Korrupsjonsforsker ved CMI, Tina Søreide, opererer med en lignende definisjon, men vektlegger polariseringene mellom normal og korrupt oppførsel. “Korrupsjon handler om at beslutninger som skulle vært gjort til felleskapets beste, selges og kjøpes til fordel for enkeltindivider.”

I straffeloven er naturligvis korrupsjon omtalt i mer juridiske termer. Korrupsjon omhandles i straffelovens § 13 *“For korrupsjon straffes den som for seg eller andre krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning av stilling, verv eller oppdrag, eller gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel i anledning av stilling, verv eller oppdrag. Med stilling, verv eller oppdrag i første ledd menes også stilling, verv eller oppdrag i utlandet.”*

Vi vil videre i oppgaven bruke straffelovsdefinisjonen når vi henviser til korrupsjon. Dette

gjør vi med bakgrunn i at dette er definisjonen norske selskaper må forholde seg til i sitt virke. Vi vil utdype mer rundt det norske lovverket mot korrupsjon senere, når vi omtaler de juridiske hjelpemidlene mot korrupsjon.

Et naturlig oppfølgingsspørsmål til definisjonene over er; hvorfor forekommer korrupsjon? Svaret er vanskelig, og vi har i dag ikke et fullgodt bilde av hvilke faktorer som definerer nivået av korrupsjon verken på stat- eller næringslivsnivå. Det er likevel stor enighet om at mange av faktorene er omgivelsesrelaterte. Blant disse kan man nevne forvrengt eller ugjennomsiktig statlig atferd og beslutninger, svake anti-korrupsjonsinstitusjoner, kulturer som fletter gaver og bestikkelser sammen, tvetydige bedrifts og regjeringsrelasjoner, subtil nettverkspraksis, mangler på uavhengige og godt fungerende markedsmekanismer og institusjoner, dårlig kvalitet på offentlige tjenester, lave lønninger i offentlige sektor, sterk påvirkning fra undergrunnsøkonomier, sterk link mellom offisielle og familie bedrifter, mangler på demokratiske maktfordelingsprinsipper, svak mediafunksjon og ufullstendig åpenhet og tilgang i markeder (eks. Rose-Ackerman, 1975, 1999, 2001; Doig, 2000; Goldsmith, 1999; Husted, 1999; Johnson, Kaufmann og Lobaton, 1998)

Korrupsjon er et fenomen som eksisterer både i privat og offentlig sektor, og den kan ha mange former. Det finnes flere ulike definisjoner av korrupsjon, hvorav noen er smalere enn andre. Gedde-Dahl, Hafstad og Magnussen (2008) definerer korrupsjon som “å bestikke”. Transparency International anser denne som noe snever og definerer dette slik: “*Misbruk av makt i betrodde stillinger for personlig gevinst*” (Transparency International, 2012)

Søreide (2006) forklarer at makten som misbrukes gjerne er av offentlig eller politisk karakter. Litteraturen som eksisterer rundt korrupsjon har derfor vært sentrert rundt dette. På tross av dette har det blitt tydeligere og tydeligere at det eksisterer korrupsjon også i privat sektor. NHO har derfor utarbeidet følgende definisjon med bakgrunn i dette: “*Korrupsjon skjer når en person i en betrodd stilling eller verv, privat eller offentlig, setter ansvaret og forpliktelsene som er knyttet til stillingen eller vervet til side og misbruker makten som ligger i stillingen eller vervet, og ved dette oppnår en privat fordel eller belønning. Både den som gir og den som mottar en slik fordel eller belønning er korrupt*” (NHO, 2006)

Økonomer er ofte opptatt av å beskrive mekanismer sett i lys av individers egeninteresse. På grunn av dette er det derfor ikke alltid økonomer tar hensyn til det juridiske aspekt. Økonomer hevder gjerne at korrupsjon ikke er et problem fordi det er ulovlig, men fordi beslutninger påvirkes negativt og skaper ineffektivitet for samfunnet som helhet. Dersom ingen uheldige

konsekvenser kan påvises, er det liten grunn til rettslig regulering (Søreide, 2013).

Korrupsjon forstås gjerne som kjøp og salg av beslutninger. Fra en del økonomers ståsted, blant annet Francis Lui (1985), Nathaniel Leff (1964) og Samuel Huntington (1968), har korrupsjon blitt forsvart som en fornuftig måte å håndtere et oversentralisert byråkrati på. De mente at selv om korrupsjon isolert sett er lønnsomt for de involverte, og også kan fremme effektivitet i isolerte tilfeller - så er det gjerne vanskelig å vise til effektivitetsgevinster av korrupsjon for andre enn de involverte. Gardiner (2009) peker på et normativt fundament for å definere korrupsjon på tre ulike nivåer: lovlighet, felleskapets interesse og felleskapets mening. Det offentlige interesse og det offentlige mening gir en forståelse av korrupsjon på lik linje med hvilke verdier som råder i samfunnet. Problemet her, derimot, er at disse aspektene er veldig vanskelig å måle og innehar liten analytisk verdi. Den lovlige forståelsen av korrupsjon er: *“Hvis en tjenstemanns handling er i strid med lover utarbeidet av regjeringen, så er denne per definisjon ulovlig. Dersom handlingen ikke er strid med loven, er den ikke korrupt selv om den er utnyttende og uetisk.”* (Heidenheimer og Johnston 2009:29). Denne definisjonen er smalspektret men har en høy analytisk verdi. Hovedproblemet med å ta utgangspunkt i denne definisjonen er knyttet til at dersom man ser på korrupsjon i et internasjonalt perspektiv, så eksisterer det ulike lovprinsipp mellom ulike land.

Korrupsjon kan gjennomføres på flere ulike måter. For presentasjonen av disse nedenfor benytter vi den økonomiske innfallsvinkelen med tilbud og etterspørsel som bakenforliggende teppe (jfr. Sun, 1999). Andvig og Fjeldstad (2001) kategoriserer også ulike typer korrupsjon.

Bestikkelser blir ofte sett på som essensen av korrupsjon. Andvig og Fjeldstad (2001:8) legger flere uttrykk innunder denne formen for korrupsjon: *“kickbacks, gratitude, commercial arrangements, backsheesh, sweeteners, payoffs, speed-or grease money”* er termer som ofte er underliggende en eller annen form for bestikkelser. Bestikkelser fungerer gjerne slik at et bestemt pengebeløp i monetære former betales i bytte mot tjenester, typisk for å få ting gjort fortere, la saker passere raskere eller som inngangsbetaling i del av en avtale (Andvig og Fjeldstad, 2001:8). Bestikkelsen kan også bli gjennomført for å oppnå en gunstig behandling i forhold til politiske tjenester, skattefordeler, miljøreguleringer, beskyttelse av marked/monopol, import/eksport, kontrakter og så videre.

Underslag er en annen form for korrupsjon. Denne baserer seg gjerne på misbruk av makt, gjerne som tyveri av ressurser fra tjenestemenn eller ansatte som er satt til å administrere makten (Andvig og Fjeldstad, 2001:8). Fra et rettslig perspektiv, så sees dette misbruket heller

på som tyveri enn korrupsjon. I et bredere perspektiv, så er denne typen handlinger korrupsjon.

Svindel forekommer når det er en viss grad av “*manipulering eller forvrengning av informasjon, fakta og ekspertise av offentlige tjenestemenn posisjonert mellom politikere og borgere, som søker å oppnå egen profitt*”(Andvig og Fjeldstad, 2001:9). Dersom statsansatte snur ryggen til eller ignorerer økonomisk kriminalitet, eller i verste fall, tar del i denne kriminaliteten - så regnes også dette som svindel (Andvig og Fjeldstad, 2001:9).

Utpressing forstås ofte gjennom de karakteristiske mafia metodene, siden de har noen likheter; denne formen for korrupsjon involverer et uttak av ressurser gjennom trusler for bruk av vold og makt. Denne formen for utpressing er ikke bare begrenset til mafiaen siden staten og statsapparatet begge har krefter til å opptre på denne måten (Andvig og Fjeldstad, 2001:9-10).

Den siste formen for korrupsjon vi diskuterer her er favorisering. Favorisering skjer når statlige ressurser blir redistribuert til personer nær kontrollen av disse ressursene. Det burde også nevnes at denne formen for favorisering gjerne baseres på personlige forhold fremfor andre kriterier eller kvalifikasjoner. Favorisering er nært relatert til klientelisme og nepotisme. Sett fra et vestlig perspektiv så går favorisering imot de grunnleggende prinsippene manifestert i markedsøkonomien, siden distribusjon av ressurser er prioritert til de nærmest kilden, og ikke nødvendigvis de best kvalifiserte. (Andvig og Fjeldstad 2001:10)

Korrupsjon kan finne sted gjennom flere nivåer av et hierarki i et samfunn. Under beskriver vi kort hva disse ulike er:

Grand corruption, eller oversatt stor-korrupsjon / politisk korrupsjon, skiller seg gjerne fra byråkratisk korrupsjon. Disse to typene overlapper gjerne hverandre i noen tilfeller, men de må gjerne sees på i sammenheng med hvorvidt det er fra politisk ledelseshold eller politisk administrasjon. Storkorrupsjon foregår fra politisk hold på toppen av hierarkiet, ved at politikere ansvarlige for implementering av lover til folket bruker sine posisjoner til å motta store bestikkelser fra ikke-statlige aktører eller underslår store pengesummer fra statskassen (Andvig og Fjeldstad 2001:11).

Byråkratisk korrupsjon er lokalisert på implementeringsnivået av politikken, der hvor politiske avgjørelser blir iverksatt. Dette er hva mennesker på “bakkenivået” opplever når de interagerer med offentlig administrasjon, slik som for eksempel finans/bankvesenet, politi,

eiendomsregulering, skole- eller helsevesen (Andvig og Fjeldstad 2001:11-12).

Privat korrupsjon har ingen direkte tilknytning eller involvering fra hverken politikere eller statsansatte overhodet. Denne form for korrupsjon finner oftest sted mellom frivillig organisasjoner eller private foretak. Dette skjer i form av bestikkelser, svindel eller mafia-metoder (Andvig og Fjeldstad 2001:10-11).

For å gi et bilde av hvor omfattende korrupsjonen kan ha blitt er følgende hentet fra EUs “korrupsjonsbarometer”, publisert i februar 2014: Majoriteten av europeere er enige om at korrupsjon eksisterer innenfor nasjonale, offentlige institusjoner i deres land (80 %), i deres lokale eller regionale offentlige institusjoner (77 %) og innenfor institusjonene i EU (70 %). Omkring $\frac{3}{4}$ av utvalget i denne undersøkelsen var enige om at bestikkelser og bruk av kontakter ofte var den enkleste måten å få tilgang til offentlige tjenester på i deres hjemland. Disse meningene er sterkest i Hellas (93 %), Kypros (92 %), Slovakia og Kroatia (begge 89 %), og Litauen, Tsjekkia, Italia og Slovenia (alle 88 %). Videre tror åtte av ti europeere (81 %) at for tette bånd mellom business og politikk i deres land leder til korrupsjon; sju av ti (69 %) at favorisering og korrupsjon hindrer business konkurranse; to-tredjedeler (67 %) at korrupsjon er en del av business kulturen i deres land; og mer enn halvparten (56 %) at den eneste måten og lykkes med forretninger i deres hjemland er gjennom politiske kontakter.

Khera (2001) publiserte en artikkel hvor han studerte forskjeller mellom forretningsetikk i den vestlige og østlige verden. Vinklingen var særlig inn mot korrupsjon. Studien fant at borgere i den vestlige verden stort sett har et bilde av at det foregår mindre korrupsjon der enn i østlige land og utviklingsland. Forretningskorrupsjon er likevel mye mer vanlig i den vestlige verden enn man velger å tro. Khera poengterer videre at hovedforskjellen i disse oppfatningene skyldes at mens korrupsjon praktiseres mer åpenlyst i utviklingsland og den østlige delen av verden, så har man funnet mer sofistikerte metoder å praktisere korrupsjon på i den vestlige. På denne måten kan man skjule mange former for “gråsoner” korrupsjon. Resultatene fra studien viser at den vestlige verden på tross av funnene fortsatt har et forsprang når det gjelder korrupsjonshåndtering. Dette skyldes først og fremst at smålig korrupsjon har blitt kraftig redusert i denne delen av verden.

Flere internasjonale økonomiaviser og tidsskrift har hevdet at korrupsjon kan påvirke direkte utenlandsinvesteringer (FDI) på en negativ måte. En studie fra Habib og Zurawicki (2001) over 5 år, fra 1994 til 1998, tok for seg korrupsjon og dets effekt på utenlandske direkteinvesteringer i 111 land. Funnene understøttet det faktum at korrupsjon har en negativ

effekt på utenlandske direkteinvesteringer. Studien fant også et viktig poeng som ofte blir oversett: korrupsjon hadde betydelig svakere innvirkning på lokale direkteinvesteringer enn på utenlandske motparter. Korrupsjon var med andre ord et tydelig problem ved investeringer, og siden datamaterialet besto av nesten hele verdens utenlandske direkteinvesteringer for en gitt tidsperiode var den generaliserbar.

Gurgur og Shah (2005) undersøkte hvilke årsaksmekanismer som forårsaker korrupsjon innad i land, i tillegg til å se på desentraliseringer og sammenheng med korrupsjon. I undersøkelsen av over 30 land på verdensbasis fant de at korrupsjon skyldes: mangel på serviceorientering i offentlig sektor, svake demokratiske institusjoner, økonomisk isolasjon (lukket økonomi), historie som koloni, intern byråkratisk kontroll og sentralisert beslutningstaking. Gurgur og Shah fant at desentralisering av firmaer har en negativ sammenheng, det vil si reduserer korrupsjon.

2.4 - Korrupsjon i oljeindustrien

Land som er rike på naturressurser, eksempelvis olje, tenderer gjerne til å ha en svakere sosioøkonomisk utvikling (Kolstad m.fl. 2008). Land med en effektiv, ansvarlig og demokratisk stat i forkant av oljefunn greier å håndtere sine oljeressurser på en god måte, hvor blant annet Norge er et godt eksempel. 96 % av alle kjente oljereserver ligger utenfor industrialiserte demokratier, og de fleste olje-eksporterende nasjoner kjennetegnes av høy grad av autoritær konfliktstyring og økonomisk problematikk (Karl, 2007). Disse landene er også kjennetegnet av høy grad av korrupsjon. Oljerike nasjoner som for eksempel Iran, Russland, Nigeria, Angola, Venezuela og Guinea er rangert henholdsvis nummer 131, 143, 147, 147, 162 og 168 av totalt 178 land på Transparency Internationals Corruption Perception Index tilbake i 2007. Tilsvarende tall for 2013 er henholdsvis 144, 127, 144, 153, 160 og 163 plass ut av 177 land. Inntektene fra oljen forsvinner i lommene til vestlige oljeselskaper, mellommenn, lokale tjenestemenn og herskere (Karl, 2007). Korrupsjonen i disse landene er ofte av en politisk og byråkratisk karakter, og involverer både misbruk av nøkkelpersoner knyttet til beslutningsprosesser og tjenestemenn på ulike nivåer (Kolstad m.fl. 2008). Herskerne i disse landene signerer også kontrakter som er til nytte for dem selv heller enn landet og dets innbyggere (Karl, 2007). Dette hindrer ytterligere sosioøkonomisk utvikling.

Control Risk Group Limited and Simmons og Simmons (2006) gjennomførte en studie på internasjonale bedrifters holdning til korrupsjon blant et utvalg på 350 bedrifter.

Respondentene i studien var internasjonale firmaer innen oljeindustrien - og jobber derfor i

samme markeder som mange av de norske selskapene. Korrupsjon fører til økte kostnader. Estimater av økningen i kostnader som følge av korrupsjon indikerte at 24 % av respondentene hadde kostnadsøkninger fra 0-5 %, 9.2 % estimerte en økning tilsvarende 25-50 %, og 7 % svarte at kostnadene økte med 50 %. I motsetning til tidligere studier, så er det også flere selskaper som har mistet businessmuligheter på grunn av korrupsjon.

Ifølge studien (Simmons og Simmons, 2006) oppga 43 % av respondentene at de hadde mistet kontrakter i løpet av de siste fem årene på grunn av konkurrenter som hadde betalt bestikkelser. Ifølge studien har dermed selskaper i oljeindustrien også den høyeste risikoen for å miste kontrakter til en korrumpert konkurrent. Det er gjerne to hovedgrunner til denne høye andelen av korrupsjon: den høye verdien av prosjekter øker fristelsen til å gjennomføre bestikkelser; i tillegg er myndighetstjenestemenn med stor makt gjerne involvert i forhandlingene - og disse kan være mer mottakelige for bestikkelser. Mer enn 35 % av de spurte selskapene hadde blitt avskrekket fra en ellers attraktiv investering på grunn av vertslandets omdømme knyttet til korrupsjon. Studien indikerte totalt sett at korrupsjon fortsatt er en vanlig businesspraksis blant mange av selskapene i industrien.

I en masteroppgave fra BI, skrevet av Eriksen og Strandvik i 2008, ble korrupsjon i oljeindustrien studert nærmere. Oppgaven ønsket å finne svar på hvorvidt den norske lovgivningen (§276 a, b og c) knyttet til antikorrupsjon påvirker norske oljeselskaper. De fant at korrupsjonen som foregår i oljeindustrien i dag har blitt mer strukturell, i den forstand at hele politiske og økonomiske systemer i et land gjerne er korrumpert. De bruker betegnelsen makrokorrupsjon for å beskrive dette. Når det gjaldt norsk lovgivning så fant ikke studien noe tydelig ja/nei svar på dette problemet. Når norske selskaper konkurrerer med andre vestlige oljeselskaper, var norsk lovgivning ikke noe tydelig hinder for profitabiliteten til norske oljeselskaper. I de tilfeller hvor "smørepenger" kunne få prosesser til å gå unna forttere, kunne dette være en ulempe for norske oljeselskaper. Dette fordi OECD konvensjonen ikke krever at land skal kriminalisere fasiliteringspenger. Norge er, ifølge oppgaven, det eneste landet som har kriminalisert denne typen betalinger.

2.5 - Korrupsjonsproblematikken i Norge

I Norge har det i løpet av kort tid skjedd store endringer i vår persepsjon av korrupsjon. På femten år fra 1989 til 2003 gikk korrupsjon fra å være et ikke-tema i norsk politikk til å bli underlagt både nasjonal lov og internasjonale konvensjoner (OECD 1998, Europarådet 1999; UNCAC 2004). Mye av æren for dette skal deles ut på 1990-tallet, hvor det vokste frem en

antikorrupsjonsbølge i Norge, anført av internasjonale krefter. Denne endringen kom som en følge av tre internasjonale trender; En mer globalisert hverdag, en spredning av liberalisme og demokrati, og en stor informasjonsspredning rundt hvor skadelig og bekjempelig korrupsjon er (McCoy, 2001). Verdensbankens og IMF's forskningsbidrag var i denne sammenheng betydelig (Gould og Amaro-Reyes, 1983; Tanzi og Davoodi, 1998).

Det internasjonale korrupsjonsfokuset fikk betydelig legitimitet og resonans i Norge etter vannverksaken i Oslo kommune i 1989. I et land hvor flertallet trodde korrupsjon var en ikke-sak ble elleve personer ble domfelt for bestikkelser og grovt økonomisk utroskap i saken frem til 1998. Paradoksalt nok var det likevel internasjonale initiativ, i form av ratifisering av OECDs og Europarådets straffekonvensjoner, som var utløsende for at Norge endret sin strafferett for korrupsjon.

2.5.1 - Norsk korrupsjonslovgivning

Det første sporet vi finner av juridisk antikorrupsjonsarbeid er når fradragsrett for smøring og bestikkelser faller bort i 1995 gjennom en endring i skattelovens § 44. Frem til loven ble virksom fra 1996 stod altså den norske stat for delfinansiering av all historisk utenlandskorrupsjon. Finansminister Sigbjørn Johnsen, skrev at "*.. norsk næringsliv har en så høy moral at de ikke vil innlate seg på korrupsjon i utlandet.*" (Ot.prp. nr. 76 (1995-96)). Likevel ble forslaget sendt til utredning på prinsipielt grunnlag. I budsjettøringene ble det imidlertid klart at næringslivet ikke bare brukte denne praksisen, men at de ønsket å fortsette med det! De kritiserte Finansdepartementets forslag som særnorsk moral, som ville gi norske selskaper et særnorsk handikap. Videre hevdet næringslivstoppene i høringen at norske selskaper ville miste kontrakter og innpass på markeder som en følge av at de ikke fikk trekke fra bestikkelser på skatten. Flere av representantene tilstede hevdet også at bedrifter måtte flagge ut av landet hvis praksisen ble vedtatt (Valde, 2006).

I 1998 ratifiserte Norge OECDs konvensjon mot bestikkelser av offentlige utenlandske tjenestemenn. Konvensjonen kriminaliserer bedrifter og enkeltpersoner som bestikker offentlige tjenestemenn i andre land og i internasjonale institusjoner. I 1999 ratifiserte Norge Europarådets strafferettslige konvensjon mot korrupsjon og påvirkningshandel. Denne konvensjonen bygger på at korrupsjonslovgivningen skulle virke mot både givende og mottakende part (aktiv og passiv part), og i både privat og offentlig sektor. Utenom disse artiklene og premissene var det rom for å tilpasse straffebestemmelsene til landets interne forhold. Også her, i likhet med debatten rundt endringen av skattefradraget, var det stor

enighet om korrupsjonsgrensene i Norge. Men næringslivet, gjennom NHO var svært uenig i at lovene skulle være like strenge for operasjoner utenfor Norge.

Tross næringslivets protester ble ratifikasjonen basis da Norge i 2003 fikk nye bestemmelser for korrupsjon og påvirkningshandel, formulert i straffelovens § 276 a til c. Bestemmelsene omfatter både aktiv og passiv korrupsjon, og straffeloven inkluderer også medvirkning til dette. På individuelt nivå er strafferammen for korrupsjon bøter og fengsel inntil tre år, og for grov korrupsjon er strafferammen fengsel i inntil ti år. I tillegg til de straffebestemmelsene på individnivå skal også et selskap som ilegges foretaksstraff for korrupsjon utestenges fra alle offentlige anbudsutlysninger på ubestemt tid. Senere samme år ble også Europarådets sivilrettslige konvensjon sendt ut på høring. Denne ble ratifisert i 2008 og gir selskapene som blir skadelidende av korrupsjon rett på erstatning. Disse lovene kan ses på som et tydelig eksempel på politisk styring, da Justisdepartementet faktisk gikk utover det konvensjonene krevde, og på tross av høringsinnspillene fra næringslivet (Valde, 2006).

I november 2013 ble det blant regjeringspartiene KrF og Venstre utformet et lovforslag for å få større åpenhet om norske selskapers pengestrømmer fra land der de utvinner olje, gass, mineraler og skog – såkalt LLR. Etter press fra antikorrupsjons- organisasjoner i en budsjettøring ble det også vedtatt at skatteunndragelser og bruk av skatteparadis skal hindres.

I tillegg til norsk lovgivning, og lovgivning Norge har ratifisert, må norske selskaper også forholde seg til visse andre lands myndigheter. Norske selskaper som har operasjoner i England eller USA må forholde seg til UK Bribery Act (UKBA) og Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). Dette fordi amerikanske og britiske antikorrupsjonsregler gjelder for alle bedrifter som opererer i disse landene. Disse lovgivningene betrakter selskapets hjemland, og alle dets utenlandske operasjoner som tredjeparter.

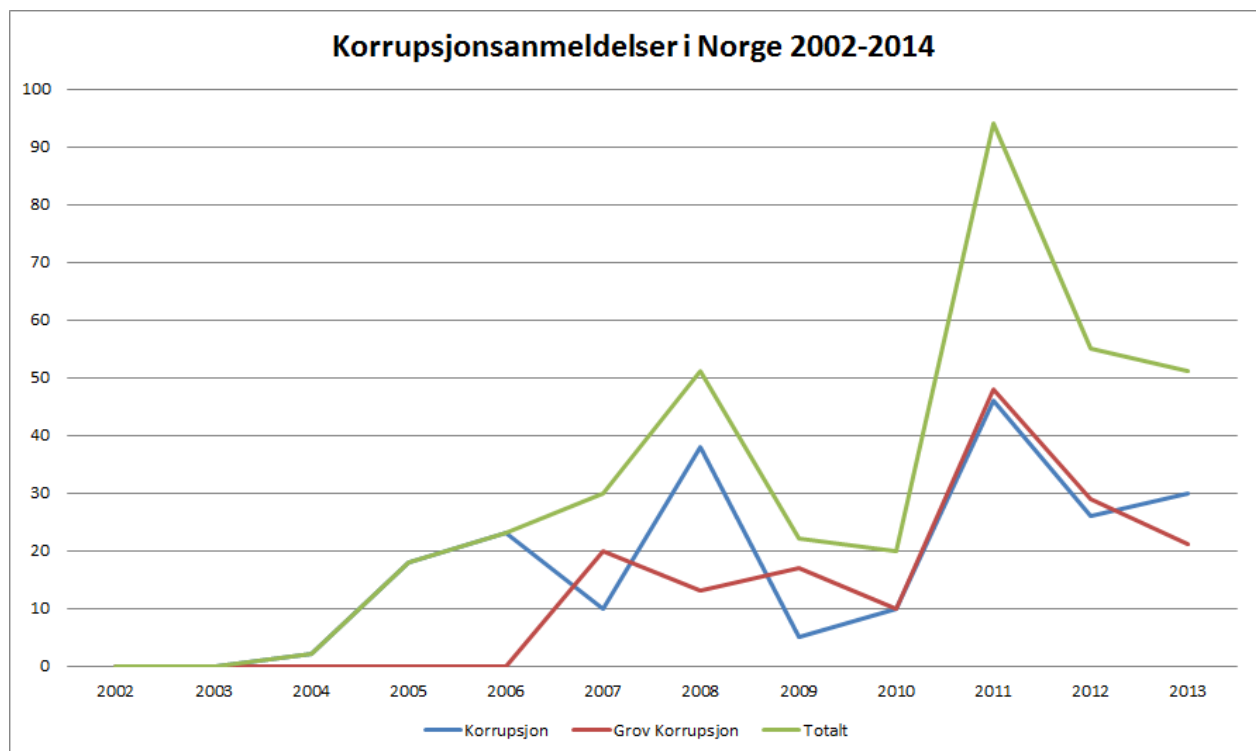
2.5.2 - Straffeforfølgelse av norske selskaper

I 1977 ble det opprettet en egen avdeling for økonomisk etterretning i Kripos, som hadde som oppgave å bistå politidistriktene med etterforskning i økonomisk relaterte saker. I 1989 valgte Justisdepartementet å opprette Økokrim som en egen organisasjon i Politidirektoratet begrunnet med det rasjonal at økonomisk kriminalitet var et stadig større problem, og også trengte et større og mer enhetlig fokus. Ved utgangen av 2013 bestod Økokrim av 143 ansatte fordelt på 12 avdelinger, deriblant korrupsjonsteamet. Avdelingene består hovedsakelig av politiutdannede etterforskere, økonomer og IT-kompetanse. Økokrims satsning mot korrupsjon er underlagt det nevnte Korrupsjonsteamet, og ble opprettet i 1994.

Evalueringen Politidirektoratet gjennomførte i 2009, og formulerte i et brev til Justisdepartementet (Politidirektoratet, 2012) har vist at de fleste økoteamene, og korrupsjonsteamet derunder, mangler ressurser til en forsvarlig behandling av alle sakene som blir anmeldt. Evalueringen viste også at distriktene manglet ressursene de behøvde til å arbeide proaktivt og avdekke egne saker. Politiet forventer således en økning av anmeldelsene, og særlig i forhold til de større og mer krevende sakene. Med dette som basis mener Politidirektoratet det er en kapasitetsmessig ubalanse mellom kontrollapparat og politi/påtalemyndighet. Ut fra tilbakemeldingene har de fleste økoteamene problemer med å etterforske alle saker. Det er til dels store saksposter som gjenstår ved årsslutt og flere økoteam henlegger saker på grunn av kapasitet.

2.5.3 - Korrupsjonens omfang i Norge

Utviklingen i antall anmeldte tilfeller av korrupsjon viser at behovet for en strengere korrupsjonslovgivning var reell. I alt har Politiet mottatt 367 anmeldelser for korrupsjon siden 2004, og tallene viser en stødig økning i antallet mottatte anmeldelser, med en markant nedgang i finanskriseårene 2009 og 2010. Året 2011 var et rekordår i antall korrupsjonsanmeldelser, med ny rekord i anmeldelser for korrupsjon, ny rekord i anmeldelser for grovkorrupsjon og følgelig ny rekord for samlet antall korrupsjonsanmeldelser, nesten det dobbelte av det tidligere rekordåret 2008.



Figur 1: Korrupsjonsanmeldelser i Norge (2002-2014).

2.5.4 - Samfunnsansvar og korrupsjon for norske selskaper

I løpet av de siste 15 årene har flere av de største norske selskapene stått ovenfor korrupsjonsanklager, og senere domfellelser. Libya-saken til Norsk Hydro (1999), Statoil-Horton saken i Iran (2002) og Yara-saken i Libya (2008). At de største statlige selskapene har bedrevet utilbørlig virksomhet i utlandet var og fortsetter å være en tung belastning for norske myndigheter. Det er grunn til å beskyldte myndighetene for å tale med to tunger når de først retter kritiske pekefinger mot norske utenlandsetablerte selskapers virksomhet og definerer norske bedrifters globale samfunnsansvar i offentlige utredninger, for så å bli tatt med den andre hånda langt nede i honningkrukken ved tre tilfeller i løpet av et tiår.

“For store, internasjonale selskaper er det ikke lenger noe incitament til å begå korrupsjon. Det forstår topplederne. Prisen for eventuelt å bli tatt er for høy.”

(Konsernsjef Helge Lund i StatoilHydro, 2008)

Noen går så langt som å påpeke at norske statlige selskaper i større grad enn private aktører utsetter seg for korrupsjonsutsatte land. I en norsk studie utført med hensyn på norske utenlandsinvesteringer gjort mellom 1998-2006 (Knutsen m.fl. 2011), ble det funnet at selskaper der staten har en betydelig eierandel har større tilbøyelighet til å investere i land med svakt institusjonelt forretningsklima enn private selskaper. Samtidig viser det seg at det ikke er signifikant forskjell mellom offentlig og private selskapers investeringsvilje i land med demokratiske styresett og sterkere institusjoner. Knutsen m.fl. (2011) spekulerer i at de statseide selskapene er mer villig til å ta politisk risiko, med rasjonal om at de kan regne med at regjeringen vil gå i forhandlinger med vertslandet for å løse problemet politisk. Videre kan det ha rådet og spredt seg praksis om at ledersjiktet i disse selskapene har hatt en felles oppfatning og forventning om at det derfor vil være mulig å komme unna med korrumpert praksis.

Utover 2000-tallet ble det som tidligere fortalt et økende fokus på korrupsjon i Norge i form av at både medier, norske offentlige utredninger og også norsk næringsliv vektla problemstillingene korrupsjon medfører. Men norske selskaper syntes lovene var rigide, og dårlig tilpasset til realitetene de møtte i landene de hadde virksomhet. I et forsøk på å imøtekomme norske selskapers behov for mer nyanserte retningslinjer som var tilpasset næringslivets hverdag kom i 2009 St.meld.nr. 10 - “Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi”. Her klargjorde regjeringen sine forventninger til norske selskapers opptreden i utlandet. Dokumentet kommuniserer i hovedsak tre spesifikke felter hvor norske myndigheter

har særskilte forventninger til norske utenlandsetablerte selskaper.

- Norske bedrifter har ansvar for å sørge for et anstendig arbeidsliv for sine ansatte.
- Norske bedrifter har ansvar for å jobbe for et bedre miljø.
- Norske bedrifter har ansvar for å bekjempe korrupsjon i alle sine virkeland.

Dokumentet kan i høy grad sees på som et pedagogisk grep fra regjeringen, og en erkjennelse av at det ikke er nok med juridiske grep alene mot disse ansvarsområdene. Et av de største problemene er at mange av landene norske selskaper opererer i har et langt svakere styresett og svakere institusjoner enn det vi er kjent med i Norge. Dette åpner for at det å bryte arbeidsmiljølover, korrupsjonslovgivning og klimakriminalitet i disse landene kan få langt mindre konsekvenser enn det gjør i Norge, da håndhevingen i disse landene er svært mangelfull sammenlignet med norske forhold. I tillegg har Økokrim og andre norske overvåkningsorganer og påtalemyndigheter ikke ressurser eller mulighet til å gå i sømmene på alle norske selskaper i alle landene de opererer. Dermed er norske myndigheter prisgitt at norske bedrifter er sitt samfunnsansvar bevisst, og at de skjønner hvordan og hvorfor de burde etterleve disse kravene.

“Pr. i dag er det ikke realistisk at import fra eller delproduksjon i alle land skal kunne skje uten risiko for direkte og indirekte medvirkning til brudd på internasjonalt anerkjente normer og regler. [...] Det mest nærliggende kriteriet å legge til grunn som en minimumsstandard, er å si at bedriftens ansvar omfatter det den direkte kan påvirke som innkjøper og selger, gjennom kontrakt eller på annen måte. Ved å la leverandørene bli gjenstand for krav og oppfølging i forhold til arbeids- og miljøforhold i egen produksjon og for å følge opp sine underleverandører, kan de ansvarliggjøres.” (Utenriksdepartementet, 2009)

I dokumentet formuleres det fra norske myndigheter at de forventer at norske selskaper fungerer som formidlere av norske verdier, opptre som fornuftige verdensborgere og så langt det lar seg gjøre holder seg innenfor norsk lov i all sin virksomhet. Den siste setningen viser at myndighetene tenderer til å tale i to tunger i sin kommunikasjon ut mot næringslivet.

Utenriksdepartementet er avsender for utredningen sitert ovenfor, og kommuniserer *“Pr. i dag er det ikke realistisk at import fra eller delproduksjon i alle land skal kunne skje uten risiko for direkte og indirekte medvirkning til brudd på internasjonalt anerkjente normer og regler”*. Likevel er det Justisdepartementet som har ansvar for den strafferettslige oppfølgingen, og som er oppgaveforpliktet til å straffe brudd på norsk lov, og internasjonale lovverk ratifisert

av norske myndigheter. Altså er det visse motstridende meldinger i utredningen, og forskjellige avsendere i departementene har forskjellige budskap til selskapene.

Likevel er utredningen (Utenriksdepartementet, 2009) det fremste og mest helhetlige verktøyet norske bedrifter i dag har for å forstå myndighetenes forventninger til deres utenlandsvirksomhet. Dokumentet er både en erkjennelse av at straffeforfølgelse i seg selv ikke er et godt nok verktøy, og behovet for å spille på lag med næringslivet for å fremme antikorrupsjonsarbeidet gjennom holdningsendring og ansvarsrealisering.

2.6 - Hvordan implementerer selskaper CSR og antikorrupsjonstiltak?

Et sentralt spørsmål er hva bedriftene selv gjør for å bekjempe korrupsjon internt i sin organisasjon. Ofte utarbeides såkalte Codes of Conduct, etiske retningslinjer for hvordan bedriften skal opptre med hensyn på interesser både i og utenfor selskapet. Siden korrupsjon er et omfattende og vidtfavnende begrep, fant vi ingen studier som dekket alt. Det er likevel gjort flere studier på ulike typer av korrupsjon.

Det mest helhetlige initiativet og tilsynelatende mest solide verktøyet norsk næringsliv har for antikorrupsjonsimplementering i dag er Transparency Internationals periodevis oppdaterte implementeringshåndbok, kalt “The Business Principles for Countering Bribery” (Transparency International, 2013). Dokumentet er fremarbeidet i samarbeid med mektige næringslivsinteresser som Shell, BP, Norsk Hydro, samt internasjonale organisasjoner som FN, Transparency International, Social Accountability International, OECD og den Europeiske Sentralbanken. Ved å kombinere ideelle organisasjoner og næringslivspraksis forsøker dokumentet å bygge et rammeverk for implementering. Skrivet er oversatt til norsk og forenklet gjennom Transparency International Norges (2009) “Håndbok i Antikorrupsjon”, og organisasjonen gir også ut dokumentet i en versjon spesialtilpasset for små- og mellomstore bedrifter. I disse dokumentene formidles risikoen som venter i forskjellige land, de internasjonale lovverkene mot korrupsjon, og viktigst – hvordan selskaper kan utvikle, formulere og implementere antikorrupsjonstiltak og antikorrupsjonsprogrammer. Dokumentene fremhever toppledelsesforankring og organisering, flere typer human resource-tiltak og risikostyring som de viktigste elementene til et vellykket antikorrupsjonsprogram.

Det finnes også empiriske bidrag innen antikorrupsjonstiltak, men disse er mer fragmentert og tar for seg komponenter innen antikorrupsjon fremfor helhetsbildet. Gordon & Miyake gjorde en studie tilbake i 2000 hvor de undersøkte bedriftenes tilnærminger til bekjempelse av bestikkelser. Dette ble gjort ved å undersøke 246 ulike bedrifters Code of Conduct for å finne

ut av hvordan bestikkelser og korrupsjon håndteres internt i bedriften. Selv om studien fant at et stort flertall av bedriftene aktivt hadde bekjempelse av bestikkelser som en del av sin Code of Conduct, så var det en betydelig forskjell i hvordan konseptet rundt antikorrupsjonsforpliktelsene ble beskrevet i retningslinjene. Språkbruken rundt hva som inngår i en bestikkelse, samt hvilke aktiviteter innad i bedriften som ville regnes som bestikkelser, varierte også veldig og kunne i mange tilfeller oppfattes som uklar og utydelig. På den annen side var det en tydelig voksende konsensus blant hvordan bedriftsledere kan forebygge og håndtere bestikkelser. Verktøyene som ble beskrevet her var lederverktøy som blant annet økonomisk journalføring, uttalelser fra ledere og mellomledere, intern overvåkning, varslingsfasiliteter, opprettelse av egne internkontrollører og trusler om disiplinære følger.

Antonio Argandona (2005) studerte bruken av fasiliteringspenger, eller “smørepenger” som det også gjerne kalles, og i hvilken grad dette er en del av korrupsjon. Fasiliteringspenger består gjerne av små betalinger eller gaver gitt til en offentlig tjenestemann eller ansatte i private selskaper, for på denne måten å oppnå en gjenytelse i form av ulike tjenester. Dette kan for eksempel få forgang i administrative prosesser, få tillatelse eller lisenser eller for å unngå misbruk av makt. Selv om fasiliteringspenger er svært vanlig, så innebærer de ikke et direkte lovbrudd i og for seg, siden tjenestene som ytes blir betalt for. Mange selskaper som også jobber aktivt i sine organisasjoner imot storkorrupsjon, overser ofte denne formen for korrupsjon innad. Dette forsvares gjerne med at dette er “smøringen” som får det byråkratiske maskineriet til å fungere bedre.

På tross av argumentasjonen, så viser studien av Argandona (2005) at fasiliteringspenger har en omfattende negativ effekt på arbeidet til både offentlige og private administrasjoner. I tillegg er de ofte begynnelsen på utvikling av mer alvorlig korrupsjon. Det koster både samfunnet og firmaene ekstra penger, og i det lange løp virker det ødeleggende på bedrifters etikk. Studien fant at selskaper tenderer til å ha en tillatende atferd til denne formen for korrupsjon, selv om andre former for korrupsjon gjerne blir tatt mer på alvor og slått hardt ned på innad i selskapene. Fra et etisk perspektiv er det alltid umoralsk å benytte seg av “smørepenger”, ifølge Argandona. Han foreslår videre at selskapene på generell basis bør være strengere med mildere former for korrupsjon, da disse gjerne blir et springbrett over i grovere tilfeller over tid.

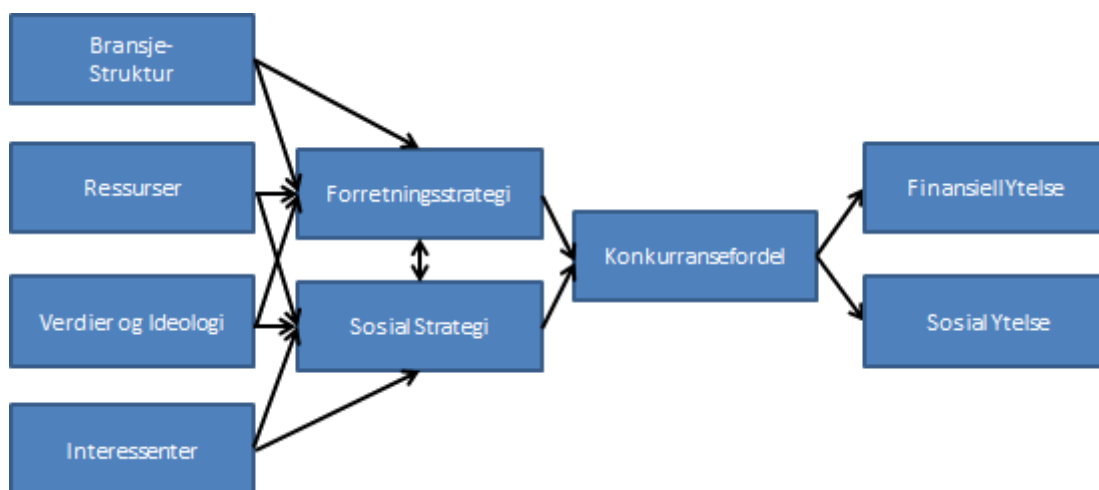
Udayasankar (2008) gjorde en litteraturstudie hvor hun undersøkte hvorvidt det er sammenhenger mellom firmastørrelse og grad av implementering og tiltak knyttet til CSR. Sett i forhold til grad av synlighet, ressurstilgang og driftsskala - så fant hun at små og store firmaer er like motivert i forhold til å delta i CSR aktiviteter. Sett ut fra motivasjonsaspektet fant hun derimot at det eksisterer forskjeller. Middels store selskaper var minst motivert, noe som indikerte at det er en U-formet sammenheng mellom firmastørrelse og CSR deltakelse. Studien fant at det likevel eksisterte mange underliggende forklaringsvariabler, noe som gjorde generalisering fra litteraturen vanskelig.

Soliman, Din og Sakr (2012) gjorde en studie av effektene eierskapsstruktur har på selskapers corporate social responsibility. Deres datamateriale er 42 egyptiske børsnoterte selskaper i perioden 2007 til 2009. De delte inn eierskap i ulike grupper av aksjonærer; institusjonelle, ledere og utenlandske eierskap. Resultatene indikerte et signifikant, positivt forhold mellom grad av CSR og eierskapsinteresser fra institusjonelle eller utenlandske aksjonærer. Ledere som aksjonærer var negativt relatert til firmaets grad av CSR implementering. Block og Wagner (2011) studerte familieeierskapseffekten på grad av CSR-implementering i store amerikanske selskaper, og fant at det hadde en negativ påvirkning på selskapets sosiale innsats. Studiene indikerer at eierskapsstruktur kan være en av forklaringsvariablene knyttet til CSR aktiviteter i selskaper.

3. FORSKNINGSMODELL

I kapittel 3 presenterer vi forskningsmodellen vi benytter i studien. Modellen kontekstualiserer CSR og antikorrupsjonsledelse som bindeledd mellom bedriftens innsatsfaktorer og ytelse. Modellen legger spesifikk vekt på innholdet i antikorrupsjonsprogrammet. Modellen er basert på teori gjennomgått i kapittel 2, og vil etterprøves mot resultatene fra selskapsintervjuene.

Studiens forskningsmodell bygger på modellen til Husted & Allen (2001) i artikkelen “Towards a Model of Corporate Social Strategy Formulation”. Modellen er i sin opprinnelige form et holistisk rammeverk for forståelse av hvordan selskaper organiserer seg internt for å skape eksterne konkurransefordeler, og implisitt bedre ytelse.

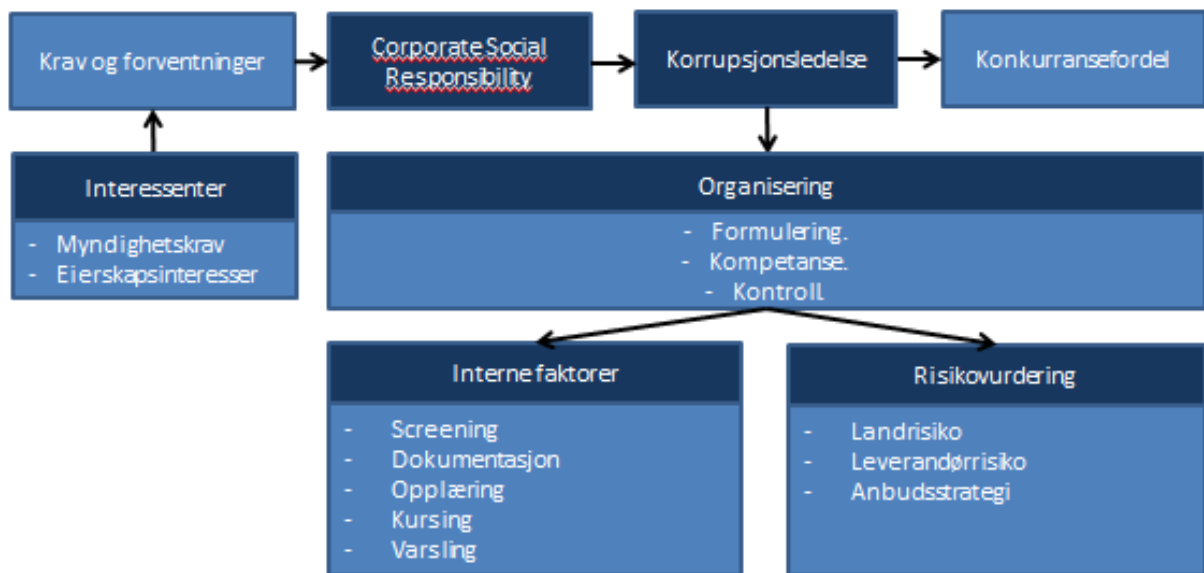


Figur 2: Forskningsmodellen til Husted og Allen (2001).

Studier viser at modellen til Husted og Allen (2001) også er gyldig med CSR som komponent (Falkenberg, 2006). Vi baserer oss på denne empirien, og fokuserer på antikorrupsjonsarbeidet som en komponent i dette perspektivet. Vi har derfor tilpasset modellen til vårt forskningsformål ved å spesifisere at CSR er en komponent av selskapenes forretningsstrategi og sosiale strategi, samt at antikorrupsjonsledelse igjen er en komponent av en CSR-strategi, som gir komparative konkurransefortrinn i markedet.

Ut fra teorigjennomgangen rundt implementering av antikorrupsjonstiltak i kapittel 2 og basert på Husted og Allen har vi konstruert en forskningsmodell for studien. Denne modellen er basert på den kontekstualiserte modellen, men har større fokus på forskningsaspektene vi

vektlegger i denne studien - CSR og korrupsjonsbekjempelse. Her har vi delt opp antikorrupsjonsledelsen i forskjellige komponenter og rutiner som så skal testes opp mot informantene og selskapene i utvalget. Disse komponentene og rutinene er hentet fra Transparency Internationals ‘The Business Principles for Countering Bribery (BPCB)’ (2013), i våre øyne det komplette og relevante rammeverket for implementering av antikorrupsjonsarbeid i norsk næringsliv.



Figur 3: Studiens forskningsmodell.

Transparencys håndbok inneholder ingen gruppering av tiltak, så vi har i modellen gruppert tiltakene etter beste evne. Antikorrupsjonsmodellen er delt opp i tre deler; organisering, interne faktorer og risikovurdering. Organisering omhandler ansvarsdefinisjon for formulering og implementering, hvilke kompetanseressurser som benyttes og hvordan kontroll utøves. De interne dimensjonene er ledelsesfaktorer selskapene selv har kontroll over, mens de eksterne faktorene gjelder eksogene faktorer som selskapene ikke har kontroll over, men bare kan forholde seg til. Begge er interessante faktorer i et antikorrupsjonsprogram, og sistnevnte på bakgrunn av at de former mulighetsrommet bedriften står ovenfor. I tillegg ønsker vi å undersøke hvilke faktorer som påvirker selskapene til å jobbe aktivt med antikorrupsjonsarbeidet, og hvilke interessenter som er drivere bak en slik innsats.

3.1 – Organisering

Ved selskapets organisering av selskapenes antikorrupsjonsinnsats er det ønskelig å se nærmere på tre faktorer. Hvor ansvaret for formulering av antikorrupsjonsprogrammet ligger, hvor ansvaret for implementeringen ligger, samt hvordan og i hvor stor grad selskapene

bruker kontrollmekanismer for å avdekke om programmet blir overholdt. BPCB fremhever viktigheten av at programmet har forankring i selskapets styre, samt at toppleder burde være ansvarlig for gjennomførelsen av programmet, samt at det må utøves kompetanseheving om programmet i mellomledelsen og på ansattnivå (Transparency International, 2013).

Behovet for en spesialisert risikoanalysegruppe omtales som en forutsetning for et godt antikorrupsjonsprogram, og videre omtales internkontroll og revisjon som viktige oppgaver i organiseringen av dette.

3.2 – Interne dimensjoner

3.2.1 - Screening

Rekruttering av nye ansatte er blant de viktigste jobbene som gjøres i et selskap. Studien ønsker å undersøke hvorvidt selskaper har noen antikorrupsjonstiltak i dette rekrutteringsarbeidet. BPCB nevner spesifikt rekruttering og screening temaer selskaper burde ha formulerte rutiner for i et antikorrupsjonsprogram

3.2.2 - Dokumentasjon

Det er ønskelig å se nærmere på i hvilken grad selskapene har dokumentasjon på sine rutiner for å skape uniform utførelse og felles forståelse av hvordan selskapet ønsker å møte sine korrupsjonsutfordringer. Det ønskes også å få svar på i hvilke dokumenter innsatsen formuleres, samt hvor tilgjengelig informasjonen er for medlemmene i organisasjonen. Ifølge BPCB er det viktig med god formulering av ønsket praksis, samt at dokumentasjonen er utarbeidet i samarbeid med, og er lett tilgjengelig for selskapets ansatte. Det er ønskelig at programmets dokumentasjon offentliggjøres og oppdateres med jevnlig frekvens når selskapet finner forbedringspotensial.

3.2.3 - Opplæring

Opplæring ses på som et viktig pedagogisk verktøy i kampen mot korrupsjon. Det antas at selskapers bevisste antikorrupsjonsinnsats inn mot nye ansatte kan virke preventivt mot korrupsjonsproblematikken og skape en kultur og felles forståelse i selskapet av innsatsen mot korrupsjon. BPCB er klare på at opplæring er blant de viktigste punktene i et antikorrupsjonsprogram. Å skape en felles forståelse av problematikken og en klarhet rundt det faktum at ingen ansatte risikerer negative konsekvenser ved å unnlate å betale korrupsjon. Systemet skal også oppfordre til at de ansatte melder ifra tidlig, også om de bare skulle ha en mistanke.

3.2.4 - Kursing

Ettersom korrupsjonslovgivningen er forholdsvis ny er det ikke bare nye ansatte som må indoktrineres i atferd. Det er også viktig med et fokus inn mot å endre atferdsmønstre som har vært helt vanlig forretningspraksis i mange tiår, som f.eks. bruken av smøremidler. Det ønskes å kartlegge hvordan selskapene benytter kursing som et grep for å formidle sitt antikorrupsjonsprogram. BPCB har også et sterkt fokus på kursing og trening, ved at toppledere, mellomledere, ansatte og agenter ikke bare skal læres opp, men også kurses og forbedres innen temaet.

3.2.5 - Varsling

Korrupsjon og økonomisk kriminalitet kjennetegnes ofte ved at den er utført i lukkede miljøer av få personer med sentralisert makt og lite innsyn. Interne fløyteblåsere er derfor en viktig ressurs for å avdekke slik atferd. Det ønskes en kartlegging av hvorvidt selskapene har systemer som fasiliterer korrupsjonsvarsling, og hvordan slike ordninger organiseres. BPCB mener varsling og selskapskultur henger tett sammen og at selskapene burde ha en formalisert, anonym varslingskanal som en del av sitt antikorrupsjonsprogram. Dette kan fungere som en ventil inn i miljøer som ellers ville vært lukkede, og kan skape ekstra insentiv til ikke å ta opportunistiske valg på vegne av selskapet.

3.3 – Risikovurdering

3.3.1 - Anbud

Blant selskapene i studien er det varierende grad av internasjonalisering, men felles for de alle er at den grad av internasjonalisering som er oppnådd har kommet gjennom anbudskonkurranser. Studien ønsker svar på hvilken antikorrupsjonspraksis som benyttes i anbudsgjennomganger, og hvordan selskapene bruker 'decision gates' som veisperrer for antikorrupsjon. BPCB er veldig tydelig på at man skal utvise forsiktighet i anbudskonkurranser, og dette gjelder i særskilt grad når salgsagenter benyttes. Det forventes stor grad av due diligence i rekrutteringen og finansiell kontroll over aktiviteten til slike agenter.

3.3.2 - Land

Når norske selskaper legger inn anbud eller utvider driften til nye markeder er det en rekke utfordringer man møter på i internasjonaliseringsprosessen. Noe av det som opptar selskapene mest i så måte er hvilke land og markeder man skal utvide til, hvordan forretningskulturen er i

disse landene og hvilken grad av risiko man står ovenfor. Ettersom svarene på disse spørsmålene ofte er ukjente, og et selskaps kjennskap til nye land og markeder ofte er begrenset før man har hatt aktivitet i landet, er vi interessert i å se nærmere på hvordan selskaper tilegner seg kunnskap og gjør avgjørelser om inntog i nye land. BPCB er også tydelig på at forskjellige land representerer forskjellige risiko, og at selskapene burde ha risikoavdelinger som gjør disse analysene.

3.3.3 - Leverandør

Når man har valgt hvilket marked man ønsker å gå inn i, er man i de aller fleste tilfeller også avhengig av nye leverandører og forretningspartnere, avhengig av hvilken inngangsstrategi man velger. Studier viser at inngangsstrategier med lav grad av kontroll gir selskapet mindre eksponering for direkte korrupsjonsrisiko, men også lavere grad av kontroll over hvordan korrupsjonen møtes i sitt utvidede forretningsnettverk. Nye internasjonale regler for due diligence ansvarliggjør selskaper ovenfor sine forretningspartnere, og partnere til selskaper som blir tatt for korrupsjon i et land kan dømmes for medvirkning. Vi er derfor interessert i å se nærmere på selskapers seleksjon, screening, oppfølging og evaluering av partnere i korrupsjonsutsatte land. BPCB omtaler forretningsrelasjoner som et særs viktig tema i et antikorrupsjonsprogram. Hos leverandører selskapet har betydelig innflytelse er det ønskelig å legge press for innføring av antikorrupsjonsprogram. Hos leverandører selskapet ikke har stor innflytelse er det ønskelig å sørge for å ha god dokumentasjon og forståelse av selskapet, slik at man føler seg sikre på at korrupsjon ikke forekommer. Handel med selskaper som driver korrumpert bør unngås, og der potensielle leverandører har motstridende antikorrupsjonspunkter i sitt program bør diskuteres før handel finner sted.

3.4 – Krav og forventninger

Modellen inneholder krav og forventninger fra selskapenes interessenter, da vi ser på dette som viktige faktorer for hvordan selskaper forholder seg til problematikken. Selskapsform, eierskapsform og kontakt opp mot myndigheter antas å ha en effekt på *hvorfor* selskaper jobber mer eller mindre systematisk med CSR og antikorrupsjon.

3.5 – Konkurransfordel

Ut fra Husted og Allens (2001) modell bunner strategiske valg i oppnåelse av en konkurransefordel. Studien ønsker å undersøke hvilke forskjellige konkurransefordeler caseobjektene forsøker å oppnå ved antikorrupsjonsarbeidet.

3.6 – Antikorrupsjonsprogrammer

Tiltakene og faktorene ovenfor er forhåpentligvis komponenter i et mer overordnet antikorrupsjonsprogram. Slike programmer kan variere stort i omfang og dybde, men formålet er i de fleste tilfeller det samme; å skjerme selskapet i størst mulig grad mot korrupsjonsskade. Vi vil forsøke å avdekke hvordan selskapenes antikorrupsjonsprogrammer skiller seg fra hverandre, og hvordan forskjellige programmers innhold kan gjenspeile selskapenes motivasjon og formål bak programmene.

4. METODISK UTFORMING

Kapittel 4 inneholder en beskrivelse av studiens metodiske fremgangsmåte. Vi redegjør for hvordan vi kontaktet selskapene i utvalget, hvordan vi gjennomførte intervjuene og hvordan vi tolket resultatene. Videre forsøker vi å skissere hvordan bevisste grep i disse fasene har påvirket resultatene.

4.1 – Forskningsdesign

Et forskningsdesign er summen av de metodiske valgene en forsker tar for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i studien på best mulig måte. Forskningsdesignet skal også sørge for at resultatene blir funnet på innen forskerens ressursramme, og at funnene er kvalitetssikret på best mulig måte. John L. Creswell (2003) fokuserer hovedsakelig på tre typer forskning; Kvalitativ, kvantitativ og blandet metode.

Et eksplorerende forskningsdesign brukes ofte når det er etablert lite forståelse av forskningsproblemet og en av nøkkelkarakteristikkene ved prosessen er forskerens fleksibilitet til å følge nye retninger etter hvert som informasjon vokser frem i løpet av forskningsprosessen (Ghauri og Grønhaug 2002). Forskningsproblemet er i slike tilfeller ofte løsere definert, og dermed må forskeren observere, samle informasjon og konstruere forklaringer – ofte kalt konstruktivisme eller teorisering. Deskriptive undersøkelser er karakterisert ved en god forståelse av forskningsfeltet, og en klart strukturert problemstilling. For denne typen forskning er struktur, klare regler og prosedyrer og at samme fremgangsmåte benyttes ovenfor alle forskningsobjektene som måles. Kausalt forskningsdesign er også strukturert, men forskeren blir konfrontert med årsak-virkningsproblemer hvor man prøver å isolere årsaksvirkninger for å utelukke spuriøse sammenhenger. Valget av forskningsdesign vil avhenge av forskerens helhetsforståelse av hvilken type data som er mulig for å løse studiens problemstilling.

Kvalitativ forskning er eksplorerende av natur og er den mest nærliggende forskningsmetoden å benytte når forskeren ikke har kunnskap om hvilke variabler som utgjør en eventuell forskningsmodell. Denne tilnærmingen til et forskningsproblem er som oftest aktuell fordi forskningstemaet er nytt, fordi forskningstemaet aldri tidligere har blitt testet innen det aktuelle utvalget, eller fordi eksisterende teorier og normer gjelder for det aktuelle utvalget

(Morse, 1991). *Kvantitativ forskning* benytter hovedsakelig postpositivistiske hypoteser for å utvikle kunnskap. Eksempelvis å forklare årsaksvirkninger og kausalvirkninger mellom uavhengige og avhengige variabler, konstruere optimale forklaringsmodeller og bekrefte eller forkaste hypoteser. Innsamlingstrategier baserer seg på eksperimenter og spørreundersøkelser som gir store mengder data som analyseres og legger grunnlaget for årsak/virkningsanalyser. Kvantitativ forskning er godt egnet til å forklare sammenhenger og korrelasjoner i et datamateriale.

I siste instans er forskningsdesign et valg forskeren må gjøre, og vi har valgt en kvalitativ tilnærming, da vi ser dette som den mest hensiktsmessige fremgangsmåten for å besvare vår problemstilling. Dette begrunner vi med at fenomenet korrupsjon har fått et voksende samfunnspress, men er viet lite empirisk fokus på bedriftstiltaksnivå. Vi ser derfor et voksende behov for å belyse hvordan norske selskaper jobber mot problemstillingen. Ettersom forskningsspørsmålene er åpne og vanskelig kan kvantifiseres, kanskje med unntak av holdninger til korrupsjonen, er bruk av kvalitativ metode med et mer mottakelig system for individuelle forskjeller mellom objektene mer hensiktsmessig med tanke på studiens forskningsspørsmål. Et kvalitativt design gir oss også en mulighet til å se om selskapene i utvalget benytter seg av tiltakene i teorigjennomgangen. Begrensningene ved kvalitativ metode er mangel på statistisk validitet og reliabilitet og at man ikke kan generalisere forskningsresultatet utover selskapene i utvalget.

Forskningsdesignet i denne oppgaven er et eksplorerende, kvalitativt design som betrakter fem utvalgte norske offshoreselskaper. Videre i kapitlet vil vi gå nærmere inn på de metodiske valgene som utgjør studiens forskningsdesign.

4.1.1 – Kvalitativ metode: Casestudier

En mye brukt definisjon på casestudier er definisjonen til Schramm (1971): *“Essensen av en casestudie, og den klareste tendensen på tvers av alle casestudier, er at de prøver å belyse en avgjørelse, eller et sett med avgjørelser; hvorfor de ble tatt, hvordan de ble implementert og hva som var resultatet”*. En casestudie kan også defineres ut fra selve sluttproduktet. Merriam (1988:21) sier følgende: *“En kvalitativ casestudie er en intensiv, holistisk beskrivelse og analyse av en enkelt instans, fenomen eller sosial enhet”*. Wolcott (1992) ser også på det som *“sluttproduktet av felt-orientert forskning”* fremfor en ren strategi eller metode.

Når man har bestemt seg for å utføre en casestudie er det nærliggende å benytte Yin (2009) sitt rammeverk for forskningsdesign blant casestudier. Dette er et rammeverk som hjelper til

med å definere hvilket forskningsdesign man burde benytte ut fra om man betrakter ett eller flere caseobjekter, samt om man utfører en holistisk eller multi-dimensjonal analyse av hvert enkelt caseobjekt.

Casedesign-matrise (Yin 2009)	<i>Enkelcase-design</i>	<i>Flercase-design</i>
<i>Holistisk (én analyse av hver enhet)</i>	Enkeltsekskap (T1)	Flere sekskaper (T2)
<i>Integrert (flere analyser av hver enhet)</i>	Flere avdelinger i samme sekskap (T3)	Flere avdelinger i flere sekskaper (T4)

Tabell 1: Casedesign-matrise (Yin 2009)

Et holistisk forskningsdesign studerer forskningsobjektet på et overordnet nivå. Et integrert forskningsdesign kan studere det samme forskningsobjektet, men gjør det på flere nivåer. Et eksempel med vår problemstilling vil fra et holistisk perspektiv være å intervju ledelsen i et sekskap om CSR og antikorrupsjonsledelse, mens et eksempel på et mer integrert syn kunne vært å intervju regionledere, mellomledere og avdelingsansatte i de samme sekskapene for å høre nærmere om hvordan problematikken påvirket disse.

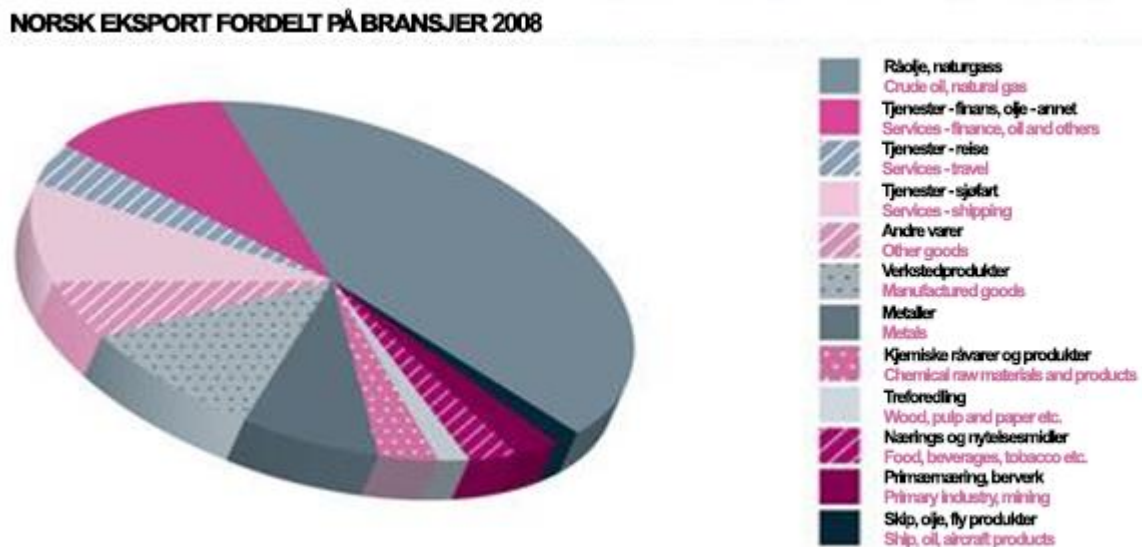
Ettersom vi har en eksplorerende studie hvor det forsøkes å fange opp spennvidden i tiltak mot antikorrupsjon har vi mer utbytte av å undersøke flere enn ett sekskap. Prioriteringen lå i om det var ønskelig å betrakte forskjellige avdelinger i sekskapene eller selve innholdet i hvert enkelt sekskaps program. Ettersom studiens formål er å bidra til å skape en bedre forståelse av hvilke ledelsesstrategier norske sekskaper bruker i antikorrupsjonsarbeidet, ble det sett mest relevant å betrakte fenomenet ut fra ledelsens perspektiv. Studien har derfor et holistisk, flercase-design, eller T2 (Tabell X).

4.2 - Forskningsprosess

Vi går videre inn på hvordan forskningsprosessen ble gjennomført i vår undersøkelse.

4.2.1 – Utvalg

Utvalget i studien er klart definert allerede i problemstillingen som norske offshoreselskaper som også er utenlandsetablerte. Råvaresektoren er også omtalt av Politiet, Transparency og



Figur 4: Norsk eksport fordelt på bransjer (2008).

OECD som en spesielt utsatt bransje for korrupsjon, noe som forhåpentligvis øker sannsynligheten for at selskapene i studien har god kjennskap og gjennomtenkte tiltak inn mot problemstillingen. Videre utgjør tjenestesektoren innen offshore opp mot 20 % av Norges bruttoeksport, den klart største etter råolje og gass. Det lå naturlig for oss å velge den største og mest utsatte bransjen som vårt utvalg i studien.

I søket etter informanter til studien var det å fange opp mangfoldet i den norske offshorebransjen sett på som en viktig oppgave. Siden svarene i en kvalitativ studie ikke kan generaliseres på generell basis var det sett på som avgjørende for oppgavens relevans å ha en stor variasjonsbredde, der målet vårt er å kunne kartlegge bredden av forskjellige tiltak i selskaper av forskjellige størrelse, internasjonal tilstedeværelse og geografisk lokasjon.

Selve utvalgsprosessen ble utført ved at vi fant en bransjeoversikt over aktører i den norske offshorebransjen (Anonymisert av konfidensialitetshensyn). Videre renskavet vi listen over

selskaper etter følgende kriterier, lest ut fra fritt tilgjengelig informasjon om selskapene på deres hjemmesider og årsrapporter;

- Selskapene er aktive innen offshorebransjen.
- Selskapene har operativ virksomhet i mer enn to kontinenter.
- Selskapene baserer seg rundt subsea og oljeinstallasjoner.

Deretter kontaktet vi alle selskapene som passet beskrivelsen. Vi fikk positiv tilbakemelding fra fem av selskapene, noe vi så på som en passende utvalgsstørrelse for å besvare vår problemstilling.

4.2.2 - Svarprosent

Vi sendte ut forespørsel om deltakelse per mail til totalt 23 selskaper innen den norske offshorebransjen, for senere å purre per telefon til bedriftene som ikke hadde svart.

Totalt ønsket 5 av bedriftene å delta i studien, noe som gir en deltakelsesprosent på 22 %. Blant deltakerne var det tre selskaper som takket ja per mail, og de to siste takket ja etter purring per telefon. To av selskapene ønsket å bli tilsendt intervjuguide før deltakelse. Blant selskapene som ikke ønsket å delta av slo fem selskaper per mail, og tre selskaper på telefonpurring. Samtlige selskaper brukte manglende kapasitet som grunn til ikke å kunne delta i studien. Dette gir en avslagsprosent på 35 %. De øvrige selskapene svarte ikke på vår gjentatte telefon- og mailkorrespondanse.

4.2.3 - Selskapene

Selskap 1

Selskapet er et norsk aksjeselskap som står som leverandør av produkter, tjenester og service til olje og gassindustrien. Har kontorer og salgssavdelinger i mange utsatte regioner. Selskapet er det klart største i utvalget, med tanke på ansatte og omsetning.

Selskap 2

Selskapet er en norsk privateid subseaentreprenør som leverer subsea-tjenester til offshoreinstallasjoner. Betjener fra kontorene i Europa og USA utvalgte markeder, både i Norge og i utsatte regioner. Selskapet er det nest minste i utvalget med tanke på ansatte og omsetning.

Selskap 3

Selskapet er en norsk privateid leverandør av offshore og subseatjenester til både offshoreindustrien, telekommunikasjonsindustrien og militære installasjoner. Selskapet har kontorer i Europa, Asia, Nord-Amerika og Midtøsten, og betjener fra disse salgskontorene markeder i som også strekker seg utover de nevnte regionene. Selskapet er det minste i utvalget med tanke på ansatte og omsetning.

Selskap 4

Selskapet er et norsk familieeid selskap med svært diversifisert marineportefølje som strekker seg fra tauing og berging til ingeniørtjenester. Selskapet har kontorer i Europa, men betjener store deler av verden gjennom salgsgenter og har operasjonell drift i mange utsatte regioner. Selskapet er det tredje største i utvalget, med tanke på ansatte og omsetning.

Selskap 5

Selskapet er et norsk familieeid selskap som leverer en rekke marinetjenester til etablerte offshoreinstallasjoner. Selskapet har kontorer i Europa, men er til stede i mange utsatte regioner gjennom sine leverandøravtaler med mange av de største oljeselskapene i verden. Selskapet er det nest største i utvalget med tanke på ansatte og omsetning.

Selskap	Eierform	Utsatte Regioner
Selskap 1	Aksjeselskap	Alle kontinenter
Selskap 2	Privateid	Vest-Afrika, Mexicogulfen
Selskap 3	Privateid	Sør-Asia, Afrika, Midtøsten
Selskap 4	Familieselskap	Mexicogulfen, Asia
Selskap 5	Familieselskap	Mexicogulfen, Midtøsten

Tabell 2: Oversikt over caseselskaper.

4.2.4 – Informanter

Våre kontaktpersoner ble valgt ut fra hvem som ble ansett som nøkkelinformant, og dermed hadde mest kunnskap og informasjon om selskapets CSR og operasjonell drift i inn- og utland.

For flere av firmaene vi kontaktet, fikk vi et inntrykk av det var hektisk, men at de skulle gjøre sitt beste for å hjelpe oss med å besvare intervjuene. Med bakgrunn i dette kan valg av informanter fra bedriftens side også være av rene interne logistikkhensyn, i den forstand at de ble valgt ut fra hvem som hadde tid til å hjelpe oss innenfor den gitte tidsperiode. Det kan også være et uttrykk for at det er vanskelig for mange selskaper å definere hvor samfunnsansvar og antikorrupsjonsansvar ligger internt i bedriftene, og at det på denne måten var vanskelig å finne riktig informanter til oss - som var komfortable på at de kunne svare oss på detaljerte spørsmål innen feltet.

Etter at informantene var valgt ut, ble dato for gjennomføring av intervju avtalt og gjennomført fortløpende innenfor en to-ukers periode i mars-april. Intervjuene ble gjennomført på telefon hvor vi spurte informantene om samtykke til å ta opp underveis. Dette var for å lette prosessen rundt transkribering i etterkant. Informanten fra selskap 5 ønsket ikke at intervjuet ble tatt opp på bånd. Dette intervjuet ble derfor transkribert fortløpende.

Selskap	Stilling	Intervjuform	Lengde
Selskap 1	Senior Strategy Consultant	Telefonintervju	47 min
	Chief Compliance Officer	Telefonintervju	45 min
Selskap 2	Chief Commercial Officer	Telefonintervju	52 min
Selskap 3	Regional Manager	Telefonintervju	41 min
Selskap 4	Fleet Manager	Telefonintervju	55 min
Selskap 5	Chief Financial Officer	Telefonintervju	48 min

Tabell 3: Informanter og intervjugjennomførelse.

Ved Selskap 1 gjennomførte vi intervjuer med to ulike ansatte, da vårt opprinnelige intervjuobjekt ønsket å sette oss i kontakt med noen som hadde mer kunnskap om noen temaer i intervjuguiden. Chief Compliance Officer ble derfor kontaktet for å hjelpe oss med å fylle ut de delene av intervjuet som Senior Strategy Consultant ikke følte han hadde greid å besvare tilstrekkelig. Ved de øvrige selskapene snakket vi kun med én informant.

4.3 – Datainnsamling

Ifølge Yin (2009) kan man skille mellom tre typer kvalitative forskningsintervjuer; Dybdeintervju, fokusert intervju og surveyintervju. *Dybdeintervju* baserer seg på intervjuer som kan foregå over lengre tid, eller gjentatte ganger over tid, og hvor respondentene over tid blir til informanter ettersom hvor behjelpelige de er med å bidra til nye perspektiver og informasjon. *Fokusert intervju* er et intervju som utføres over en kort tidsperiode. For denne typen intervjuer er det viktigere med struktur og retning for intervjuet, men at forskeren likevel er genuin og naiv nok til å tillate svar fra respondentenes virkelighetsverden. *Surveyintervjuer* er langt strengere strukturerte intervjuer der man søker å skaffe kvantitativ data som en del av casestudie-dataene. Dette er intervjuer som er for åpne til ren kvantitativ metode, og som er for strukturerte for lengre, åpne intervjuer. I norsk metodelitteratur har man begrepene ustrukturerte, semi-strukturerte og strukturerte intervjuer (Ghauri og Grønberg 2002, Kvale og Brinkmann 2012) som er nært korrelert med Yins begreper.

For å skaffe til veie dataene som trengtes for å svare på studiens problemstilling var det det fokuserte, eller semi-strukturerte, intervjuet som var mest hensiktsmessig. Epistemologisk ligger studien nærest opp mot et fenomenologisk perspektiv (Cassell og Symon, 2004). Et fenomenologisk perspektiv innebærer at forskeren ønsker å reprodusere virkeligheten slik den virkelig er i forskningen, og dermed må legge fra seg forutinntatte holdninger og antakelser om hvordan verdensbildet til informantene er. Et fenomenologisk perspektiv innebærer at en er bevisst over sine egne antakelser og kunnskap gjennom hele forskningsprosessen, og i minst mulig grad lar denne forme resultatene.

4.3.1 – Intervjuprosess

Kvale (1983) beskriver det kvalitative forskningsintervju som “*an interview, whose purpose is to gather descriptions of the life-world of the interviewee with respect to interpretation of the meaning of the described phenomena*”.

Ved utførelse av et fenomenologisk forskningsintervju er det viktig å være klar over sine egne kunnskaper og grunnleggende antakelser om forskningstemaet. Vår kunnskap om korrupsjon

kom hovedsakelig fra avsløringer i pressen, hvor selskapene ofte blir fremstilt som grådige, opportunistiske lykkejegere i land med svake styresett. I tillegg har vi møtt problemstillingen noe i faglitteratur og gjennom St.meld.nr. Nr. 10, hvor vi har blitt gjort klar over forventningene myndighetene har formulert ovenfor bedriftene.

4.3.2 – Intervjuguide

Tatt oppgavens problemstilling og forskningsdesign i fokus var det en forutsetning å formulere en intervjuguide, for å sikre at vi fikk svar på spørsmål som var sentrale for oppgavens konklusjon. Videre, grunnet et flercase-design, var det avgjørende for oppgavens relevans at informantene i de forskjellige selskapene ble spurt de samme spørsmålene, slik at svarene var komparative.

4.4 – Dataanalyse

Kvalitativ dataanalyse er en firestegsprosess som tar for seg forskjellige deler av analysen. Dette gjelder metodiske valg innen datainnsamling, datareduksjon, dataanalyse og datarapportering (Miles og Huberman, 1994). Innen datainnsamling er det intervjugjennomføringen, samt transkriberingen som er av interesse. I vårt tilfelle ble intervjuene tatt opp på båndopptaker, og transkribert i etterkant. Informanten i selskap 5 ønsket derimot ikke at det ble foretatt lydopptak, så dette ble transkribert fortløpende av forskeren som ikke gjennomførte intervjuet. Det er en mulighet for at informasjon gikk tapt i dette intervjuet i motsetning til de andre intervjuene som ble transkribert i sin helhet.

Datareduksjon omfatter arbeidet med å kode, konseptualisere, kategorisere og se mønstre i de transkriberte intervjuene. De transkriberte intervjuene ble kodet etter kategoriene i forskningsmodellen. Denne kodingen tillot oss å sitte igjen med kun data som var relevant for å besvare problemstillingene, og deler av intervjuene som gikk utenfor ble utelatt. Først lagde vi et dokument per selskap, slik at vi fikk en individuell forståelse av hvert enkelt case, som legger grunnlaget for casepresentasjonene. Deretter opprettet vi et nytt dokument der vi fargekodet sitatene ut fra selskapsnummer, slik at vi lettere kunne se mønstre, sammenhenger og forskjeller mellom de forskjellige selskapene. Motstridende argumenter, tanker og syn ble satt i et eget dokument for å belyse kontraster og forskjeller mens sammenfallende syn ble satt i et eget dokument for å gi de forskjellige perspektivene innhold. Resultatet fra denne kodingen danner grunnlaget for besvarelse av oppgavens problemstilling.

Dataanalyse handler om å forstå dataene man har kodet. Ved å undersøke, sammenligne og diskutere data og informasjon, samt å fremstille disse gjennom tekst, tabeller, grafer og

modeller. Gjennom prosessen ble det lagt vekt på diskusjoner for å bygge forståelse både av hvert enkelt case og forskjellene mellom casene. Datarapportering handler om å rapportere funnene i analysen, som hvilke faktorer som påvirker problemstillingen, hva som kan gjøres med problemstillingen, gjennomgang av forskningsmodellen og forslag til forandringer. Denne rapporteringen ble utført på basis av kodingen og diskusjonen og modellene fra analysen.

4.5 - Metodiske implikasjoner

Vurdering av datakvalitet i kvalitative og kvantitative undersøkelser har store forskjeller, men baserer seg på de samme grunnbegrepene. Uansett forskningsdesign er det et ønske at datamaterialet har bunn i virkeligheten, kan valideres ved nye undersøkelser og at resultatene av undersøkelsen er generaliserbare. I den kvantitative forskningen er begrepene validitet og reliabilitet kvalitetsindikatorer for hvor godt datamaterialet er. I kvalitativ forskning benyttes ofte de samme begrepene, men med en litt annen betydning enn i en kvalitativ studie. Istedenfor begrepene reliabilitet og validitet brukes ofte begrepene troverdighet og bekreftbarhet. Der kvantitative undersøkelser stiller krav til resultatenes generaliserbarhet er det i kvalitative undersøkelser et større fokus på resultatenes overførbarhet. Ettersom utvalgets størrelse ikke er representativt eller av størrelse til generalisering ønsker man å se om resultatene fra selskapene i utvalget også kan overføres til andre selskaper, bransjer eller land.

4.5.1 - Validitet / Bekreftbarhet

Oppgavens validitet tar utgangspunkt i om dataene som samles inn er nøyaktige og fullstendige. I kvalitative undersøkelser er vi videre interessert i at datainnsamlingen og den påfølgende dataanalysen vektlegger det som er studiens problemstilling, og at studiens konklusjoner på basis av dette er troverdige. Bekreftbarhet baserer seg på at den forståelse og resultater forskeren kommer frem til skal kunne replikeres av andre forskere.

Vi har ingen tidligere erfaring med bransjen eller informantene, og står utenfor miljøet vi observerer. Denne armlengdes avstanden gir oss et fritt grunnlag for tolkning uten interesser fra noen arbeidsgiver. En bakside ved denne avstanden er at informantene kan mangle tillit til oss og holde tilbake informasjon fordi vi representerer “outsidere”. I den store majoriteten av intervjuene ble det, med informantenes samtykke, foretatt lydopptak. Dette var et bevisst grep for å bedre oppgavens validitet, da ingen data ble glemt i transkriberingen. Vi var også to personer som gjennomførte alle intervjuene, slik at én person kunne gjennomføre intervjuet, mens den andre kunne fokusere på komme med oppfølgings spørsmål og notere underveis for

å sikre en helhetsforståelse av informantens syn i den senere transkriberingsprosessen. Det var derimot én informant som ikke ønsket at det skulle bli tatt opp lyd fra intervjuet. Dette respekterte vi, og mens én av oss gjennomførte intervjuet transkriberte den andre via høyttaler, i tillegg til at vi i etterkant av intervjuet gikk gjennom transkriberingen og oppsummerte funnene i intervjuet, som en kvalitetssikring for at så lite informasjon som mulig skulle gå tapt.

Den andre delen av validitetssikringen har bestått i å basere oppgaven på et godt teoretisk rammeverk, definert i kapittel 3, slik at vi jobber ut fra empiriske definisjoner og operasjonalisering. Det samme gjelder arbeidet med intervjuguiden vi benyttet i intervjuene. Det var viktig for oss å bruke åpne spørsmål som tillot informantene å uttrykke sitt perspektiv fremfor å gjengi vårt eget ved bruk av ledende spørsmål. I arbeidet med intervjuguiden var vi i tett dialog med veileder, og utførte også en pre-test på en tidligere norsk næringslivsleder. På bakgrunn av tilbakemeldinger fra dette arbeidet modifiserte vi intervjuguiden i forkant av intervjuene vi gjennomførte med informantene.

I selve intervjuprosessen ble vi delvis overrasket over hvor åpent informantene snakket om korrupsjonsproblematikken, som vi fryktet kunne være et sensitivt tema for mange ledere. En årsak til åpenheten kan være at vi informerte om full anonymitet av både bedriftsnavn og navn på informanter. Vårt inntrykk er at informantene ga ærlige svar fra deres hverdag, men at det i noen tilfeller, når detaljnivået i spørsmålene ble for store, var vanskelig for informantene å svare fullgodt på spørsmål rundt eget antikorrupsjonsprogram. Vårt inntrykk er at dette er en følge av usikkerhet og manglende kunnskap på temaet fremfor en bevisst tilbakeholdelse av informasjon.

Vi har benyttet oss av triangulering for å validitetssikre studien der hvor det lot seg gjøre. Triangulering er et grep som har potensiale til å forbedre en studies reliabilitet og validitet. Begrepet defineres ved at man sammenligner forskjellige datakilder på det samme forskningsobjektet. I denne studien innebærer det at vi kontrollerte om det var samsvar mellom opplysningene vi fikk i intervjuene med informantene opp mot eventuelle CR-rapporter, årsrapporter og frivillige LLR-rapporter bedriftene har gitt ut. Slik kunne vi kontrollere at svarene vi mottok stemte overens med selskapenes egen informasjon.

4.5.2 - Reliabilitet / Troverdighet

Reliabilitet omhandler studiens evne til å gjenskape konsistente resultater over tid. Altså om studien skulle vært utført flere ganger av forskjellige forskere med samme prosedyre, ville

man fått samme resultat, eller er det faktorer som påvirker studien i en gitt retning. Det viktigste i kvalitative studier er ikke om studien kan gjenskapes, men at resultatene i studien er riktig gjengivelse av informantenes verden.

Et viktig aspekt ved å sikre oppgavens reliabilitet er å gi en grundig gjennomgang av oppgavens metodiske grunnlag i forhold til utvalget med informanter, hvordan intervjuene ble gjennomført og hvordan de innsamlede dataene ble analysert. De metodiske valgene rundt utvalg, seleksjon og gjennomføring av intervjuer er allerede gjennomgått, men det er behov for en gjennomgang av hvordan dataene i studien ble analysert.

Den største utfordringen mot oppgavens reliabilitet er den kvalitative datatolkningens subjektive natur. Det er få kvalitative undersøkelser hvor reliabilitet primært bygges ved flere forskeres sammenfallende syn på samme datamateriale. For å kvalitetssikre at tolkningen ikke bare er et resultat av forskerens frie fantasi er analysearbeidet gjort i tospann. Dette skaper et større behov for enighet gjennom forskningsprosessen, og er en ekstra sikring mot individuelle feiltakelser.

4.5.3 – Sensitivitet

Korrupsjon er et sensitivt tema. Det er definert som et lovbrudd i straffeloven og avsløringer og innrømmelser kan få store konsekvenser for enkeltpersoner involvert (Straffeloven § 276 a-c). Det kan også få enorme konsekvenser for selskapene personene representerer. Selskaper som blir felt etter korrupsjonsparagrafen blir utestengt fra offentlige anbud gjennom forskrift om offentlige anskaffelser § 11-10 (1) e) og § 20-12 (1) e). I tillegg til det juridiske aspektet er det også skadelig for selskapets omdømme at dårlig korrupsjonspraksis blir avdekket, som kan svekke selskapets legitimitet ovenfor interessentene.

Dette medfører at det er nødvendig å ta hensyn til den mulige skade deltakelse kan påføre informantene. Det etiske prinsippet om beneficence, eller velgjørenhet, innebærer at risikoen for å skade en deltaker i en studie bør være lavest mulig. Vi har på dette grunnlaget valgt å tilby informantene full konfidensialitet og anonymitet, og vi fokuserer på selskapenes evne, vilje og syn på å drive antikorrupsjonsarbeid, fremfor å grave etter skjeletter i selskapene. Det er ikke oppgavens misjon å avdekke korrupsjon, men å avdekke hvilke metoder norske selskaper benytter for å motarbeide korrupsjonstrusselen.

4.5.4 – Konfidensialitet

Grunnet korrupsjonstemaets sensitivitet gikk vi tidlig ut og fortalte våre informanter at alle

selskapsnavn og navn på informanter vil bli anonymisert. Dette gjorde vi med håp om at det ville øke antall bedrifter som ville delta i studien. Vi håpet også at det skulle bidra til økt åpenhet, ærlighet og oppriktighet i intervjuene, uten at informantene måtte tenke over negative konsekvenser uttalelsene måtte ha for selskapet de representerer.

Konfidensialitet er et tveegget sverd. På den ene siden skaper den fortrolighet og beskyttelse for informanten, men på den andre siden kan den gi forskeren alibi til å manipulere og tolke svarene i den retningen han/hun ønsker. Vi har likevel valgt å gjennomføre studien anonymt, da det fra et nytteperspektiv anses at summen av potensielle fordeler for informantene og betydningen av den oppnådde kunnskapen skal veie tyngre enn risikoen for å skade deltakeren (Kvale og Brinkmann 2009).

5. SELSKAPSPROFILER

Kapittel 5 inneholder presentasjoner av caseselskapene i undersøkelsen. Antikorrupsjonsprogrammene til selskapene vil i dette kapitlet presenteres individuelt, før det i kapittel 6,7 og 8 settes rettes fokus på likheter og forskjeller mellom de forskjellige selskapene.

5.1 - SELSKAP 1

Selskapet er et norsk aksjeselskap som står som leverandør av produkter, tjenester og service til olje og gassindustrien. Selskapet har kontorer og salgssavdelinger i mange utsatte regioner, i tillegg til aktiviteter i mer enn 30 land på verdensbasis. Selskapet etablerte sin offshorevirksomhet i 1965. Informantene våre besto av en strategikonsulent og senere også Compliance Officer i selskapet. Vi benevner disse med henholdsvis informant 1 og informant 2 i caseprofilen.

Eierskap

Selskapet er et offentlig børsselskap, og har dermed en svært fragmentert eierskapsstruktur med både store og små aksjonærer. Informantene fortalte at selskapet hadde et ansvar og en forpliktelse ovenfor alle eierne til å drive innenfor de gjeldende samfunnsnormene. Videre ble det fortalt at informantene var overbevist om, og sikre på, at eierne forventet at selskapet ikke skulle drive korrumpert, og at det er dette synet som er lagt til grunn i den nye CR-strategien som er godkjent av styret og eierne.

Informant 1 mente at eierskapsformen fungerte forsterkende på den innsatsen selskapet hadde på CR og antikorrupsjon. Han sa: *“For oss er det ingen tvil om at vi har [en] forpliktelse til våre eiere, enten de er store eller små, så har vi en forpliktelse ovenfor dem at vi opererer vår business innenfor de gitte samfunnsnormene. Våre eiere har jo forventninger om at vi ikke skal drive med korrupsjon, det er jeg helt sikker på. Så vi har laget en strategi som skal representere det styret og våre eiere kan tillate.”*

5.1.1 - Perspektiv på CSR

På et overordnet nivå har selskapet valgt å fokusere på Corporate Responsibility (CR) fremfor Corporate Social Responsibility (CSR). Informant 1 forklarte at hensikten med dette var å konsentrere innsatsen inn mot forhold som var spesifikke for driften, og som ga verdi for både selskapet og for interessenter. Hensikten med dette var et større fokus på bedriftsinterne

forhold, samtidig som informant 1 fortalte oss at begrepsbruken ble benyttet for å ta et steg vekk fra filantropien som ofte forventes fra det sosiale aspektet av CSR, og at dette var et insentiv for å gjøre det lettere for mellomledere å si nei til å gi gaver og sponning til foreninger, organisasjoner og lag, da man ønsket å fokusere på tiltak som gir selskapet større verdi på lang sikt. Informant 1 forklarer: *“Nå har vi besluttet i selskapet å ikke bruke CSR. Vi bruker Corporate Responsibility fordi vi ønsker å fokusere mer, ikke.. Selvfølgelig på den sosiale faktoren av CSR, men mest på den business-relevante delen av CSR. Og sånn som vi ser det er det det ansvaret vi har på de lokasjonene, eller regionene. Ut mot lokalsamfunnet rundt, og miljøet som er rundt oss. Grunnen til det er veldig mye internt, kan du si. Ved at vi ønsker at våre ansatte ikke skal.. Det er lett å havne i den sosiale fella – at det bare skal fokuseres på å gi penger til fotballag eller skoler eller.. sånne ting.. Derfor ønsker vi på en måte å fokusere på business-angelen.”*

Selskapet har nylig formulert en ny CR-strategi, og jobber fortsatt med implementeringen av denne. Informantene opplyste at dette var grunnet et ønske om å gå fra en modulbasert strategi som fungerte som kompass innen visse problematiske områder til en mer helhetlig strategi som var universelt utformet, men med rom for regional tilpasning. Ved spørsmål om hva som var motivasjonen bak den nye strategien opplyste informant 2 at det var et resultat av at samfunnets forventninger til bedriftenes samfunnsansvar er i kontinuerlig vekst, og at dette fører til at selskapet forsøker å være i kontinuerlig forbedring. *“Vi har hatt klausuler som gjelder samfunnsansvar lenge. Jeg vet at de ble oppdatert ganske nylig, kanskje første halvdel av 2013. Forventningene til bedriftenes samfunnsansvar øker hele tiden, så vi er i kontinuerlig endring for å bli bedre. Så de kravene ble styrket som en del av den prosessen.”*(Informant 2)

Det var vanskelig for informantene å gi noen fullgod oversikt over CR-tiltakene i selskapet, da det for det første var et stort antall tiltak på verdensbasis, basert på forskjellige regioner og forretningsenheter.

“CR-innsatsen defineres av CR-strategien - det er jo en overordnet strategi. Den strategien er da brutt ned i hvert av forretningsområdene i selskapet. Hvert av forretningsområdene har sin egen strategi som skal støtte opp den overordnede strategien til selskapet. I en enkeltavdeling har de sine egne initiativ som går på den strategiske retningen. For eksempel kan det være at vi jobber mot mindre utslipp på en av yardene våre, tenker mer på hvordan vi bruker

smøremiddel og sånne ting, og det er på en måte et tiltak for å redusere utslippet vårt.

“(Informant 2)

Mange av CR-initiativene var styrt av de forskjellige regionledelsene innenfor felter som selskapets strategi fremmer som av særskilt interesse. Disse punktene består av:

Støtte lokal vekst og kompetanseutvikling i landene selskapet er aktivt.

Selskapet arbeider i mange land og regioner med svakt utviklet styresett og næringsliv.

Informantene forklarte at det i slike land kunne være både et ønske og et krav fra myndighetene at man benyttet lokale underleverandører, og at man jobbet bevisst med kompetanseutvikling mot disse leverandørene slik at disse en dag kan ta over drift og vedlikehold når selskapet trekker seg ut av landet. Informantene fortalte om et opplevd ansvar som fulgte når et selskap kommer til et lokalsamfunn og avgir et “footprint”. I slike tilfeller har selskapet tatt del i prosjekter i lokalsamfunnet der deres teknologi har vært applikérbar, spesifikt ved å lage brønner og drenering til lokalbefolkningen der det har vært behov. Videre ble det forklart at selskapets ansatte i landene også tok del i de lokale skolene ved å stille opp som gjesteforelesere og holde undervisningstimer.

Overholdelse av menneskerettigheter og å arbeide for et sunt ansattforhold.

Selskapet støtter opp om FNs Global Compact. Dette er en internasjonal traktat over 12,000 selskaper har sluttet seg til på verdensbasis for å vise at selskapet støtter opp om de fire pilarene traktaten er bygget på; overholdelse av menneskerettigheter, trygge arbeidsforhold, å drive miljøforebyggende arbeid og å drive en aktiv antikorrupsjonspolitik.

En verdikjede med ansvarliggjorte underleverandører og å arbeide aktivt mot korrupsjon.

Informantene var tydelige på selskapets sterke antikorrupsjonsfokus, og en uttalt nulltoleranse for noen form for gaver, bestikkelser eller "facilitation payments". Selskapet implementerer fortsatt den nylig formulerte CR-strategien, hvor antikorrupsjon har blitt en viktigere bestanddel. I tillegg til interne rutiner viser selskapet i utstrakt grad "due diligence" ved seleksjon, opplæring og revisjon av samtlige underleverandører. Det er også strenge sanksjoner om underleverandørene bryter med selskapets reglement.

Redusere sin miljørisiko og forbedre sin HMS-aktivitet

Informantene opplyste om et veldig sterkt fokus på HMS og miljøskader i bransjen som en følge av at de største oljeselskapene skjerpet sin praksis etter Deepwater Horizon-ulykken i 2010. Det ble fortalt at ledelsespersonell fra alle forretningsområder har definert klare

forbedringspunkter innen sine respektive felt hvor selskapet kan bedre sin HMS-ytelse. I tillegg er det et ledelsesansvar på regionsnivå å tilpasse strategien til de forhold og prosesser som utføres, og sørge for at disse holder optimal HMS-standard.

5.1.2 - Antikorrupsjon som en del av CSR

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet betrakter antikorrupsjon som en del av CSR eller som en del av sitt samfunnsansvar. I den nylig utformede CR-strategien selskapet har formulert legges FNs Global Compact fire grunnpilarer til grunn, som tar basis i antikorrupsjonsarbeid, miljøforkjemping, menneskerettigheter og arbeiderrettigheter. Selskapet har altså en klart uttalt satsning på antikorrupsjonsarbeid, og informantene snakket flere ganger om sin nulltoleranse-policy på området.

Informant 2 fortalte at selskapet ser på det som både et samfunnsansvar og en forutsetning for videre drift i bransjen å jobbe mot problematikken. Informant 2 fortsetter: *“Så vi føler et samfunnsansvar, men korrupsjon er nesten ikke en del av det fordi vi ser på det som obligatorisk å jobbe med sånn vi ser det.”* Videre sier også informant 1 at de betrakter det å jobbe med antikorrupsjon som en bransjestandard i den norske offshorebransjen *“Ja, jeg kan gå så langt som å si det har blitt en bransjestandard. Hvert fall i forhold til Statoil sin side, og fra mange andre underleverandørers side er det nulltoleranse. Og vi er ganske store i bransjen, så jeg vil nok si at det har blitt en bransjestandard.”*(Informant 1)

Selskapet har en svært systematisk tilnærming til problematikken, og som en utfordring ba vi selskapet forklare hvorfor selskapet mener det er viktig med et system når andre i bransjen baserer seg mer på risikoanalyse og tillit.

“Jeg tror ikke du kan overse den menneskelige faktoren. Det er viktig å ha gode systemer på plass, men det vil aldri være en garanti. For sannsynligvis vil de som er innstilt på det finne en måte å lure systemet på. Så jeg er veldig enig i at den menneskelige faktoren er veldig, veldig viktig. Og det er også mye av grunnen til at vi har gått bort fra E-læring, som jeg tror mange bedrifter driver med i dag, og tilbake til klasseromslæring. Der sitter nesten alle våre kontoransatte, over 50 % av alle ansatte, og diskuterer etikk og korrupsjon i 2,5 time med sine kollegaer. Og det mener vi har en stor påvirkning på kulturen, og det å ha en sterk kultur og en felles forståelse om at vi ikke vil være involvert i korrupsjon, DET er det viktigste forsvaret vi har.” (Informant 2)

5.1.2.1 - Antikorrupsjon i Norge vs. Utlandet

Informant 1 fortalte oss at til tross for at vi i Norge er ganske trygge på korrupsjon, så forekommer korrupsjon her også. Videre ble det forklart viktigheten av å etablere gode rammeverk og retningslinjer for hva korrupsjon er i selskapet grunnet regionale forskjeller i hva som er forretningspraksis. Informanten fortalte videre at det i USA var vanlig at underleverandører gir en vinflaske og en tur på fotballkamp til kunder, og at i Frankrike kan det forekomme at man på forretningsreise får betalt reise og opphold for partneren også, betalt av en underleverandør. For å unngå problemet som helhet har selskapet valgt en nulltoleranse for mottak av noen som helst form for gaver.

“Du kan jo si at.. for meg personlig, og hvis jeg ikke skal snakke på selskapet sine vegne, men i Norge så er vi ganske trygg på dette med korrupsjon, men korrupsjon foregår jo i Norge også. [...] Så vi har sagt at våre regler er at vi ikke skal ta imot noen gaver eller lignende fra våre underleverandører. Og det er på samme måte som operatørene driver. De har også veldig strikte regler for hva de godtar. Før, kan si på 90-tallet var det helt vanlig at man tok med konene sine til Frankrike fordi mannen skulle delta i et forretningsmøte, men i det siste har vi sett en veldig innsnevring både fra oljeselskap og oss på dette som går på korrupsjon. Det er nulltoleranse for mottak av noen som helst form for gaver.” (Informant 1)

Informantene avslørte at i land med svake styresett og manglende offentlig regelverk var det i stor grad behov for et selskapsinternt regelverk for å styre hvor langt selskapet går og hvilke operasjoner det tar del i. Det var i disse landene selskapets risikoanalyser og antikorrupsjonsstrategi var spesielt viktig, både for å avsette nok ressurser for spesialtilpasning i anbudskonkurranser, og ved å sørge for at salgsansatte i forkant av anbudet og offshorepersonell i etterkant av anbudet vet hvordan det skal forholde seg til trusselen.

Selskapet har en universell CR-strategi, med rom for regional tilpasning, som skal kunne utføres i tett opp mot alle verdens land - med unntak av noen ytterst få land selskapet som tidligere nevnt velger å ikke ha operasjoner i. Informantene hevdet derimot at det var tre forskjellige problemstillinger det sto ovenfor. I mer utviklede land besto problemet i å være bevisst på gavegivning og skjulte bestikkelser. I land med svakere styresett er det viktigere med et sterkt internt fokus på korrupsjon fordi problemstillingen er mer utbredt. Man bruker de samme strategiene og bedriftsinterne virkemidlene mot problemet, men med større fokus på risikoanalyse i anbudsprossessene og pedagogisk opplæring av potensielt nye underleverandører.

Informant 1 er også klar på, og avrunder temaet med *“Vi jobber med en grunntanke om at det er mulig å operere på en ordentlig måte i dem aller, aller fleste land i verden. Så er det selvfølgelig mer utfordrende i noen land enn andre.”*

5.1.2.2 - Motivasjon

Informant 1 fortalte oss at selskapet skapte merverdi og differensierte seg gjennom å ha en tydelig CR- og antikorrupsjonsprofil. Selskapet fungerer som en leverandør til de store oljeselskapene hvor tjenesteleveransen ofte skjer gjennom et stort antall underleverandører. Dette som en følge av at oljeselskapene heller ønsker å forholde seg til én stor underleverandør enn flere titalls forskjellige underleverandører. Selskapet mener det er en konkurransefordel for dem å sørge for at alle ledd i verdikjeden forholder seg til deres Compliance-regelverk, og at alle ledd i verdikjeden forholder seg til de samme interne reglene der det statlige regelverket åpner for gråsoner. I tillegg følte informantene at en tydelig profil på antikorrupsjon strømlinjeformet driften i selskapet. Selskapet mener den har flinke folk og gode løsninger å tilby, og ønsket å konkurrere på et rettferdig grunnlag - fremfor hvem som gir mest penger under bordet.

“Jo, det er veldig lett. For det er ulovlig å bedrive korrupsjon, så derfor kan vi ikke gjøre det. Og der er det en liten forskjell mellom samfunnsansvar og korrupsjon, det er kanskje hovedforskjellen – for korrupsjon er ulovlig. Det er ikke noe om spørsmål om man skal drive korrupsjon eller ikke. Og det er så strenge straffer for det at det vil ikke lønne seg, både i forhold til omdømme og i forhold til de finansielle og personlige straffene er det så stor risiko at det er ikke noe spørsmål for oss i det hele tatt. Men vi mener jo også at vi har både et sosialt ansvar for å jobbe mot korrupsjon, og vi mener at vi også har en fordel av det. Fordi vi mener at vi har masse flinke folk og gode løsninger å tilby, og vi ønsker å konkurrere på et rettferdig grunnlag på det – heller enn hvem som gir mest penger under bordet.” (Informant 2)

Eventuelle negative konsekvenser ved korrupsjonsavsløringer ble også belyst. Informantene fortalte oss at risikoen ved juridiske følger for enkeltpersoner, samt at potensialet for omdømmemessige og finansielle skader for selskapet var så store at det å spekulere i gråsonekorrupsjon var totalt utelukket. Informant 1 fortalte også om et opplevd sosialt ansvar for lokalsamfunnene selskapet opererte i, med tanke på å ikke bidra til opprettholdelse av korrupte samfunn. Selskapet må også møte Nærings og Handelsdepartementet årlig for å gjennomgå ulike sider av driften i selskapet.

5.1.3 - Antikorrupsjonstiltak - Organisering og ansvar

Vi ønsket å undersøke hvordan antikorrupsjonsarbeidet er organisert innad i bedriften, i tillegg til hvem som sitter med ansvaret.

Informantene fortalte oss at ansvaret for korrupsjonsledelse lå i en “Compliance and Integrity”-avdeling, en støttefunksjon for toppledelsen. Denne avdelingen besto av fire personer, i tillegg til lokale “Compliance Managers” i tre utsatte regioner som har et spesielt ansvar for implementering og oppfølging i sine respektive regioner. Avdelingen var ansvarlig for formulering av CR-strategien, og ansvarlige for å evaluere implementeringen av strategien i de forskjellige forretningsenhetene. Informant 1 fortalte at antikorrupsjonsarbeid var en av avdelingens viktigste arbeidsområder, hvis ikke det viktigste.

“BIC-gruppen tar temperaturen i de forskjellige landene vi har strategi for å gå inn i, eller som vi er i operasjonell aktivitet i. Så det er BIC-gruppa som er med på den prosessen og sørger for at man er klar over at man, for det første [vet] hvordan landet styres, hvilket styre som er der og lignende. I tillegg hvilke lover og regler som gjelder for arbeidsinnvandring, siden vi ofte sender norske folk til nye land i ledelsesfunksjoner. Også ser vi på dette med hvor korrupt landet er, slik at vi vet hvilke risikoer vi står ovenfor når vi kommer ned dit og begynner å kjøre.”(Informant 1)

Informantene vektla betydningen av Compliance-gruppens kompetanse som særskilt viktig når det kom til selskapets ansvar, kompetanse og erfaring innen korrupsjonsproblematikken. Det er denne gruppen som har ansvaret for formuleringen av strategiene for antikorrupsjonsarbeid, og som reviderer at målene for strategien blir fulgt opp i praksis.

Informant 2 fortalte om at Compliance-gruppen har periodiske revisjoner av forskjellige forretningsenheter i forskjellige land. I slike revisjoner får man korrigert feil og sørget for en korrekt implementering av den formulerte strategien, slik at den er gjeldende for alle forretningsfelt. Informantene forklarte at revisjonene går ned på detaljnivå og ser på om forretningsenheten i regionen følger policy, regler for innkjøp, har kurset personell og overholder strategiske mål. I disse periodiske revisjonene er også antikorrupsjonsstrategi et viktig fokus for gjennomgang.

“Vi har også tre typer revisjoner. Vi har generelle “reviews” hvor vi går gjennom en forretningsenhet i et land. Og da går vi gjennom alt – hvordan man følger policyer og innkjøpsregler og sånne ting. Ikke bare fokusert på korrupsjon, men på generelle interne

retningslinjer. Og da kan dette med korrupsjon, eller “compliance” som vi kaller det, være et viktig fokus. Det er helt avhengig av hvilket prosjekt eller hvilket fokus som gjennomgås. Og det hender vi kan bli bedt om å bli med på et slikt “review”, altså vi i BIC-gruppen. Og i tillegg kan vi da ha egne 'Compliance Reviews' hvor vi ønsker for eksempel å gå gjennom drilling i Brasil, eller et kontor i Brasil eller et annet sted for den saks skyld. Også går man gjennom etiske retningslinjer og ser hvordan de blir implementert. F.eks. ser hvem som har tatt kursing eller andre brudd.” (Informant 2)

5.1.4 - Antikorrupsjonstiltak - Human Resources

Vi ønsket å undersøke hvorvidt selskapet har antikorrupsjonstiltak tilknyttet Human Resources, herunder screening, opplæring, kontrakter og varsling.

Ifølge informant 1 var det ikke noen form for standardisert “screening” i forbindelse med nye ansettelser verken i Norge eller i mer utsatte regioner. I prosessen med utvelgelse av traineer var det derimot vanlig å gjennomføre og vektlegge etiske case-intervjuer, hvor korrupsjon ofte var en del av caset. Slik kan selskapet sikre seg at sine traineer har et etikk-syn som stemmer overens med selskapets. Dette var derimot ikke noen ordning man benyttet ved vanlige ansettelser. Videre argumenterte informantene for at deres globale, uniforme opplæringsprogram gjør at ansatte fra Angola og Taiwan går gjennom akkurat den samme opplæringen innen korrupsjon som norske ansatte gjør, og at dette eliminerer mye av behovet for en screening.

Ved underskrift på en ansettelseskontrakt får den nyansatte tilsendt relevant selskapsdokumentasjon personen kan lese seg opp på før arbeidsstart. Her i blant "Code of Conduct", som er selskapets etiske håndbok. I denne blir det sterkt vektlagt ansattes forhold til antikorrupsjon, gaver og interessekonflikter. Videre inneholder alle ansettelseskontrakter en klausul som gjør at kontrakten termineres ved brudd på selskapets Code of Conduct.

“Dette med informasjon har vi ute ganske tidlig. Etter at man har skrevet under kontrakten, så får man sendt ut vår “Code of Conduct” som er vår etiske grunnlov på forhånd slik at man kan sette seg inn i den før man begynner. Vi regner med at når man akkurat har fått en ny jobb så er man interessert i å lese seg opp litt.” (Informant 1)

Informanten fortalte også at selskapet har en årlig kick-off, hvor de ansatte resignerer at man ikke er involvert i brudd på selskapets "Code of Conduct".

Informant 2 kunne fortelle om varierte videre opplegg ut fra hvilken stilling den nyansatte skulle fylle, ettersom det er forskjellige CR-relaterte utfordringer som møter en brønnhodemontør i Mexicogulften og en finansrådgiver i Corporate. Men kontor- og salgspersonell går gjennom en trestegprosess. På oppstartsdagen får de ansatte en innføring i selskapets verdier og etikk. Deretter sendes de ansatte på et kurs hvor de blir kjent med selskapets CR-strategi og policyer. Selskapet har også et forretningsetikk-kurs som alle kontoransatte i selskapet i hele verden skal gjennomgå - både i Norge og i utlandet.

“Vi har noe som heter 'My Start', som er et introduksjonsprogram. Og det er utformet annerledes ut fra hvilken jobb man har. Skal du kutte stål for å lage et brønnhode må du ikke nødvendigvis gjennom samme opplæring som om du skal jobbe i finansavdelingen på Corporate. Så vi har delt inn i tre hovedgrupper. Først er det en oppstartsdag, hvor man kommer inn på dette med verdier og etikk. Så er det et kurs som er litt lengre der man snakker om samfunnsansvar og innholdet i vår policy – hva man skal gjøre, også har vi et 'business ethics-kurs' som er obligatorisk for alle kontoransatte i hele verden – både Norge og utlandet.”(Informant 2)

Dette forretningsetikk-kurset er et 2,5 times case-basert klasseromskurs, hvor de nyansatte blir møtt av åpne etikk-case fra forskjellige forretningsfelt som er i gråsonen, og hvor det ikke er noe enkelt fasitsvar. Så sitter man og diskuterer hva man burde gjøre hvis man kommer opp i slike tilfeller. Antikorrupsjon er et sentralt tema i disse casene.

“Det kurset vi har, 'Business Ethics' -kurset, varer i 2,5 time og er et klasseromskurs. Det er veldig case-basert, som er vanskelig, som er opp i gråsonen hvor det ikke er noe fasitsvar. Så sitter man og diskuterer hva man burde gjøre hvis man kommer opp i slike tilfeller.”
(Informant 1)

På oppfordring om å drøfte hvorfor selskapet valgte et systematisk arbeid mot korrupsjon når så mange andre av selskapene studien fokuserte på mente at det som hadde en effekt var risikovurdering og tillit og relasjonsbaserte ansettelse og partnere, svarte informantene seg enig i at den menneskelige faktoren var viktig, men at kulturarbeid er en av avdelingens viktigste oppgaver.

“[...] Og det er også mye av grunnen til at vi har gått bort fra E-læring, som jeg tror mange bedrifter driver med i dag, og tilbake til klasseromslæring. Der sitter nesten alle våre kontoransatte (over 50 % av alle ansatte) og diskuterer etikk og korrupsjon i 2,5 time med

sine kollegaer. Og det mener vi har en stor påvirkning på kulturen, og det å ha en sterk kultur og en felles forståelse om at vi ikke vil være involvert i korrupsjon, DET er det viktigste forsvaret vi har.”(Informant 1)

Selskapet har også et varslingsystem for mer konkrete saker, som er organisert som en anonym epostkonto til Compliance-gruppen. Hit blir ansatte oppfordret til å rapportere om de mener de har observert eller tatt del i noe som bryter med selskapets "Code of Conduct", etikk eller regelverk. Hvis Compliance-gruppen anser bevismaterialet eller informasjonen som tilstrekkelig vil det bli iverksatt en etterforskning av hendelsen. Informantene forteller at det er veldig mange forskjellige saker som kommer inn, med en overvekt mot HR-relaterte temaer. Likevel er det også rapportert tilfeller av det de klassifiserer som “Korrupsjon og bestikkelse”.

“I tillegg så har vi en varslingskanal som er en e-maillinje folk kan skrive inn og varsle om det de mener er brudd på CoC, etiske retningslinjer eller lover og regler. Og da vil de etterforskes så langt man har mulighetene til det. Altså om vi har nok informasjon til å gjøre en granskning, så gjør vi det. Det er veldig mye forskjellig som kommer inn, det er absolutt ikke alt knyttet til korrupsjon, de fleste er vel HR-relatert, men likevel vil det også være tilfeller av det vi definerer som 'Fraud & Corruption'. Og da er det forskjellige typer granskninger som gjøres avhengig av hvordan casen ser ut, hvor store de er, hvor de er, osv.”(Informant 2)

5.1.5 - Risikostyring

I denne delen gjennomgår vi hvordan selskapet forholder seg til risikostyring inn mot anbud, land, leverandører og samarbeidspartnere. Vi tar også for oss hvorvidt de skaffer ekstern kompetanse til å gjøre disse vurderingene.

5.1.5.1 - Kompetanseressurser

Vi ønsket å undersøke hvor selskapet henter eventuell ekstern kompetanse fra til bruk i risikostyring og risikovurderinger.

Selskapet bruker Utenriksdepartementet som “benchmarking” og sekundant i forhold til informasjon om makroforhold i ukjente land. Selskapet kjenner også godt til forventningene som ble stilt i St. meld. nr 10 (Utenriksdepartementet, 2009), men informantene forteller at dokumentet allerede er litt utdatert, da de fleste selskapene i bransjen jobber med de standardene som ble presentert i dokumentet, fordi det er forventet av samfunnet og markedet.

Informantene satt ikke på kunnskap om rammeverkene som ble presentert i dokumentet ble introdusert tidligere eller som en følge av St.meld.nr. 10.

Informantene fortalte om en utstrakt bruk av tredjepartsinformasjon når de utarbeider sine risikoanalyser for enkeltland. Ideologiske organisasjoner som Transparency International og Human Rights Watch benyttes for å anslå lands grad av korrupsjon og lands etterlevelse av menneskerettigheter. I tillegg brukes eksterne konsulentselskaper som spesialiserer seg på risikoanalyse for næringslivet. *“Jeg vet at organisasjoner er viktig – for eksempel Human Rights Watch. Også finnes det forskjellige ratingselskaper som selger eller gir gratis informasjon om forhold i forskjellige land. Der er Transparency International med sin CPI-indeks et godt eksempel. Og også selskaper som selger informasjon.”*(Informant 2)

Selskapet utøver lite samarbeid eller erfaringsutveksling med andre selskaper. Unntaket fra regelen er hvis prosjektet det er snakk om er en del av en “entry-mode” hvor selskapet følger en oppdragsgiver inn i et land. *“Det avhenger litt av 'entry-mode'. Det hender vi går inn i et land fordi en kunde er der, og da vil det være naturlig å ha samarbeid rundt de faktorene med kunden.”*(Informant 2)

5.1.5.2 - Anbud

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet forholder seg til anbud ut mot kunder, og hvorvidt antikorrupsjonstiltak er en del av denne prosessen.

Selskapet bruker en blanding av salgskontorer med egne salgsrepresentanter og eksterne salgsgenter. Disse ansatte har klare etiske retningslinjer fra selskapets ansattkontrakt, Code of Conduct, samt oppstartskurs innen integritet og antikorrupsjon. Deres jobb er å jobbe mot at selskapet inkluderes i anbudsutlysninger i landene hvor selskapet har, eller ønsker å starte, operasjoner. Disse anbudskonkurransene blir så rapportert til Compliance-gruppen hvor det skjer en prosjektscreening. Informantene forteller at landenes risikonivå vurderes ved hjelp av kompetanseressursene over. Når selskapet har fått et godt bilde av risikofaktorene i landet blir dette gjenspeilet i samtlige anbud selskapet tar del i internasjonalt. På denne måten får man kalkulert inn prosjektkostnadene for å tilpasse seg risikoen i hvert enkelt prosjekt. Hvis selskapet så vinner et prosjekt så er det forretningsenhetens ansvar å følge opp det som går på korrupsjon. Og da er det hver enkelt ansattes ansvar, og samtlige ansatte i Aker Solutions skal ha hatt kurs i korrupsjon, at hvis de føler at det kan være tilfeller av korrupsjon - å melde i fra til sin leder som melder i fra videre oppover i systemet. Slik blir hele prosessen styrt og ivaretatt.

5.1.5.3 - Land

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet forholder seg til risikovurderinger inn mot nye land og regioner, og hvorvidt antikorrupsjon er en del av disse vurderingene.

En evaluering av landrisiko skjer i den nevnte Compliance-gruppen i selskapet. Denne avdelingen har ansvaret for tar å “ta temperaturen” i de forskjellige landene selskapet har strategi for markedsinngang, eller hvor de har operasjonell aktivitet. Gruppen rapporterer rundt makroforhold som hvordan landene styres og hva slags styresett som råder, i tillegg hvilke lover og regler som gjelder for arbeidsinnvandring og hvor korrupt landet er, slik at selskapet vet hvilke risikoer de står ovenfor før de påbegynner aktivitet.

I følge informantene finnes det ingen fasitmåte å gjøre risikoanalyser av land på. Hovedsakelig benyttes eksterne kilder, og nevner spesielt Human Rights Watch, Transparency International og eksterne ratingselskaper som selger informasjon om forhold i forskjellige utsatte land. Disse opplysningene trianguleres opp mot informasjon fra Utenriksdepartementet. Selskapet utfører også en årlig korrupsjonsmåling. Denne utføres internt i landene de har aktivitet og ved hjelp av konsulenter i land der selskapet ikke har erfaring fra. Denne målingen, kombinert med andre faktorer fra landrisikoanalysene til Compliance-gruppen legges så til grunn i risikopremien som bakes inn i anbudene i landene. Som tidligere nevnt er det svært få land i verden selskapet bevisst ikke går inn i, men hvis korrupsjonsfaren i landet er stor blir det mindre sannsynlig med en markedsinngang, da dette gjenspeiles i anbudsprisen. Informantene forklarte videre at analysen kan påvirkes av entry mode. Hvis man gjør en markedsinngang i et land fordi en kunde er lokalisert der, vil det være naturlig å ha et tett samarbeid med kunden rundt disse makrofaktorene.

På spørsmål om screening av land i forbindelse med korrupsjon opplyser informantene at det er kun “en håndfull land” i verden hvor selskapet velger å ikke ha operasjoner. I disse landene er ofte korrupsjon et element, men det er ofte også handelssanksjoner, brudd på menneskerettigheter eller lukkede markeder som gjør totalpakken uinteressant å jobbe med. Selskapet jobber ut fra en grunntanke om at det er mulig å operere på en ordentlig måte i de aller, aller fleste land i verden, selv om noen selvfølgelig er mer utfordrende enn andre.

5.1.5.4 - Leverandører og samarbeidspartnere

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet forholder seg til risikovurderinger inn mot leverandører og andre samarbeidspartnere, og hvorvidt antikorrupsjon er en del av disse vurderingene.

Selskapet har et dokument for “Standardiserte vilkår og betingelser”, som er et tillegg til alle leverandørkontrakter selskapet inngår. Dette er et dokument med krav og forventninger selskapet har til samarbeidsforholdet som underleverandøren må forholde seg til.

Informantene avslører at det hender det er innsigelser mot noen av punktene, så det jobbes litt frem og tilbake til man finner noe man kan bli enige om, og at dette er en naturlig del av kontraktsforhandlingene. Informant 1 karakteriserte det likevel som “sjeldent” at underleverandørene hadde innsigelser mot antikorrupsjonsvilkårene i dokumentet.

Informantene forteller også om et dokument for “Leverandørerklæring”. Ingen selskaper får registrere seg i selskapets systemer før denne er underskrevet. I denne erklæringen aksepterer leverandøren at de skal tilpasse seg selskapets policy innen en rekke felter, deriblant nulltoleranse for korrupsjonsatferd, og aksepterer også at det følger negative konsekvenser om erklæringen ikke overholdes. Informant 2 forteller om at reaksjoner ved kontraktsbrudd er et komplisert tema. Et brudd på for eksempel gavepolicy, at man har gitt en for dyr gave, hvis det skal kunne forårsake brudd på kontrakten så gir man nesten kunden – eller begge parter egentlig – en mulighet til å bryte kontrakten. Selv om det egentlig er andre grunner til at man ønsker å bryte kontrakten, så kan man lete etter grunner innen etikklausele som gir grunn til det. Derfor har ikke selskapet noen direkte terminering av kontrakten hvis klausulene brytes, men det er en mulighet.

Informantene forteller oss at når selskapet entrer markeder og land med svakt utviklet næringsliv, legges det ofte føringer og forventninger fra myndighetene i landet om å benytte lokale underleverandører. I slike tilfeller har selskapet opprettet egne skoler for å kurse underleverandørene til å levere etter den standard selskapet forventer innen viktige CR-strategiske temaer. Temaene på disse skolene varierer fra HMS til antikorrupsjonsarbeid, og er et pedagogisk virkemiddel for å utvikle underleverandørene i nettverket, samt bedre egne HMS-tall og redusere sannsynligheten for korrupsjonsatferd.

Informant 2 forteller at det i deres aller fleste samarbeidskontrakter er etablert en revisjonsrett, som gir selskapet fullt innsyn ved ønske om det. Informanten er likevel overbevist om at den enkleste måten å avdekke uredelig drift er ved innsyn i finansene i de prosjektene de er involvert i. En nøye overvåkning av ressursbruk blant underleverandører er ifølge informanten et godt vern mot korrupsjon.

5.2 - SELSKAP 2

Selskapet er en norsk privateid subseaentreprenør som leverer subsea-tjenester til offshoreinstallasjoner. Betjener fra kontorene i Europa og USA utvalgte markeder, både i Norge og i utsatte regioner. Selskapet har operasjonelle aktiviteter i 4 land utenom Norge på verdensbasis.

Eierskap

Selskapet er heleid av en privat aktør, og har derfor en svært sentralisert eierskapsstruktur. Informanten fortalte om at det ikke var noe direkte eierskapspress for å drive en aktiv antikorrupsjonspolitik, men at det var et indirekte press gjennom styret - som er utnevnt av eierne. *“Gjennom styret, som er oppnevnt av eiere, så er det en klar forventning [til at vi jobber bevisst med antikorrupsjon] - ja.”*

Internasjonalisering

Selskapet er et norsk offshoreselskap, med betydelig andel utenlandske operasjoner. Informanten fortalte oss at selskapet opprinnelig opererte i Nordsjøen, men at markedet til slutt ble for lite. Dette har ført til at hovedkontoret i Norge har blitt supplert med kontorer både i Aberdeen og Houston.

5.2.1 - Perspektiv på CSR

Informanten forklarer selskapets CSR-politikk med at selskapet ikke er noen politisk organisasjon og heller ikke et selskap med spesielle sosiale regelsett. Selskapet har derimot en policy som går ut på at man ønsker å drive operasjoner i utlandet på samme måte det ville blitt operert i Norge. Informanten utdyper videre at det med dette ikke menes at alle regler og lover i Norge skal benyttes i utlandet, men at selskapet skal ha med seg den etikken og det moralsettet de har fra hjemlandet.

“Vi er ikke en politisk organisasjon og vi er heller ikke en bedrift med spesielle sosiale regelsett, men som jeg har vært inne på, vi har som policy at vi ønsker å jobbe i andre land på samme måte som vi ville operert i Norge. Sånn at det betyr ikke at alle regler i Norge skal benyttes i utlandet, men det har med etikk å gjøre og moralsett som vi har ifra Norge som vi også tar med oss i andre land. Etikk er utrolig viktig for oss. Vi bruker mye tid på det i våre møter.”

Overholdelse av normer, lover og regler

Selskapet følger lokale lover og regelverk i operasjonsområdene, men går ikke utover disse i regioner med svakere styresett. Informanten forteller at de i mange land har samfunnsansvar innebygd i regelverket. Dette eksemplifiseres med Brasils myndighetskrav om at 80 % av innsatsfaktorene som benyttes i produksjonen skal være lokale. Utover der slike samfunnsansvar er nedfelt i regelverket gjør selskapet lite CSR-arbeid. Selskapet forholder oss til de lover og regler som gjelder, og at landene oppfyller de krav selskapet stiller internt til nye markeder.

Unntaket fra regelen er land hvor det er en sterk norm for det motsatte. Informanten tegner et bilde av at selskaper har langt større forventning på seg om å sponse veldedige organisasjoner som barnesykehus og offentlige arrangementer, og det blir oppfattet som uprofesjonelt og opportunistisk å ikke bidra til fellesskapet på denne måten. For å unngå eventuelle negative konsekvenser for selskapet har selskapet opprettet en budsjettpost i den britiske avdelingen for slike bidrag.

Ved spørsmål om forventningene fra norske myndigheter rundt korrupsjonsbekjempelse, ansattforhold og miljøforkjemping henviser informanten igjen til at selskapet ikke er noen politisk organisasjon. Han ser det ikke som selskapets oppgave å bekjempe korrupsjon i landene selskapet er aktive, men at det er deres ansvar at det ikke er en del av den. Videre syntes informanten det er problematisk at et selskap som driver med oljeutvinning samtidig skal være miljøforkjempere. *“Når det gjelder miljøaspektet, så er det klart at det er også et paradoks, om vi som selskap som ønsker en masse oljeutvinning, helst mest mulig, samtidig skal drive med miljøvern. Det henger ikke i hop. “*

Etikk

Informanten fremhever etikk som et av de viktigste feltene for selskapet. Informanten avslører at selskapet bruker mye tid på dette temaet i sin møtevirksomhet, og at selskapet i siste instans kun har sitt rykte. Informanten utbroderer med å si at blir man tatt for å lyve eller drive uredelig er man ferdig som ledersperson i Norge, for ikke å snakke om konsekvensene for selskapet. *“Etikk er utrolig viktig for oss. Vi bruker mye tid på det i våre møter, og det går også på at vi som personer har kun en eiendom i livet - og det er vårt eget ord. Hvis du blir tatt i å lyve for eksempel, så er vi ferdige som lederspersoner i Norge, og det går ikke godt for oss.”*

HMS

Selskapet har en sterk satsning på HMS, som også inngår i selskapets kjerneverdier. Informanten forteller at dette ikke er noe selskapet ser på som en CSR-innsats, men en innsats som hjelper til å definere fokuset for hvordan selskapet jobber. Informanten fremhever også HMS som et viktig aspekt ved driften, da de store oljeselskapene bruker det som en nøkkelindikator når de evaluerer nye underleverandører i anbudskonkurranser. Det å kunne demonstrere ovenfor oljeselskapene at slike ting tas på største alvor gjør det enklere for selskapet å vinne kontrakter. Satsningen omtales som viktig av informanten, ved at den sikrer ansatte fra å bli skadet på jobb, og selskapet fra å brette ryggen finansielt. Informanten avslører også at det er viktigere enn bare nøkkeltall - det viktigste er at forskriftene og verdiene blir etterlevd i operasjoner. Når du har fått en jobb du skal utføre av de store oljeselskapene, så bør du utføre denne på en eksemplarisk måte, ellers så får du ikke en ny jobb.

"Altså, du blir jo oppfattet som en seriøs aktør [ved å jobbe med HMS]. Og det er jo inngangsbilletten for å få en jobb som et oljeselskap. Hvis du trekker det lenger, når du på en måte har fått jobben, og skal utføre den - så bør du utføre denne på en eksemplarisk måte. Ellers så får du ikke en ny jobb. Så det at vi er strenge på dette har også en økonomisk side. Det er det at vi kan ikke drive business uten å ha disse tingene på plass. Det er en forutsetning å ha på plass."

5.2.2 - Antikorrupsjon som en del av CSR

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet betrakter antikorrupsjon som en del av CSR eller som en del av sitt samfunnsansvar.

Selskapet har ifølge informanten ingen særskilt satsning på CSR, noe som stemmer overens med det som formidles via deres informasjonskanaler. Informanten bekreftet at HMS, kvalitetssikring og etisk drift substituerer en CSR-policy i deres selskap, og at selskapet har et lite systematisk arbeid med korrupsjonsledelse. Den har derimot en mer tillitsbasert tilnærming til korrupsjonsproblematikken.

Informanten forteller at selskapet i høyeste grad er påvirket av problematikken i noen av sine operasjonsland. Det fortelles om at selskapet er tilstede i regioner med mindre politisk stabilitet og kompliserte infrastrukturer. Informanten karakteriserer utfordringene selskapet

møter innen korrupsjon og politisk stabilitet som “store”, og fremhever også terrorisme i forhold til kapring av skip og personell som et viktig fokusområde.

“Vi driver også med arbeid i Vest-Afrika og Sør-Amerika. Slik at vi er inne i regioner der det er mindre politisk stabilitet og en komplisert infrastruktur - og til dels et frynsete system med hensyn til korrupsjon. Sånn at her har vi store utfordringer med de tingene som gjelder korrupsjon og politisk stabilitet. Og da kan jeg også ta med terrorisme i forhold til kapring av skip og personell. Så det er ganske vanskelig det vi holder på med. ”

Selskapet ser det likevel ikke som sitt ansvar å drive aktiv korrupsjonsbekjempelse i landene de opererer i, da det ikke ser på seg selv som en politisk organisasjon. Informanten forklarer at *“Vi bekjemper ikke aktivt korrupsjon i de landene vi er inne i. Vi vil bare ikke være involvert. Vi som et lite selskap har ikke mulighet til å bekjempe det, og det har vi heller ikke ønske om. Det får være det landets indre anliggende, vi driver ikke politikk.”*

5.2.2.1 - Antikorrupsjon i Norge vs. Utlandet

Informanten er klar på at selskapet ikke har noe antikorrupsjonsarbeid i Norge, Storbritannia eller USA da selskapet ikke anser det som noe problem. Dette forsterkes ifølge informanten av at de kundene selskapet har, spesielt i Norge, har så strengt internt regelverk at korrupsjon ikke er noe problem. *“Vi gjør ikke noe antikorrupsjonsarbeid i Norge. Vi anser ikke det som noe problem. De kundene vi har i Norge har så strengt regelverk at når vi forholder oss til dem, så går det greit. Vi møter på dette i noen diktatur, Vest-Afrika eksempelvis.”*

Informanten utdypet også at risikoanalyser ble mer vanlig når man beveget seg utenfor vestlige lands grenser. *“Altså, vi gjør jo ikke disse vurderingene når vi byr på jobber i Norge, UK - generelt vestlige land. Men vi gjør det for hvert prosjekt vi ser på i andre land. Ta f.eks. Brasil, de er jo ikke veldig korrupte, men det er veldig mange andre problemstillinger. Blant annet veldig vanskelig lovverk, og skatteregler, men dette har lite med korrupsjon å gjøre.”*

5.2.2.2 - Motivasjon

Selskapet har et bevisst forhold til antikorrupsjon av flere årsaker. Informanten opplyser etikk og integritet som den viktigste årsaken til at selskapet jobber aktivt med problemet. Videre er det et grep for å sikre at selskapet ikke brenner ryggen og blir svartelistet av store aktører i bransjen grunnet ulovlige overføringer og konsesjoner. Selskapet ser på det som en slags darwinistisk effekt, hvor det som er tilbøyelige til å drive med korrupsjon vil ha et kortere liv i bransjen enn det andre vil ha.

“For oss så er det å ivareta vår egen etikk og sikre oss at ikke selskapet på grunn av ulovlig grep, konsesjoner, blir svartelistet og brenner ryggen. Det er jo et langsiktig program i det, da de som er tilbøyelige til å drive med korrupsjon trolig vil ha et kortere liv i business enn det andre vil ha.”

Informanten forteller også om spekulative aktører i bransjen som har tjent gode penger på uaktsom korrupsjonsdrift. *“Ja, du kan gå glipp av lettjente penger, men vi er liksom ikke satt opp slik. Det er nok av skurker som har blitt rike, men vi er ikke en av dem.”*

5.2.3 - Antikorrupsjonstiltak - Organisering og ansvar

Vi ønsket å undersøke hvordan antikorrupsjonsarbeidet er organisert innad i bedriften, i tillegg til hvem som sitter med ansvaret.

Informanten forteller at ansvaret for formulering og implementering ligger hos styret og styreformann, og gjennom dette til toppledelsen. *“Det ligger i hovedsak hos styret og styreformann. Så med andre ord styret og ledelse.”* Selskapet har ingen særskilt avdeling eller personell for antikorrupsjonsledelse. Informanten tegner et bilde av at selskapet har en prosessbasert tilnærming til antikorrupsjon, fremfor en antikorrupsjonsstrategi.

Antikorrupsjonsarbeidet i selskapet gjøres i forskjellige prosesser i forbindelse med kundescreening, risikovurderinger og anbudskonkurranser, fremfor å være en integrert del av selskapets drift.

Selskapet baserer antikorrupsjonsarbeidet sitt i høy grad på intern kompetanse i styre og toppledelse, i tillegg til uformelle kanaler som søkemotorer på internett.

Om den interne kompetanse sier informanten at *“I styret vårt så sitter blant annet X. Hvis du sjekker litt på X så er dette ganske interessant. Han har stått som internasjonalt ansvarlig for alle 'Selskap X' sine internasjonale operasjoner, og han har også satt seg godt inn i land i rundt det Kaspiske Hav. Så gjennom å sikre oss og ha mye kunnskap så kan vi også unngå de fleste fallgruvene. Du bruker den kunnskapen og analyserer oss frem gjennom 'risk assessments'.”*

5.2.4 - Antikorrupsjonstiltak - Human Resources

Vi ønsket å undersøke hvorvidt selskapet har antikorrupsjonstiltak tilknyttet Human Resources, herunder screening, opplæring, kontrakter og varsling.

Informanten forteller at selskapet ikke har et bredt spekter av antikorrupsjonstiltak innen HR, men at selskapet har antikorrupsjon som en del av sin "Code of Conduct", som alle ansatte må skrive under på. Hvis det blir avslørt at noen ansatte på egenhånd har brutt med innholdet i dokumentet er det gyldig oppsigelsesgrunn.

5.2.5 - Risikostyring

I denne delen gjennomgår vi hvordan selskapet forholder seg til risikostyring inn mot anbud, land, leverandører og samarbeidspartnere. Vi tar også for oss hvorvidt de skaffer ekstern kompetanse til å gjøre disse vurderingene.

5.2.5.1 - Kompetanseressurser

Vi ønsket å undersøke hvor selskapet henter eventuell ekstern kompetanse fra til bruk i risikostyring og risikovurderinger.

Informanten forteller at selskapet ikke har noe samarbeid med andre selskaper i bransjen for utveksling av korrupsjonserfaringer, og at det samme gjelder konsulentselskaper og andre tredjepartskilder. På spørsmål om statlig støtte forteller informanten at *"De er helt ubrukelige. Helt ubrukelige."*

5.2.5.2 - Anbud

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet forholder seg til anbud ut mot kunder, og hvorvidt antikorrupsjonstiltak er en del av denne prosessen.

Selskapet føler det som en sikkerhetsventil at mange av prosjektutstederne og den potensielle kundemassen består av store oljeselskaper som har et veldig sterkt korrupsjonssøkelys på seg. Dermed har også de en programserie med spesielle forventninger til underleverandørenes korrupsjonspolicy, da de store oljeselskapene frykter at underleverandører skal påføre de et rykte om at de driver korrupt. *"Vi velger kundene våre ut med omhu. Vi har en kundemasse bestående av de store oljeselskapene så har jo disse en tilsvarende programserie. Fordi disse vil jo ikke at underleverandørene skal påføre disse et rykte om at drives korrupt virksomhet."*

Informanten forklarer at ved hvert anbud selskapet vurderer å sende inn tilbud på, gjennomføres en anbudsgjennomgang i god tid før fristen. Her gjennomgås temaer av særskilt viktighet, og her er korrupsjon et av temaene som blir tatt opp i forbindelse med gjennomgangen, for å unngå å komme i en korrupsjonsprosess. Skulle selskapet få tilslag på anbudet, forteller informanten at selskapet også har advokater som gjennomfører en

kontraktgjennomgang, hvor korrupsjonsfare er et viktig fokus. *“Vi har advokater som vi bruker på kontraktgjennomgangene våre. Men det er klart at det vi gjør er å ha en anbudsgjennomgang i god tid før vi sender inn anbud. Og her er korrupsjon et av temaene som blir tatt opp i forbindelse med gjennomgangen. Og dette er fordi vi skal unngå å komme i en korrupsjonsprosess.”* Blir anbudene store nok, som de ifølge informantene i flesteparten av tilfellene blir, går anbudet til styret for spesiell godkjenning, som en ekstra decision gate. Informanten forteller om et styre med svært kompetente styremedlemmer innen temaer som internasjonale forhold og risikovurdering. *“Det er klart at når du analyserer så analyserer du deg fram til det mest sannsynlige utfall. Men det er jo ingen garantier. Det er ingen som kan gi det. Men vi har ganske mange 'decision gates' som vi må gå igjennom før vi leverer anbud. Og ett av disse er at dersom anbudet er stort, å det blir de fort, så skal disse styrebehandles.”*

Selskapet benytter agenter selskapet har gode relasjoner og tillit til i salgsprosesser, men all risikovurdering og anbudsprosessen ligger hos selskapet. Informanten bekrefter dette ved å si *“Ja, alle våre aktiviteter foregår med utgangspunkt i disse tre kontorene.”*

5.2.5.3 - Land

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet forholder seg til risikovurderinger inn mot nye land og regioner, og hvorvidt antikorrupsjon er en del av disse vurderingene.

Informanten forklarer at det første steget for internasjonalisering er en markedsanalyse. Denne markedsanalysen blir utført eksternt av profesjonelle markedsanalytikere, og supplert med intern kunnskap. Denne analysen baserer seg på rent økonomiske indikatorer, som måler markedsstørrelser uten risikoanalyser.

“Det første vi gjør er å foreta en markedsanalyse for hvor markedet er. Dette har vi vanligvis brukt profesjonelle markedsanalytikere til å gjøre for oss. Til dels også med egen kunnskap. Vi har tenkt at vi er nødt til å etablere oss først i ett land som har politisk stabilitet og godt, stabilt lovverk og et rettssystem som fungerer og ikke er korrupt. Og da var det nokså enkelt for oss å gå til USA. Norge har ett veldig godt forhold til USA, og nordmenn og amerikanere går veldig godt i sammen. Men vi har også sagt at det er egentlig ikke norsk å drive nede i Gulf Of Mexico. Hvis du ser landene rundt der så er det litt av hvert, det er blant annet Venezuela og det er store flotte prosjekter - men på grunn av det politiske systemet og rettsikkerheten så har vi bestemt at vi går ikke til Venezuela. “

Neste steg er ifølge informanten å avklare risiko ved drift i forskjellige land. Selskapet har åpnet kontorer i USA og Storbritannia, da selskapet følte det som svært viktig i sin tidlige internasjonaliseringsprosess å etablere seg i land som har politisk stabilitet, et godt stabilt lovverk og et rettssystem som fungerer og ikke er korrupt. Ifølge informanten var det da nokså enkelt for selskapet å etablere seg i USA og Storbritannia, da dette var et land som passet godt med kriteriene for etablering, og som markedsanalysen viste var potensielt profitabelt med tanke på prosjekter og kontrakter.

Informanten sier at risikoanalysen begynner med enkel bakgrunnskunnskap om landene, for å finne ut mest mulig om landets styreform. Selskapet ønsker først å fremst å vite om landet er et diktatur eller demokrati. Diktaturer er ifølge informanten veldig enkle å få markedsinngang i hvis man har en god løsning, siden det er få beslutningsledd og få personer å forholde seg til. Diktaturer kan også være forlokkende å gjøre markedsinngang i, da de har gode systemer som ivaretar selskapet og andre oljeselskaper på en god måte. Informanten sier videre at hvis man skulle unngå operasjoner i land med diktaturer ville mange land bli svartelistet. Eksemplet dras også videre til land med andre verdigrunnlag og svakere styresett enn Norge, og det fortelles at det da ville vært ytterst få oljeland å operere i. Ifølge informanten gjelder det å trekke en etisk grense for om selskapet kan stå inne for de handlinger driften i et land vil medfølge.

“Vi begynner som regel med å Google dette landet for å finne ut mest mulig om styreform.[...] Det går på tilegne seg kunnskap om dette landet - om det er et diktatur, er det et monarki - er det et demokrati - hva er det for noe. Diktatur er ofte veldig enkelt å komme inn i om man har en god løsning, siden det ikke er så mange som bestemmer. Det kan være forlokkende også, fordi det er gode systemer som ivaretar oss og andre oljeselskaper på en god måte. Sånn at; Betyr dette at du ikke skal gå inn i land som er diktatur. Det er et godt spørsmål. Det betyr i så fall at mange land blir svartelistet. Skal vi gå inn i land med annet verdigrunnlag enn Norge? Om vi bare skal gå inn i land med likt verdigrunnlag som Norge, så blir det enda færre land. Så har du land der det er veldig dårlig politisk styring, altså svak politisk styring. Da er det ofte stammer eller militante grupper som kan kidnappe deg; og dette er jo en slags form for korrupsjon. Her vil de ofte ha penger for å løslate personell og utstyr de har beslaglagt.”

Et grensetilfelle i så måte er oljeprosjektene i Mexicogulfen, som omtales av informanten som *“lite norske”*. Ifølge informanten er det flere land i Sentral-Amerika som er potensielle

minefelt ut fra et korrupsjonsperspektiv. Informanten omtaler bl.a. Venezuela som et veldig tiltalende land med store, flotte prosjekter ut fra markedsanalyser, men som et land der rettssikkerheten og det politiske systemet er så svakt at selskapet har valgt å ikke ha aktivitet i landet. Årsaken er en kombinasjon av risikoelementene dette utgjør, i tillegg til at selskapet ikke ønsker å være bekjent av å jobbe i et slikt system.

5.2.5.4 - Leverandører og samarbeidspartnere

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet forholder seg til risikovurderinger inn mot leverandører og andre samarbeidspartnere, og hvorvidt antikorrupsjon er en del av disse vurderingene.

Informanten forteller at selskapet eliminerer leverandørrisiko ved å kun bruke salgsagenter og leverandører det kjenner godt og har brukt tidligere, og som man dermed har tillit til. På spørsmål om dette alltid var mulig ved operasjoner i nye land og markeder svarte informanten at det var det absolutt. Nøkkelen er å kjenne de riktige personene, og å ha de riktige kontaktene i nettverket sitt. Informanten fortalte oss at *“Du må bruke agenter som andre eller andre bedrifter eller folk som du kjenner fra før har brukt, og som det går an å stole på. Screening er en viktig del av det. Man må bare kjenne de riktige folkene. Knytte de riktige kontaktene.”*.

Informanten er opptatt av å formidle og mener det er et svært viktig aspekt at korrupsjon handler om beslutninger som blir tatt av mennesker, ikke av lover, regler og systemer. Det er ikke de forskjellige oljeselskapene som tar en avgjørelse om hvem som vinner anbudene - det er en enkeltperson som gjør dette. Det er en person som gjennom sine handlinger tar en beslutning. Det definerende er møtene og handlingene mellom personer. Informanten forteller at aspektet med alt regelverket er viktig, men det som til syvende og sist skjer er at det er personer som foretar slike handlinger.

5.3 - SELSKAP 3

Selskapet er en norsk privateid leverandør av offshore og subseatjenester til både offshoreindustrien, telekommunikasjonsindustrien og militære installasjoner. Selskapet har kontorer i Europa, Asia, Nord-Amerika og Midtøsten, og betjener fra disse salgskontorene markeder i som også strekker seg utover de nevnte regionene.

Eierskap

Selskapet er heleid av en privat aktør, og har derfor en svært sentralisert eierskapsstruktur. Informanten fortalte at han ikke opplever noen form for føringer fra eierne i selskapet om å drive med antikorrupsjonsarbeid, og føler heller at det er en problemstilling som jobbes med grunnet et eksternt press fra samfunnet og kundebasen. *“Nei, jeg har ikke opplevd noen føringer. Det kan hende jeg sitter for langt ned i organisasjonen og ikke har blitt påvirket av det, men jeg har aldri opplevd det selv at det har vært noen form for press fra dem.”*

Internasjonalisering

Selskapet startet et kontor Canada tilbake i 2000. Etter oppkjøp og fusjoner på midten av 2000 tallet, så ekspanderte selskapet ytterligere og etablerte i denne forbindelse kontorer i både Houston og Singapore. Selskapet åpnet kontor i Sør-Amerika i 2012, og Midtøsten i 2013. Informanten forteller oss at hovedårsaken til at selskapet gikk internasjonalt var for å kunne nå ut til nye markeder.

5.3.1 Perspektiv på CSR

Informanten omtaler det som svært viktig for selskapet å være aktive innen feltene som omfattes av CSR. Det omtales som en stor endring i bransjen, slik at det nå nesten forventes at bedriftene tar samfunnsansvar i de områdene man opererer. Informanten forteller oss at *“[CSR] er noe som er viktig for oss. Etter hvert, bare de siste par årene egentlig, så har det endret seg veldig til noe som ligner på et bransjekrav egentlig, det å ta samfunnsansvar i de områdene man opererer.”*

Selskapet ser også på CSR som en etisk forpliktelse, som selskapet tar seriøst. Informanten forteller om at det i stor grad er forskjellige perspektiver rundt omkring i verden på hva man ser på som god etikk, men at selskapet i stor grad føler at de lykkes med innsatsen.

Filantropi

Selskapet har et aktivt forhold til å sponse lokale lag og foreninger som jobber med barn. Dette strekker seg fra sponning av fotballdrakter til skoleturer. Informanten omtaler

Storbritannia som et land hvor forventningene til selskapers filantropi er spesielt høye. Her har regionalledelsen fått avsatt en post på budsjettet som de kan gi til forskjellige formål.

Skole og utdanning

Informanten forteller om at selskapet har utviklingsprogrammer for personer som ønsker videreutdanning, og at selskapet også så langt det lar seg gjøre er med og har opplegg for skolene i nærmiljøet, og forsøker å inkludere elever og vise dem hva selskapet har å by på. Videre er selskapet opptatt av å ta i mot personer på utplassering og tar hvert år i mot en kvote med lærlinger. Selskapet føler at denne innsatsen kommer bedriften til gode også i det lange løp, da lærlingene og personer på utplassering er en viktig del av deres senere rekruttering. Videre oppleves det også at sponsoratene av lag og foreninger skaper en goodwill for selskapet i lokalmiljøene de opererer i.

Lokale variasjoner

Informanten føler at det er et større fokus på CSR i Norge enn i sine utenlandske operasjoner for øyeblikket. Han forklarer at dette skyldes forventningene samfunnet og kundebasen i Norge stiller, fremfor det opplevde presset innen CSR-feltet i møte med utenlandske kunder og samfunn. Det opplyses at selskapet likevel prøver å gjøre forskjellene så små som mulig, og at de ønsker å bidra i de lokalsamfunnene de er en del av - enten det er i Norge eller Mexico. Likevel er det en erkjennelse fra informanten at den norske avdelingen nok har kommet en god del lenger enn de andre kontorene på CSR-feltet.

“Canada og Midtøsten har kommet veldig kort på de punktene. Canada fordi vi ikke har ansatte der borte for øyeblikket, og Dubai fordi det ble startet opp i sommer. I Storbritannia har man deltatt med lignende rekrutteringsprogrammer gjennom selskapet som vi har vært med å støtte opp om. Vi har også hatt en del sponsing, men det har vi nå overlatt til ledelsen i Aberdeen. Fordi når du driver i oljehovedstad som Aberdeen er, så er det fryktelig mange som har lyst til å være med å bidra. Så man drukner litt vekk i mengden siden det er så mange store selskaper som bruker penger på samme måte. Så vi har nok ikke kommet like langt som i Norge der heller.”

5.3.2 - Antikorrupsjon som en del av CSR?

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet betrakter antikorrupsjon som en del av CSR eller som en del av sitt samfunnsansvar.

Selskapet forteller at på samme måte som CSR har også presset rundt antikorrupsjonsledelse formet seg til et bransjekrav, og det nevnte presset har blitt veldig mye tydeligere bare i løpet av de siste få årene. *“[Antikorrupsjonsarbeid] er blitt et bransjekrav, og det har kommet veldig tydelig de siste årene. De rammeavtalene vi signerer med Statoil, Shell, BP de er veldig tydelige på dette.”* Spesielt forventes det at leverandørene har en anti-bribery policy som gjelder både for leverandøren og alle deres søsterselskaper. Dette eksterne kundepresset har ført til et sterkt antikorrupsjonsfokus i selskapet.

5.3.2.1 - Antikorrupsjon i Norge vs. Utlandet

Selskapet opererer under samme regelverk og krav i forhold til antikorrupsjon i utlandet som man gjør i Norge, men selskapet ser likevel at det i mange land er en større utfordring å overholde kravene enn i Norge. Og det henger nok sammen med at det har vært mye fokus på det og at kulturen for antikorrupsjon er utbredt her til lands, så forventningene til å motta og gi korrupsjon er mindre her enn i andre deler av verden. Selskapets erfaring er at man prøver å ha en uniform utførelse, men at noen regioner eller land har spesielle forhold som krever at man må jobbe mer med det enn man gjør i mindre utsatte regioner.

“[...] Altså, vi opererer under samme regelverk og krav i utlandet som man gjør i Norge, men man ser vel forskjellen i at i mange land er det en større utfordring å overholde kravene enn i Norge. Og det henger nok sammen med at det har vært mye fokus på det og at kulturen for antikorrupsjon er mer utbredt her, så forventningene til å motta og gi korrupsjon er mindre her enn i andre deler av verden. Så man prøver å ha en uniform utførelse, men noen regioner og land har spesielle forhold som krever at man jobber spesielt med det.”

5.3.2.2 - Motivasjon

Informanten forteller at motivasjonen bak antikorrupsjonsarbeidet baserer seg både på etiske prinsipper og hvilke forventninger selskapet møter.

“Det koker ned til etikk på den ene siden. Man har en innebygd funksjon som ønsker å følge lover og regler selvfølgelig, og skille mellom rett og galt. Også er det klart at det ligger en forventning i markedet der, skal du være med i denne businessen er du nødt til å følge den. Hvis du ikke kan tilfredsstille de kravene som ligger der så er den direkte konsekvensen tap av inntekt. Og det går jo utover rykte også, selvfølgelig.”

Selskapet merker et spesielt sterkt press fra oljeselskapene rundt driften av antikorrupsjonsarbeid i dokumenter og kontrakter, men opplever at det aldri har vært et tema

eller samtale rundt det i noen av møtene de har hatt med kundene. *“Ja, [kundene våre] er i hvert fall tydelig på det i dokumentene. Det har aldri vært et tema eller en samtale rundt det. Det har aldri vært noe sånt. Men man vet det jo, og man tar det jo seriøst, men det har aldri vært noen konfrontasjon eller spørsmål rundt det, det har det ikke.”*

Likeledes er selskapet klar over forventningene myndighetene har til norsk næringslivs antikorrupsjonsarbeid i utlandet, men har ingen erfaring med at det er noe statlig oppfølging eller støtte i forbindelse med dette. *“Det har jeg rett og slett ikke noe forhold til for å være ærlig. Jeg har aldri vært borti eller hørt eller sett det. Men om det er fordi jeg ikke har vært eksponert for det eller om de ikke har gjort det skal jeg ikke si, men jeg har absolutt ingen erfaring med at de har [fulgt opp] det.”*

5.3.3 - Antikorrupsjonstiltak - Organisering og ansvar

Vi ønsket å undersøke hvordan antikorrupsjonsarbeidet er organisert innad i bedriften, i tillegg til hvem som sitter med ansvaret.

Selskapet har ingen dedikert avdeling eller personell for antikorrupsjonsarbeid. I salgssituasjoner, som informanten fremhever som den mest aktuelle i forhold til korrupsjonsproblematikken, så er det avdelingslederne som sitter med ansvar. Informanten forteller også at i anbudskonkurranser går prosjektene gjennom en rekke "decision gates", som alle har korrupsjon som et viktig tema for diskusjon. Selskapet vektlegger en prosessbasert tilnærming til korrupsjonsproblematikken i de prosessene korrupsjon er en størst mulig trussel, fremfor en ansvarssenterorganisering.

“[...] I forhold til salgssituasjoner, hvor korrupsjonsproblematikken kanskje er mest aktuell så er det avdelingsledere som sitter med ansvaret. Og det er også en del av en kontraktgjennomgang i forkant av signering. Hvor vi har viktige spørsmål og punkter som vi går gjennom, og da er korrupsjon et sentralt tema som man må gå god for prosessen rundt.”

Samtidig var informanten klar på at oljeselskapene som utgjør selskapets kundebase var svært opptatt av at selskapet hadde en aktiv "anti-bribery policy" som skal implementeres på gruppenivå i konsernet. Denne policyen formuleres av oljeselskapene, og er kontraktfestet å implementere hos underleverandørene. Her er det ledelsesnivået under regionlederne, på avdelingsnivå, som har ansvar for å implementere antikorrupsjonstiltakene blant de øvrige ansatte. *“Kundene forventer da at man har en 'anti-bribery policy', så det har vi på plass på gruppenivå i konsernet, som gjelder både for oss og i våre søsterselskaper. Og det er noe*

ledelsesnivået under regionlederne har ansvar for å være tydelig på internt hos oss. “
Selskapet er også svært aktive på interne revisjoner som de gjennomfører i sine utenlandske avdelinger. Anti-bribery er ikke en separat revisjon selskapet kjører, men det er en modul i revisjonene som kjøres opp mot salgssavdelingene, hvor problemstillingen er mest relevant. Informanten oppsummerer HR-tiltakene innen antikorrupsjon ved at de dessverre ikke er så formelle som selskapet kanskje ønsker at de skal være, men at det likevel ikke er slik at de er ukomfortable med situasjonen, fordi ansettelsen i veldig stor grad har vært knyttet mot eksisterende nettverk, hvor man har tillit til personene som rekrutteres. Informanten fortalte oss at *“Generelt er vi veldig aktive på interne revisjoner. Vi har ikke kjørt noen internrevisjoner som går direkte på anti-bribery, men det vil være en del av revisjonene vi kjører opp mot salgssavdelingene. Så det dekker vi der, og det er absolutt noe vi ser på som positivt. “*

5.3.4 - Antikorrupsjonstiltak - Human Resources

Vi ønsket å undersøke hvorvidt selskapet har antikorrupsjonstiltak tilknyttet Human Resources, herunder screening, opplæring, kontrakter og varsling.

Når det gjelder antikorrupsjonsledelse innen rekrutteringsfeltet erkjente informanten at selskapet hadde en runde på temaet for et par måneder siden, hvor konklusjonen ble at de hadde for svake rutiner.

“Når det gjelder dette med screening og sånne ting hadde vi en runde for et par måneder siden hvor vi innså selv at vi hadde vært litt svake på det. Det er ikke sånn at vi har vært ukomfortabel med det. Vi har vært komfortable fordi mye av rekrutteringen har skjedd gjennom bekjente og folk man allerede stoler på, men det formelle systemet vårt i forhold til ansettelser i utlandet har nok vært.. vi føler at vi har en jobb å gjøre der. Det er et fokusområde for oss akkurat nå.”

Denne manglende formaliseringen av ansettelsesprosesser har ført til varierende praksis i de utenlandske avdelingene, uten noen formalisert praksis fra selskapets side. Informanten forteller likevel en enorm fremvekst av tiltak mot antikorrupsjon de siste 3-4 årene. Selskapet har introdusert Code of Ethics, Code of Conduct og Anti-Bribery Policies som de ansatte forventes å følge. Disse dokumentene leveres de ansatte ved ansettelse, og gir klare svar på hva slags oppførsel og drift selskapet ser på som akseptabelt, og hva slags handlinger de ansatte skal avstå fra å gjøre. Informanten forteller at det på ingen måte fantes dokumenter som var like tydelige forventninger innen disse feltene som den selskapet har i dag. *“Hva*

gjelder dokumentasjon av code of conduct, anti-bribery policies og lignende, så er jo det sentrale tema i en håndbok som vil være gjenstand for gjennomgang etter så-så mange år uansett om det gjelder Norge eller resten av verden, men vi er nok ikke så formelle på det som det vi kanskje ønsker å være.”

Informanten kommer også med et innblikk i hans erfaring om at det er regionale forskjeller blant de ansatte som utgjør en viktig faktor i antikorrupsjonsarbeidet. Informanten forteller om inngrodde metoder og vaner som kan være vanskelige å bekjempe. Men samtidig skrytes det av at land i Midtøsten også har begynt å interessere seg for korrupsjonsbekjempelse, og at det har vært store endringer i disse landene i løpet av kort tid.

“Min erfaring er også det at det går litt på hvilke personer du treffer og hvilke generasjoner de tilhører. De som har vært i bransjen i 30 år, og i 25 av årene har de vært vant til å gi kundene sine en vinflaske hver gang de treffes.. du snur ikke tankegangen deres over natta uansett hva som står på et papir eller i kontrakten, og det er litt min erfaring. Men samtidig så hører man jo de som har jobbet mot Midtøsten og Dubai i flere år sier at det er ikke lenge siden de diskuterte det der, og at det har vært en stor endring der i løpet av kort tid.”

5.3.5 - Risikostyring

I denne delen gjennomgår vi hvordan selskapet forholder seg til risikostyring inn mot anbud, land, leverandører og samarbeidspartnere. Vi tar også for oss hvorvidt de skaffer ekstern kompetanse til å gjøre disse vurderingene.

5.3.5.1 - Kompetanseressurser

Vi ønsket å undersøke hvor selskapet henter eventuell ekstern kompetanse fra til bruk i risikostyring og risikovurderinger.

Selskapet baserer sin antikorrupsjonsledelse på intern kompetanse, og bruker ikke tredjepartsinformasjon om forhold i land og regioner. Informanten er avvisende til at selskapet har brukt konsulentselskaper innen risikovurdering, ideologiske organisasjoners barometre eller noen form for statlig organer i prosessen. På spørsmål om de bruker noen av alternativene over svarer respondenten *“Nei, vi har vært dårlige på det.”*

5.3.5.2 Anbud

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet forholder seg til anbud ut mot kunder, og hvorvidt antikorrupsjonstiltak er en del av denne prosessen.

Informanten forteller at mye av antikorrupsjonsarbeidet går inn mot personer involvert i selskapets salgsprosesser. Selskapet ønsker selvfølgelig å få tilslag på de anbudene som er, men vil ikke gå over lik for å få de. Informanten fremhever smøring som et eksempel på hvor ekstremt mye som har forandret seg bare de få siste årene. Ifølge informanten var det tidligere veldig vanlig og nærmest forventet at du betalte både det ene og det andre for kundene dine, men når det nærmer seg jul i dag, får du et fint brev fra Statoil hvor de minner deg på at ingen av deres ansatte kan ta i mot gaver verdt over 50 kroner og uten selskapets logo. Så bransjen har blitt veldig tydelig på at man ønsker en god etikk og høy standard på det man driver med. Blir man tatt for slike ting er det avskjedigelsesgrunn i hele konsernet.

Selskapet har også et sterkt prosessfokus på antikorrupsjon i sine anbudsrunder. Ifølge informanten, som sier *“Det er en del av en kontraktgjennomgang i forkant av signering. Hvor vi har viktige spørsmål og punkter som vi går gjennom, og da er korrupsjon et sentralt tema som man må gå god for prosessen rundt.”*

Selskapet benyttet tidligere agenter i regioner selskapet ikke hadde kontor, men selskapet har nå gått bort fra denne ordningen, og opererer utelukkende med salgskontorer og eget salgspersonell. Dette eliminerer den vanligste årsaken til korrupsjon blant norske utenlandsetablerte selskaper. *“Tidligere brukte vi agenter. Vi hadde agenter i både Singapore og andre land, men det har vi nå gått bort fra og vi opererer utelukkende med kontorer.”*

5.3.5.3 - Land

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet forholder seg til risikovurderinger inn mot nye land og regioner, og hvorvidt antikorrupsjon er en del av disse vurderingene.

Informanten forteller oss at saksgangen i det å etablere et nytt kontor i utlandet baserer seg på at de har erfart at det er muligheter og forespørsler for jobb i en region, i tillegg til at det er få konkurrerende aktører lokalt. Selskapet har deltatt i enkeltprosjekter i regionene, og fraktet utstyr og personell fra Europa med de kostnadene og den logistikk det krever. Dette er blitt gjort for å få følere på betalingsviljen i regionen, og om det er et reelt marked. Når dette har blitt bekreftet etablerer selskapet et kontor for å få mer kontroll over markedet i regionen, for å øke konkurranseevnen i regionen og å for tilegne seg en lokal tilhørighet.

Informanten forteller at selskapet har ingen utstrakt bruk av risikoanalyse, og internasjonaliseringen skjer i stor grad basert på intern kompetanse. *“De gangen jeg har vært med på det, som kontoret i Midtøsten for eksempel, så blir den analysen ledet av to personer*

som har jobbet og operert der nede i 25-30 år. Som har lang fartstid og kjenner til forholdene. Ideelt sett tenker nok jeg at det hadde vært fordeler ved å dra inn lokal kompetanse i enda større grad enn vi gjorde ved den oppstarten.” Informanten forteller at selskapet gjerne skulle vært bedre på området, men at de prøver å ha et bevisst fokus på forhold i land de opererer i. “Vi er nok ikke best i klassen der heller, men vi prøver å ha et bevisst fokus på det. Det å forstå kulturen der, hvilke normer man opererer etter og hvordan lovverket er.”

5.3.5.4 - Leverandører og samarbeidspartnere

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet forholder seg til risikovurderinger inn mot leverandører og andre samarbeidspartnere, og hvorvidt antikorrupsjon er en del av disse vurderingene.

Selskapet har som tidligere nevnt klare retningslinjer fra oljeselskapene de har kontrakter med om å føre en "anti-bribery policy". Et ledd i denne policyen er at selskapet skal sørge for å ha ryddige forhold også nedover i sin egen verdikjede, for å unngå at selskaper dras inn i korrupsjonsmyndigheters søkelys gjennom "due diligence". Informanten forteller at de synes området er problematisk, da det er vanskelig å ha innsyn i hvordan andre selskapers prosesser drives og ofte har falt tilbake på tillit som en viktig indikator for å holde seg innenfor regelverket. Til tross for at produsenter og leverandører kan være helt legitime, så vet man aldri hva som skjuler seg bak teppet. Og i slike tilfeller har selskapet ofte landet på en litt dyrere løsning som de er trygge på og komfortable med, fremfor billigere, mer ukjente tilbud.

“Får du et tilbud fra en produsent i Norge og gjerne flere tilbud fra utlandet som kan produsere for vanvittig lave priser så beveger du deg inn på et område hvor du har veldig lite kontroll over hva som skjer i produksjonsprosessen. Så selv om produsentene kan være helt legitime, så vet du aldri om produksjonsprosessen gjøres med barn eller voksne for eksempel, og i slike tilfeller har vi nok ofte landet på en litt dyrere løsning som vi hvert fall er trygge på og komfortable med.”

5.4 - SELSKAP 4

Selskapet er et norsk, privateid offshore- og shippingselskap som leverer tjenester innen vesseltransport, subsea og berging for norske og internasjonale klienter. Selskapet opererer med hovedkontor i Norge, underavdeling i Houston (US) i tillegg til salgsganter på de fleste andre kontinenter. De har operasjonell aktivitet på jevnlig basis i cirka 20 land. Vår informant i selskapet jobbet som “Fleet Manager Offshore”.

Eierskap

Selskapet er en 100 % familieeid privat bedrift. Eierskapsformen gjør at de ikke har like sterk eksponering mot investorer og statlige organer. Informanten sier følgende: *“Som sagt, vi er jo 100 % privateid, så vi er ikke eksponert i den grad. Vi har ikke kritiske blikk i mot oss fra hverken investorer eller statlige organer. I bunn og grunn, så lenge vi betaler regninger og skat og moms, så er det ingen som stiller spørsmål til det vi driver med.”*

Internasjonalisering

Selskapet har drevet internasjonalt siden midten av 1980-tallet, og informanten sier at hans egen erfaring er at selskapet tidlig var ettertraktet på verdensmarkedet på grunn av lektervirksomheten, da det er få aktører i dette markedet. Informanten fortalte videre at det var ingen konkret plan for når og hvordan internasjonaliseringen skulle skje, det var etterspørselen og mulighetene som åpnet seg på grunn av virksomhetsområdet.

5.4.1 Perspektiv på CSR

Overordnet har ikke selskapet noen formalisert eller dokumentert strategi knyttet direkte til CSR, men de har en overordnet company policy, kalt HSSEQ, med tydelig fokus på helse, miljø, sikkerhet og kvalitet. De så derimot ikke på dette som en del av CSR. Informanten hadde følgende å si på spørsmål om CSR: *“[...] Vi prøver å jobbe med det kutyme som eksisterer i Norge. Dette er jo naturlig, siden våre fleste ansatte er norske. Du kan si at vi er vel kanskje kjent for at vi i Norge skal være litt direkte og ærlig da, og ta litt sånn samfunnsansvar ute i verden. Sånn som regjeringen vår legger opp til.”* Videre fortalte han at de forholdt seg til de krav og retningslinjer som stilles fra norske og internasjonale myndigheter. Selskapets company policy, HSSEQ, er overordnet for bedriften som helhet og gjelder i alle deres virksomhetsland. Informanten forteller oss at dette er en overordnet strategi. Han utdyper *“Vi blir jo ikke kikka i kortene så mye når det gjelder samfunnsansvar og etikk og sånne ting. Det er mer kvalitetssikringssystem som ISO 9000 og ISO14000 og*

såne standarder som du kan ta og føle på for å si det sann. Du kan si at alle selskaper er jo pålagt å ha en sann ISO og company policy. Så du kan si at hovedtrekkene er nedfelt der da.”

Hovedtrekkene i HSSEQ er gjengitt under:

Helsepolitikk og sikkerhetspolitikk

Selskapet har en målsetning om at arbeidsrelatert sykdom skal reduseres helt, i tillegg til at ikke-arbeidsrelatert sykdom skal minimeres så mye som mulig. Man tilbyr legesjekker til sine ansatte med jevne mellomrom, i tillegg til at det skal arbeides med kontinuerlige forbedringer innen fysisk og psykososialt arbeidsmiljø.

Sikkerhetstiltakene i selskapet er i første rekke satt for helt å unngå dødsulykker i tillegg til at førstehjelpssituasjoner og medisinsk hjelp skal reduseres så mye som praktisk mulig. Dette gjøres ved å sikre at gode rutiner og prosedyrer er til stede, jobbe for at alle har nødvendig opplæring og ved regelmessig øvelser knyttet til nødsituasjoner ombord på fartøy. Selskapet har også en nulltoleranspolicy knyttet til bruk eller innehav av rusmidler og alkohol.

Miljø- og sikkerhetspolitikk

Selskapet jobber for å minimere forurensning så mye som praktisk mulig, i tillegg til å følge alle internasjonale og lokale lover og regler knyttet til dette. Oljesøl og andre kjemikalier skal unngås helt. Dersom dette skjer, skal mannskapet ha nok utstyr og ressurser til å minimere dette så mye som mulig. Riktig opplæring og gode prosedyrer og rutiner ombord skal sikre at miljøpolitikken overholdes ombord på selskapets fartøy.

Nødvendige risikovurderinger skal tas underveis for å sikre at fartøy og mannskap er nødvendig beskyttet. Sikkerhetsrisikoer på verdensbasis skal tas med i risikovurderinger fra selskapet når de planlegger prosjekter i nye områder. Høyrisiko - områder skal som en hovedregel unngås.

Kvalitetspolitikk, tiltak rundt sertifisering og kommersiell policy

Selskapet har som overordnet mål å forholde seg til de bestemmelser som fremgår av kontraktene de tegner. Dette skal også bidra til å tilfredsstille kunder og samarbeidspartnere. Ved samarbeid med flere parter om et prosjekt, skal det dokumenteres nøye hvor ansvaret ligger, og hvordan dette skal håndteres underveis. Tiltak skal iverksettes for å sikre at alle ansatte sitter med nødvendig kompetanse for å gjennomføre jobben.

5.4.2 - Antikorrupsjon som en del av CSR

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet betrakter antikorrupsjon som en del av CSR eller som en del av sitt samfunnsansvar.

Informanten forteller at selskapet ikke har noe etablert antikorrupsjonsarbeid eller antikorrupsjonsledelse internt. Selskapet jobber med risikovurderinger, men det er ingen interne rutiner knyttet til antikorrupsjon. *“Det går jo mest på sikkerheten til folk flest på båt og sånt noe. Det er der vi legger oss.”* Informanten forteller oss at det er flere årsaker til at de merker lite til korrupsjonsrisikoen. For det første er de små i størrelse, og har få etablerte kontorer og avdelinger i utlandet. *“Vi er ikke den type bedrift som går inn i et land og legger igjen masse penger. Som regel går vi inn i et land der det allerede er etablert et selskap som skal ut med penger til oss. Så man kan si at det eventuelle korrupsjonspresset lander på de som betaler regninga, eller betaler regninga vår da, kan du si.”* Informanten er likevel tydelig på at de erkjenner at noen områder er preget av mye ustabilitet og korrupsjonsrisiko. Han avslutter:

“Vi kan jo ta et eksempel da. Tidenes mest åpenlyse korrupsjon er jo egentlig Suezkanalen. Det er jo ikke en båt i verden.. og hvis det er noen redere som sier noe annet så bløffer dem... som må ut med en form for bestikkelse for å komme gjennom der. Om du må ut med en pakke røyk eller to, det må du jo. Om det er 10 kroner eller 10 millioner så kan du jo si at.. det er jo ikke rett.”

5.4.2.1 - Antikorrupsjon i Norge vs. Utlandet

Informanten er tydelig på at de ikke har noe etablert antikorrupsjonsarbeid hverken i Norge eller utlandet. Informanten sier det er flere årsaker til dette. For det første er ikke selskapet eksponert mot børs, investorer og statlige organer på samme måte som større norske offshoreselskaper. For det andre så jobber selskapet med oppdrag opp mot allerede etablerte internasjonale kunder, og dette byr på lite risiko i seg selv. Informanten forklarer at korrupsjonsrisikoen heller faller på de kundene som har etablerte avdelinger i utsatte land. For det tredje forteller informanten at de driver mest med tradisjonell sjøfart, og av denne grunn ikke går inn i et land for å legge igjen masse penger. Dette mener han reduserer risikoen betraktelig.

5.4.2.2 - Motivasjon

Informanten forteller oss at selskapet ikke har noe etablert antikorrupsjonsarbeid, og at dette skyldes flere faktorer. Han forklarer at grunner til dette er familieeierskap, hvor de opplever

lite press. I tillegg er de et forholdsvis lite selskap, med få avdelinger utenlands. Han trekker også frem at de jobber mye med tradisjonell sjøfart som underleverandør, og at dette byr på lite problematikk rundt korrupsjon. Vi spør videre om de merker noe press fra norske myndigheter rundt dette. Informanten svarer: "*[...] At det er noe trykk fra arbeidstilsyn og forskjellige departement tror jeg aldri jeg har sett eller hørt noe om.*"

På spørsmål om samarbeidspartnere legger noe press, svarer han at "*Det har de ikke faktisk ikke gjort som jeg vet. Kontraktene som skrives kan jo være på mange hundre sider, så at dette står ett sted i kontraktene det er nok sikkert. Men det kjøres ikke noe egen sesjon på det.*"

5.4.3 - Antikorrupsjonstiltak - Organisering og ansvar

Vi ønsket å undersøke hvordan antikorrupsjonsarbeidet er organisert innad i bedriften, i tillegg til hvem som sitter med ansvaret.

Det er ingen konkret avdeling eller delegering innad i selskapet rundt hvem som tar ansvar for det som handler om antikorrupsjon. Informanten forklarer at dette skyldes at de er ganske små, slik at de ikke kan ha noen som sitter med dette hele tiden. Forøvrig så foretas det 'risk assessments' fra en egen gruppe innad i bedriften, men korrupsjonsrisiko er ikke innbakt som en del av denne analysen.

5.4.4 - Antikorrupsjonstiltak - Human Resources

Vi ønsket å undersøke hvorvidt selskapet har antikorrupsjonstiltak tilknyttet Human Resources, herunder screening, opplæring, kontrakter og varsling.

Det er ingen konkrete tiltak rettet mot antikorrupsjon hva angår ansettelser og HR i selskapet. Informanten fortsetter: "*Men det de ansatte er forpliktet til å lære seg og leve etter, er den overordnede policyen og de manualene som vi har. Så den må de kvittere ut og leve etter. Ett brudd på disse vil kunne medføre avskjed. I tillegg så vil jo alle utenlandske skrive under på sånne konfidensialitet / taushetserklæringer. "HSSEQ og sikkerhetsstyring står sentralt i denne ansettelseskontrakten.*"

5.4.5 - Risikostyring

I denne delen gjennomgår vi hvordan selskapet forholder seg til risikostyring inn mot anbud, land, leverandører og samarbeidspartnere. Vi tar også for oss hvorvidt de skaffer ekstern kompetanse til å gjøre disse vurderingene.

5.4.5.1 - Kompetanseressurser

Vi ønsket å undersøke hvor selskapet henter eventuell ekstern kompetanse fra til bruk i risikostyring og risikovurderinger.

I arbeidet med risikovurderinger hentes det mest ressursene eksternt, enten fra offentlige etater, klienter eller konsulenter. De bruker aktivt Rederiforbundet og Utenriksdepartementet i disse prosessene. De benytter også profesjonelle konsulenter dersom de skal inn i spesielt kritiske områder.

5.4.5.2 - Anbud

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet forholder seg til anbud ut mot kunder, og hvorvidt antikorrupsjonstiltak er en del av denne prosessen.

Normalt sett bruker selskapet agenter eller direkte kontakter, dersom det ikke blir tatt direkte kontakt med en henvendelse og forespørsel. Informanten har følgende å si om prosessen rundt anbud:

“Når det gjelder lektere så er det ikke så mange som driver med det i verden i dag. Det er vi og X og noen få andre. Det er sånn klassisk... Du har en liten gruppe der alle kjenner alle. Enten så får du en henvendelse automatisk eller så er du med i en anbudskonkurranse på normalt vis. Også bruker du direkte kontakter eller så bruker du befraktere som mellomledd... agenter og slike ting, som det er mer tradisjonelt å gjøre i shipping.”

5.4.5.3 - Land

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet forholder seg til risikovurderinger inn mot nye land og regioner, og hvorvidt antikorrupsjon er en del av disse vurderingene.

På spørsmål om selskapet merker at noen land er verre enn andre, svarer informanten: *“Ja, det er det. Det har vi laget en statistikk på.”* De har også måttet holde seg utenfor enkelte områder, fordi risikoen rett og slett er for stor. Selskapet har en forholdsvis fastsatt prosedyre på hva som gjennomgås ved vurdering av ulike land og områder ellers. Selskapet pleier å gå gjennom utenriksdepartementet og rederiforbundet for å få deres uttalelser om ulike land og regioner. Informanten fortsetter:

"[...] Også må vi kanskje spesifisere og lage vår egen skisse internt som tar høyde for de mer spesialiserte tingene som vi skal gjøre. Og vi vil også prøve å få dette til i samarbeid med vår klient, for de har typisk mer informasjon om selve landet, siden de har en installasjon her. Og

hvis det er spesielt kritiske områder, så må vi leie inn en tredjepart som er profesjonell til å gjøre det. Så vi får en uavhengig vurdering.”

Siden selskapet jobber mye med tradisjonell sjøfart, sier informanten at det er lite de merker fra lokale myndigheter i forhold til lover og regler. *“Og om du driver i Kina eller i Norge, så er det viss regelbok å forholde seg til. Du går ikke i noe upløyd mark, på en måte. Selvfølgelig er det lokale regler å forholde seg til. Men alle kjenner båter.”*

5.4.5.4 - Leverandører og samarbeidspartnere

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet forholder seg til risikovurderinger inn mot leverandører og andre samarbeidspartnere, og hvorvidt antikorrupsjon er en del av disse vurderingene.

Selskapet opererer mer etter behov i denne kategorien, og informanten innrømmer at de ikke har noe særlig fastsatt system på denne prosessen. Han forteller at de kjører revisjon med HSE og “performance” på ulike leverandører når de skal på oppdrag. Han fortsetter: *“Kanskje ikke hvis vi leier inn en mann fra Siemens, da gjør vi ikke det. Fordi at disse selskapene har sine egne normer og regler som sammenfaller ganske godt med oss. Så det er en vurderingssak. Spørs hvor stor risiko denne leverandøren er for oss.”* På spørsmål om hva som er motivasjonen for å kjøre risikovurderinger på leverandører og kunder, svarte informanten at dette dreier seg mest som sikkerhetshensyn. *“Fra vårt ståsted er det utelukkende en 'safety/security' vurdering som ligger til grunn for å kjøre en 'assessment'. Altså for å ivareta våre folk og fartøy.”*

5.5 - SELSKAP 5

Selskapet er et norsk, privateid aksjeselskap som i hovedsak jobber med vessel- og fartøyvirksomhet innen berging, plattform og supply. Selskapet har kontorer i Norge og Skottland, hvor de har operasjonelle aktiviteter både i områder rundt Middelhavet, Sør-Atlanteren og Nordsjøen. Vår informant i selskapet jobbet som Chief Financial Officer.

Eierskap

Selskapet er et åpent (traded) aksjeselskap med spredt eierskap. Informanten forteller at han ikke tror at eierne legger noe særlig direkte føringer i forhold til antikorrupsjonsarbeidet som skal gjøres innad i bedriften. Styret har prinsipper rundt etiske retningslinjer, rutiner og regler i selskapet. *“Dette avviker ikke spesielt fra synet hos administrasjonen i selskapet”* forteller informanten. Han forteller at holdningen og samarbeidet mellom styret og ledelsen er preget av ordentlighet og ryddighet.

5.5.1 - Perspektiv på CSR

Selskapet vektlegger CSR på den måten at det skal handle om å skape verdier for selskapet, eierne og samfunnet generelt gjennom å drive på en etisk og forsvarlig måte. Informanten fortsetter:

“Vi legger veldig stor vekt på at skipene skal drives så miljøvennlig og 'grønt' som mulig. Noen skip forurenses mye, men dette kan begrenses ved noen enkle tiltak. En ting er å si at vi er gode på det, men vi blir også målt på det fra våre kunder og fra det offentlige. Det offentlige reduserer også NOX avgiften dersom vi reduserer utslippene på skipene våre.”

Selskapet har samme kriterier rundt samfunnsansvar og CSR internasjonalt som i Norge, men informanten forteller at de er mer observante på enkelte problemstillinger når de går internasjonalt til nye land. *“Det er klart vi er mer observant på en del problemstillinger når vi går ut i verden. Men vi legger ikke noen andre kriterier til grunn i utlandet enn vi gjør i Norge.”* Selskapet er ISO sertifisert etter 9001 og 14001. Overordnet jobber selskapet etter en company policy kalt QHSE, som inneholder punkter knyttet til sikkerhets- og miljøpolitikk.

- Selskapet skal besvare alle henvendelser fra kunder knyttet til kvalitet. Dette skal bidra til å øke kundetilfredsheten. Selskapet skal jevnlig foreta kundeundersøkelser for å kartlegge hvor fornøyd kundeporteføljen er med jobben selskapet leverer.
- Selskapet skal jobbe mot et mål knyttet til 0 % ukontrollerte utslipp fra fartøy, i tillegg til å begrense bruk av kjemikalier så mye som mulig. Kontinuerlig forbedringsarbeid

skal bidra til å redusere sannsynligheten for at handlinger og episoder som kan skade miljø kan oppstå.

5.5.2 - Antikorrupsjon som en del av CSR

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet betrakter antikorrupsjon som en del av CSR eller som en del av sitt samfunnsansvar.

Selskapet har ifølge informanten en systematisk tilnærming til arbeidet med korrupsjon, selv om vi ikke finner noen form for dokumentasjon ute på deres nettsider som understøtter dette. Videre forteller han: *“Vi har komplett nulltoleranse for all mulig korrupsjon eller ekstra godtgjørelser om du vil.”* Informanten forklarer at selskapet benytter et overordnet datasystem hvor all relevant dokumentasjon blir lagret og revidert med jevne mellomrom. *“Måten vi dokumenterer det på er i QA systemet. Der ligger hundrevis av dokumenter som styrer det som foregår i systemet, også kontraktsforhandlinger. Leverandører til oss er også like relevant. At de som leverer til oss ikke finner på noe tull som begunstiger dem selv. Dette er nedfelt i dokumenter som regulerer hvordan samarbeidet og kontrakter med ulike selskaper skal foregå.”* Informanten forteller at deres målsetning ikke er å bekjempe korrupsjon, men snarere å bevisst velge å ikke ta en del i det. *“Vi må fokusere på det interne hos oss. Så dersom noen kommer til oss og foreslår 'monkey business' så får vi bare vende det døve øret til.”*

5.5.2.1 - Antikorrupsjon i Norge vs. Utlandet

Informanten forteller oss at de angriper ikke problemstillingen knyttet til antikorrupsjon noe annerledes i utlandet enn de gjør i Norge. Den overordnede policyen rundt dette er den samme for hele selskapet, og gjelder for alle ansatte i alle virkeland.

5.5.2.2 - Motivasjon

Informanten forteller oss at hovedmotivasjon til selskapet bak det å holde på med antikorrupsjonsarbeid er knyttet til selskapets renommé. Ved å skape et godt renommé så kommer dette både selskapets eiere, kunder og ansatte til gode. *“Dersom vi hele tiden har ting gående som går på moral, etikk og code of conduct - så kan vi ikke skape gode resultater for de som eier selskapet”* forteller informanten. Han legger også til kundeperspektivet: *“Våre kunder vil overhodet ikke ha en slik oppførsel. Du er ikke lenger på radaren.”*

5.5.3 - Antikorrupsjonstiltak - Organisering og ansvar

Vi ønsket å undersøke hvordan antikorrupsjonsarbeidet er organisert innad i bedriften, i tillegg til hvem som sitter med ansvaret.

Selskapet har en egen ansattgruppe som jobber med et rapporteringssystem, QA, hvor all relevant kontaktinformasjon med leverandører, ansatte samt risikovurderinger blir lagret. I tillegg ligger avvikrappporter og økonomisk regnskapsinformasjon lagret i dette systemet. Informanten fortsetter: *“Vi har internrevisjon som gjennomgås en gang i kvartalet. Da ser vi hvor flinke vi har vært til å gjennomføre en prosedyre.”*, forteller informanten. *“Systemet blir gjennomgått av eksterne. I løpet av en ukes tid så sjekker de om vi bruker dette på riktig måte. De har driftsansvaret, men i et eget dokument så ligger rutiner og alt annet som man trenger å følge. Dette er ansvaret til hver ansatt”*, avslutter informanten. Internt er det QA avdelingen i selskapet som sitter med egne ansatte med kompetanse på de ting som angår HRM, HSE og administrativ kjennskap til kontraktsforhandlinger og slike ting. Disse jobber også aktivt med risikovurderinger, der dette er nødvendig.

5.5.4 - Antikorrupsjonstiltak - Human Resources

Vi ønsket å undersøke hvorvidt selskapet har antikorrupsjonstiltak tilknyttet Human Resources, herunder screening, opplæring, kontrakter og varsling.

Informanten forteller at når det ansettes nye personer i selskapet, så må disse gjennom en fastsatt prosedyre med innføring i selskapspolicy, internrutiner og relevant informasjon for den aktuelle avdeling man jobber innenfor. Man kvitterer på at man har forstått og skal følge disse rutinene og prosedyrene. Herunder ligger egne punkter knyttet til antikorrupsjon, at man for eksempel ikke skal motta godtgjørelse fra noen andre enn sin arbeidsgiver. Som tidligere nevnt har selskapet nulltoleranse for korrupsjon og alle mulige former for korrupsjon. Dette må de ansatte kvittere på at de har forstått og skal følge. Det eksisterer ingen bestemt prosedyre rundt varsling i selskapet, men informanten forteller oss at det er strenge rapporteringsprosedyrer dersom det skulle oppstå noen hendelser av noe slag. *“[...] Da har man et krav til ansvar om å melde fra: hva skjedde? 'corrective actions'? Med tidsfrister og full pakke. Et kontinuerlig forbedringsperspektiv. Noen hendelser kan være mer alvorlig, og kan jo bli mer alvorlig for den ansatte. Men sjelden at dette skjer ved førstegangs- overtredelse.”* Dette er også kommunisert i ansattes kontrakter.

5.5.5 – Risikostyring

I denne delen gjennomgår vi hvordan selskapet forholder seg til risikostyring inn mot anbud, land, leverandører og samarbeidspartnere. Vi tar også for oss hvorvidt de skaffer ekstern kompetanse til å gjøre disse vurderingene.

5.5.5.1 – Kompetanseressurser

Vi ønsket å undersøke hvor selskapet henter eventuell ekstern kompetanse fra til bruk i risikostyring og risikovurderinger.

I arbeidet med antikorrupsjon i utland så bruker selskapet gjerne ressurser fra de kundene de jobber med i de aktuelle landene. Informanten forklarer: *“Vi lener oss ofte på kunden som har operatøransvaret i det landet det gjelder. De kundene vi har, de har ett betydelig fokus på antikorrupsjon.”* Informanten sier at de anser dette som en sikker måte å jobbe på. *“Ikke at vi tar lett på det, men siden regelverkene hos de store internasjonale selskapene er like strenge som oss, minst, så er risikoen liten.”*

5.5.5.2 – Anbud

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet forholder seg til anbud ut mot kunder, og hvorvidt antikorrupsjonstiltak er en del av denne prosessen.

I styringssystemet til bedriften ligger det konkrete retningslinjer på hvordan kontrakter og anbud skal gjennomføres. Dette tar utgangspunkt i etiske retningslinjer og formelle skriv. I denne prosessen ligger det inne et krav om at all møtevirksomhet, oppfølging og slike ting skal dokumenteres underveis. I disse anbudsforhandlingene så deltar operasjonsavdelingen, i tillegg til noen fra QA-avdelingen, da disse sitter med kunnskap om kontraktsforhandlinger.

5.5.5.3 – Land

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet forholder seg til risikovurderinger inn mot nye land og regioner, og hvorvidt antikorrupsjon er en del av disse vurderingene.

Informanten forteller oss at siden de stort sett jobber som underleverandør på kontrakt for de store, internasjonalt etablerte selskapene – så lener de seg ofte på den kunden som har operatøransvaret i det aktuelle landet. Dette betyr at dersom selskapet skal inn å gjøre en jobb for en kunde i et nytt land, så vil de benytte kunden for å skaffe seg informasjon om landet samt hvilke prosedyrer og rutiner som gjelder. *“Det er sjelden vi går veldig i detalj på hva vi kan komme ut for av risiko i de enkelte land”,* forteller informanten. Grunnen til dette er at de store, internasjonale selskapene i deres portefølje har like strenge prosedyrer på disse tingene

som de har. Informanten sier at dette reduserer risikoen betraktelig, i tillegg til at noen av deres kunder er betydelig flinkere til å vurdere landrisiko enn det de er. Informanten forteller videre at de aldri har jobbet med nasjonale oljeselskaper. Han fortsetter: *“Dette er gjerne bransjestruktur. [...] Dette går mer på partneren. Men vi går ikke noe særlig i detalj i forhold til hva kan man komme ut for i de enkelte land. Skulle vi komme ut for noe, så vender vi det døve øret til og dette vil ikke vi ta del i.”*

5.5.5.4 – Leverandører og samarbeidspartnere

Vi ønsket å undersøke hvordan selskapet forholder seg til risikovurderinger inn mot leverandører og andre samarbeidspartnere, og hvorvidt antikorrupsjon er en del av disse vurderingene.

Informanten forteller at de ikke har noen konkrete antikorrupsjonstiltak knyttet opp mot sine leverandører. Dette forklarer han med at siden porteføljen av kunder de har stort sett er store, internasjonale selskaper – så ser de ikke behovet for å kartlegge risikoen av disse noe ytterligere. *“Vi ville nok hatt det på agendaen dersom vi kom ut for selskaper vi aldri har hørt om”*, forteller informanten. Han forteller videre at det eksisterer flere selskaper i verden med noen skjeletter i skapet når det kommer til korrupsjonsanklager og problematikk. *“Dette er ikke noen av våre kunder”*, avslutter han.

6. ANALYSE OG DISKUSJON

I dette kapitlet diskuteres funnene fra caseintervjuene opp mot tidligere teori, for å se hvorvidt det er ulikheter og likheter mellom våre funn og tidligere funn i forskning og empiri.

Diskusjonsspørsmålet i denne analysen dreier seg rundt i hvor utstrakt grad våre casebedrifter tar bevisste kontrollgrep for å unngå korrupsjon. Vi gjennomfører diskusjonsdelen med hensyn på hver av våre forskningsspørsmål i del 6.1 og 6.2, før vi presenterer en revidert modell med bakgrunn i våre funn i 6.3.

6.1 – F1 – Hvordan betrakter selskapene antikorrupsjon som en del av sitt samfunnsansvar i utlandet?

6.1.1 - Overordnet perspektiv på CSR

Alle bedriftene vi intervjuet hadde ulike perspektiver på hva de la i samfunnsansvar og CSR på et overordnet nivå. Vi fant noen fellesnevnerer underveis i denne prosessen. Selskap 1 hadde en systematisk tilnærming til CSR, og den hadde også utarbeidet en helhetlig strategi der fokusområdet var på forretningssiden. Denne hadde den kalt CR. Dette var også den eneste av våre casebedrifter som hadde dette tydelig kommunisert på sine nettsider. Selskap 2 og selskap 4 svarte begge at de primært jobber etter de holdninger, lover og regler som eksisterer i Norge. Etikk var et viktig poeng for disse to selskapene, selv om ingen hadde noe overordnet formalisert perspektiv på CSR. Selskap 4 jobbet etter et norsk "kutyme", noe den mente beskrev de sett med holdninger og etiske forankringer som eksisterer her til lands. Selskap 3 og 5 hadde et mer konkretisert forhold til CSR og jobbet aktivt med dette internt i selskapene. Selskap 3 hadde et mer helhetlig strategisk fokus med særlig vekt på filantropi og utvikling internt, mens selskap 5 vektla tydelige CSR-tiltak som et viktig økonomisk incentiv både for samfunn, eiere og selskap.

Alle selskapene hadde forøvrig et tydelig fokus på helse, miljø og sikkerhet. Det var også tydelig fra våre informanter at dette er punkter det stilles krav til gjennom lover og regler her til lands, slik at dette måtte være på plass uansett. En mye brukt definisjon av CSR fra teorien er Davis (1973), som definerte dette som "aktiviteter utført av selskapet som går utenfor lovpålagte krav". Vi finner støtte for at alle våre casebedrifter gjør dette, men i svært varierende grad. Et annet spørsmål er hvorvidt lovpålagte krav til helse, miljø og sikkerhet

skal regnes som CSR-tiltak eller ikke. Noen definisjoner hevder at lovpålagte krav er en del av CSR (Wiig og Kolstad, 2010), men det er likevel ingen absolutt enighet om en felles CSR-definisjon (Ditlev-Simonsen, 2011). HMS- tiltak kan etter vårt syn sees på som fragmenter i CSR, men ikke som noen fullverdig CSR- strategi. Vi forholder oss derfor mest til om våre informanter ser på CSR som en del av selskapsstrategien eller ikke. (Sweeney og Coughlan (2008) og Maignan og Ralston (2002) hevdet at organisasjoner i økende grad bruker CSR aktiviteter for å posisjonere seg i forhold til konsumenter og andre interessenter. Vi finner tydelig støtte for dette hos selskap 1, og til dels hos selskap 3 og 5.

Et tydelig fellestrekk blant alle casebedriftene med unntak av casebedrift 1, er at det er ulike sider eller "fragmenter" av det teoretiske CSR begrepet som vektlegges. Elkington (1997) hevdet at CSR de siste årene har gått fra å være fokusert rundt helse, miljø og sikkerhet til den såkalte "tredelede bunnlinjen", herunder økonomi, miljø og samfunn. Alle våre casebedrifter har implementert lovpålagte helse, miljø og sikkerhetstiltak sentralt i bedriftsstrategien. Dette stilles det også krav og forventninger om fra samarbeidspartnere og kunder. Etikk, normer og verdsett tas også med som en del av deres strategier, selv om det varierer hva de ulike selskapene vektlegger. Likevel er det ikke en tydelig tredelt CSR- bunnlinje vi ser blant disse mindre offshoreselskapene, som beskrevet hos Elkington.

Årsaker til at CSR- begrepet er mindre utbredt og tiltakene mer fragmentert blant disse 4 selskapene kan være flere: For det første er selskap 1 betraktelig større enn alle våre andre selskaper i denne undersøkelsen. I forkant av og underveis i undersøkelsen var dette noe vi så for oss kunne legge noen føringer. Størrelsen kan være en viktig faktor i hvor mye press de møter eller har møtt underveis og i etterkant av prosessen med internasjonalisering. For det andre er det eierskapsstrukturen, som gjerne kan ha direkte sammenheng med størrelsen (Jensen og Meckling, 1976). Selskap 1 er det eneste av våre casebedrifter med statlige aksjonærer på eiersiden. Siden den norske regjering gjennom St.meld.nr. 10 og andre virkemidler stiller krav til norske offshorebedrifter med aktiviteter i utlandet, kan det tenkes at presset er større når disse er innblandet med eierandeler. Et annet moment knyttet til eierstruktur er at selskap 2, 3 og 4 er heleid av én privat aktør. Selskap 5 er majoritetseid av privat aktør med drøye 70 %. Med denne eierstrukturen er det mulighet for at de lar seg påvirke mindre av hva andre enn deres egne eiere måtte mene om driften av selskapet. I Corporate Governance skiller man gjerne mellom såkalte åpne eller lukkede selskaper (Goergen, 2012). Lukkede selskaper er svært vanlig innen privat sektor, og kjennetegnes ved få antall aksjonærer hvor aksjene ikke er tilgjengelig på noen offentlig markeds plass. Disse

aksjonærene har stor innflytelse på beslutninger, retning og aktiviteter i selskapet. Hovedproblemet knyttet til eierstyring i disse selskapene er ekspropriering av små aksjonærer fra de store (O'Neal og Thompson, 1985).

Funnene fra våre casebedrifter indikerer at det eksisterer en positiv sammenheng mellom firmastørrelse og grad av CSR aktiviteter. Unntaket er likevel Selskap 4, som etter antall ansatte er tredje størst av våre fem casebedrifter. Dette ser ut til å stemme med funnene fra studien til Udayasankar (2008). Der eksisterer det en U-formet sammenheng, hvor de med minst CSR aktiviteter er de mellomstore bedriftene. Vi finner støtte for denne sammenhengen i vår studie.

Selskap 1 innehar en spredt eierstruktur, er offentlig børsnotert og mange små eiere i tillegg til stat og storaksjonærer. For de andre selskapene sitter én eier med majoriteten av eierskapet, og styrer da i realiteten selskapet i sin helhet. Selv om selskapene er børsnoterte og det kan kjøpes andeler i selskapene, vil det fortsatt være majoritetseierne som sitter med overordnet styringsrett gjennom de årlige generalforsamlingene. Private aksjonærer kan ha andre interesser enn å vektlegge storstilt satsning på CSR og antikorrupsjon. Dette er informant i selskap 4 inne på ved flere anledninger. For det tredje ligger det mer tilgang til kompetanse og ressurser i et betydelig større selskap. Dette gir både behovet, økonomien og mulighetene til å implementere og jobbe med en helhetlig CSR strategi mer sannsynlig. Fra teoridelen hadde vi to studier som undersøkte eierstrukturens innvirkning på grad av CSR aktiviteter. Block og Wagner (2011) undersøkte familieeierskapets effekter på CSR blant større amerikanske selskaper, mens Soliman, Din og Sakr (2013) undersøkte eierskapsstruktur og CSR i Egypt. Funnene fra vårt utvalg understøtter resultatene i Block og Wagners studie. Vi fant at familieeierskapet til selskap 4 reduserte CSR aktiviteter, spesielt på den sosiale biten, hvor de var nærmest ikke-eksisterende. Selskap 4 har derimot fokus på helse, miljø og sikkerhet. Dette er i tråd med Block og Wagner. Studien fra Egypt viste at institusjonelle- eller utenlandske aksjonærer ga mer CSR-aktiviteter, mens toppledere på aksjonærsiden ga redusert CSR. Vi finner ikke noe støtte for dette i vår studie.

6.1.2 - Antikorrupsjon som en del av CSR i utland

Vi fant at det var ulik praksis blant våre bedrifter rundt hvorvidt antikorrupsjon var inkorporert som en del av CSR -arbeidet i utlandet. Flere av selskapene hadde heller ikke noen tydelig CSR-strategi, slik at antikorrupsjonsarbeid heller ble en fragmentert del av selskapets risikovurderinger eller "assessments".

Selskap 1 hadde en tydelig profil på antikorrupsjonsarbeid som en del av sitt CR-program. Dette var også veldig tydelig kommunisert på selskapenes nettsider. Dette selskapet hadde en nulltoleransepolicy på korrupsjon, og den overordnede strategien var universell for alle virkeland, men med lokale tilpasninger underveis. Alle selskapene hadde forøvrig land de bevisst hadde "svartelistet", fordi risikoen og ustabiliteten var for stor. Selskap 4 hadde ikke noen form for antikorrupsjonsarbeid integrert i selskapet, da deres risikovurderinger heller var knyttet til helse, miljø og sikkerhetstiltak. Den hevdet at den merket svært lite til problematikken på grunn av de typer oppdrag den jobbet med. Selskap 2 hadde en tillitsbasert tilnærming til korrupsjonsproblematikken. Ved å jobbe utelukkende med kontakter som var kjent for selskapet innad, så mente den at mye av risikoen ble redusert. Selskap 3 kunne fortelle at krav fra bransjen og samarbeidspartnere gjorde at den tok antikorrupsjon på alvor innad i sin bedrift, mens Selskap 5 hevdet den jobbet systematisk med arbeidet rundt antikorrupsjon.

Våre funn tyder her på at blant våre casebedrifter er det veldig varierende grad av antikorrupsjonstiltaksimplementering, hvis man ser bort fra Selskap 1. Dette kan være med å legge føring på hvor mye arbeid bedriftene gjør knyttet til antikorrupsjon. Selskap 4 beskrev at de oppdragene den gjennomførte ikke innebar noe særlig risiko, da den blant annet jobbet opp mot etablerte aktører. Selskap 5 beskrev også at den lente seg på sine kunder og samarbeidspartnere i nye land, og den hadde tillit til at de gjorde en god jobb rundt antikorrupsjon. Selskap 2 var også tydelig på at så lenge man hadde kontakter man kjente og jobbet med, så gjorde dette jobben betraktelig mindre risikabel. Vi fant derfor en utstrakt bruk av tillit når det kom til risikovurderinger blant våre mindre casebedrifter. En annen årsaksforklaring kan være casebedrift 2-5 er inne i betydelig mindre risikable land, og av denne grunn ikke ser så mye grunn til å utføre store risikoanalyser.

En siste årsaksforklaring her kan være spredningen og omfanget av avdelingskontorer i utlandet. Selskap 1 har etablert avdelingskontorer i mer enn 20 land, mens de andre selskapene i vårt utvalg bare har avdelingskontorer i 2-4 land utenom Norge. Det er sannsynlig at det ligger en større samlet risiko for selskap 1 i dette, og at den derfor trenger et mer omfattende arbeid knyttet til problemstillingene rundt korrupsjon. Fra 2.3. fant vi i studien til Gurgur og Shah (2005) at land med mangel på serviceorientering i offentlig sektor, svake demokratiske institusjoner, lukket økonomi, historie som koloni, intern byråkratisk og sentralisert beslutningstaking har betraktelig høyere andel korrupsjon. Vi anser risikoen for at selskap 1 har avdelingskontorer i land som tilfaller disse kriteriene som betraktelig større enn

for våre andre selskaper.

Vi fant at alle våre casebedrifter hadde “svartelistet” enkelte land fra operasjonell aktivitet, på grunn av for stor usikkerhet og risiko. Dette kan tyde på at selv om det eksisterer svært varierende antikorrupsjonsarbeid blant våre casebedrifter, så sitter alle med erkjennelsen om at enkelte land og regioner innehar stor risiko. Vi sitter derfor med et samlet inntrykk av at alle casebedriftene kjenner til problematikken rundt korrupsjon, men at det er stor variasjon i den forebyggende jobben som blir gjort internt.

En annen likhet innad i utvalget er motivasjonen bak det å holde på med antikorrupsjonstiltak. Våre informanter var innom flere årsaker, men renommé og rykte ble nevnt blant fire av våre fem casebedrifter (Selskap 1-3,5). Dette ser ut til å henge sammen med ønsket om å bli ansett som en seriøs aktør i bransjen, med tanke på samarbeidsavtaler og anbud senere. Det kan være flere grunner til at dette er viktig. En grunn kan være knyttet til bransjestruktur: flere av våre selskapene jobber innenfor offshoresegmenter hvor det er få, store aktører eller hvor alle kjenner alle. Det er sannsynlig at dersom rykter om korrupsjon begynner å gå, så vil det mistenkte firma miste mange fremtidige kontraktsmuligheter både med anbud og kunder. Dette kan også påvirke selskapet internt, i form av mindre rekruttering og økt turnover blant eksisterende ansatte. Et mer alvorlig scenario kan sees ved avisskriverier og medieoppslag. Det rammede selskap kan i verste fall gå konkurs. Tap av kunder, kontrakter og negative oppslag har med andre ord store økonomiske konsekvenser for selskapet. Selskap 5 er inne på at dette har en økt økonomisk gevinst både for eiere, selskapet og samfunnet som helhet. Fra del 2.1 fant Minor (2010) at økte investeringer i CSR gir en form for “forsikring” for selskapet dersom det skulle skje noe negativt. Han fant at selskaper med godt CSR rykte opplevde mindre nedgang i selskapsverdi enn selskaper med rufsete CSR rykte. Vi finner støtte for at det kan eksistere en tilsvarende sammenheng i vårt utvalg innen antikorrupsjonsarbeid, selv om grad av tiltak er svært forskjellig.

I forkant av våre intervjuer gikk vi som forskere inn med antakelsen om at selskapene gjør lite antikorrupsjonsarbeid her hjemme i Norge og andre vestlige, industrialiserte land.

Informanten i selskap 1 kunne fortelle at det ikke var så uvanlig med korrupsjon her hjemme, og at de av denne grunn også jobbet med antikorrupsjonstiltak her i Norge og vesten. Selskap 3 og 5 fortalte at de ikke gjorde noen forskjell på antikorrupsjonsarbeidet i Norge og utlandet, selv om noen problemstillinger ble mer aktuelle i utlandet. Selskap 2 på den annen hånd, gjorde ingen form for jobb knyttet til antikorrupsjon her hjemme eller i andre vestlige land

hvor de hadde avdelinger, da de mente at risikoen var svært liten i disse landene. Vårt inntrykk er her at selskap 1 og selskap 5 har en mer systematisk tilnærming til antikorrupsjonsarbeidet, ved at det jobbes med dette i hele verden, også her hjemme. Selskap 2 har et mer tillitsbasert og relasjonelt perspektiv på korrupsjon, da de ikke gjør noe antikorrupsjonsarbeid i land de anser som “trygge”.

6.2 - F2 - Hvordan implementerer selskapene sine antikorrupsjonstiltak mot utenlandske markeder?

Ved implementeringen av disse tiltakene mot utenlandske markeder, har vi valgt å studere dette ut fra tre hovedområder, som vi anser for å dekke hovedområdene knyttet til operasjonell drift. Dette er organisering og ansvar, human resources og risikostyring. Vi vil nedenfor drøfte våre funn:

6.2.1 - Organisering og ansvar

Det første punktet knyttes opp imot hvordan ansvaret er delegert innad i organisasjonen rundt antikorrupsjonsarbeidet, og hvem som sitter med dette ansvaret. Av våre fem casebedrifter, så var det bare to av disse som hadde etablert en egen avdeling som satt med hovedansvar for antikorrupsjonsarbeidet. Selskap 1 og selskap 5 hadde begge en egen avdeling med overordnet ansvar for dette arbeidet. Det var likevel forskjeller mellom hvordan disse avdelingene var utarbeidet. Selskap 5 hadde en egen avdeling som satt med et overordnet datasystem, kalt QA. I dette systemet oppbevares all dokumentasjon, kontraktsforhandlinger og krav til rutiner internt i selskapet. Blant disse var også risikovurderinger knyttet til antikorrupsjon, i tillegg til rapporter knyttet til brudd på anti-bribery. Selskap 1 hadde derimot en egen "business integrity and compliance (BIC)" avdeling som satt med strategi og implementering, hvor antikorrupsjon var en av de viktigste arbeidsoppgavene. Selskap 2 og 3 hadde ingen egen avdeling, men hadde derimot delegert dette ansvaret opp til toppledelsen og styret. Selskap 3 hadde aktiv bruk av “decision gates” hvor styret også ble innblandet dersom anbudene eller kontraktene var over en viss sum. Selskap 4 hadde ikke noe ansvar eller avdeling delegert rundt antikorrupsjon.

Det kan være flere årsaksforklaringer til hvorfor selskap 1 og 5 har en egen antikorrupsjonsavdeling som jobber systematisk med antikorrupsjon. Som nevnt i 6.1, så kan faktorene størrelse, lokalisering og eierskap spille inn. For å kunne ha en egen enhet internt, må man ha tilstrekkelig med ressurser og kompetanse til å gjennomføre dette. I vårt utvalg finner vi at de største selskapene har økt behov for en tydelig organisering innad. Et tydelig

skille her blir derfor mellom prosessorientering og systemorientering. Rent overordnet er selskap 1 og 5 mer systemorientert, mens de resterende tre casebedrifter fremstår som mer prosessorientert i forhold til organisering og ansvar.

Selskap 1 skiller seg veldig ut i utvalget, da disse er betydelig større med hensyn på antall fastansatte på verdensbasis. Med omtrent ti ganger så mange ansatte innen subsegmentet alene som de fleste andre av våre selskaper har totalt, så tror vi dette legger føring på hvor tydelig organisering man må ha innad. Behovet forsterkes ytterligere med etablerte avdelinger i alle verdenshjørner. Den tydeligste forskjellen kan sees ved sammenligning med Selskap 4. Informanten kan forteller at selskap 4 jobber med vessel og tradisjonell sjøfart, med ett kontor i Norge og ett i Houston. Alle oppdrag foregår ut fra disse kontorene, hvor man sender skip og mannskap dit hvor jobbene foreligger. Selskap 1, på den annen hånd, har kontorer og avdelinger i 30 land på verdensbasis, med representasjon på alle kontinenter. Denne betydelige forskjellen i demografi tror vi legger en helt annen føring på hvordan man må operasjonalisere driften med hensyn på antikorrupsjonsarbeidet.

6.2.2 - Human Resource

Vi undersøkte hvordan våre casebedrifter håndterte HR; herunder ansatte. Vi la særlig vekt på screening, nyansettelser, kontrakter og varslerordninger for å se hvorvidt antikorrupsjonstiltak var en del av denne prosessen.

Under kontraktsformuleringene fant vi at de fleste av selskapene benyttet en standardformulering, en bransjestandard, for hvordan ansettelse skulle foregå. Selskap 4 var de eneste som rapporterte å ikke ha noe direkte opp mot antikorrupsjon inne i denne kontraktsformuleringen, selv om informanten ikke var sikker. Våre fire andre casebedrifter (selskap 1-3,5) rapporterte å ha Code of Conduct med "anti-bribery" knyttet til bestikklser som en del av kontraktene, som alle ansatte måtte lese igjennom og kvittere på. Informanten fra selskap 3 presiserte at kontraktsformuleringene deres kunne variere fra land til land, uten noen tydelig standardisering i punktene rundt antikorrupsjon. Fra 2.6 fant Gordon og Miyake (2000) at flesteparten av bedriftene i deres utvalg (246 bedrifter) hadde aktiv bekjempelse av bestikklser som en del av sin Code of Conduct, selv om det eksisterte forskjeller i hvordan antikorrupsjonsforpliktelsene ble beskrevet i retningslinjene. Vi finner støtte for at denne sammenhengen eksisterte i vår undersøkelse. Argandona (2005) undersøkte også hvorvidt smørepenger jobbes mot som en del av korrupsjon blant bedrifter. Han fant at fasiliteringspenger har en omfattende negativ effekt på både offentlige og private

administrasjoner. I tillegg fant Argandona at mange selskaper som aktivt jobber imot storkorrupsjon, gjerne overser denne formen for korrupsjon. Vi finner ikke noe støtte for dette i vårt utvalg. Dette skyldes muligens at Norge er det eneste landet som har kriminalisert denne typen betalinger (Eriksen og Strandvik, 2008). Informanten i selskap 3 nevnte at det var vanskelig å endre holdninger blant ansatte som har jobbet i firmaet i mange år, da gaver og smørepenger var tillatt tidligere. Han hevdet at det kunne være vanskelig å snu tankegangen til ansatte med lang fartstid, hvor det hadde vært vanlig å gi gaver til kunder og leverandører.

Det var betydelig mindre oppslutning rundt hvorvidt våre casebedrifter gjennomførte tiltak knyttet til antikorrupsjon i opplæringsprosessen. Her hadde selskap 1 en tydelig utarbeidet trestegs prosess som alle ansatte måtte gjennom, der antikorrupsjon ble særlig vektlagt. Selskap 5 rapporterte også å ha antikorrupsjonstiltak som en del av opplæringen, i form av innføring i bestemte rutiner og prosedyrer. Ingen av de andre hadde dette. Varslerordning var det bare Selskap 1 som hadde satt opp internt, i form av en anonymisert e-post adresse de ansatte kunne sende tips og informasjon til ved mistanke om overtredelser og liknende.

Det kan være flere grunner til at antikorrupsjon og anti-bribery er neglisjert hos flere av selskapene under opplæringsprosessen. Grad av systematikk og overordnet struktur i antikorrupsjonsarbeidet ser ut til å spille en rolle. Prosessorienteringen hos flere av våre mindre selskaper ser ut til å gi mer fragmenterte tiltak. Selskap 1 og selskap 5 har egne avdelinger med overordnet ansvar for antikorrupsjon, og disse er også de to største i utvalget vårt. Tillit ser ut til å være mer sentralt blant de mindre selskapene, især selskap 2.

Informanten i dette selskapet poengterer under intervjuet at korrupsjon er beslutninger som tas av mennesker, og ikke av lover, regler og systemer. Det definerende er møtene og handlingene mellom personer, hevder han. Selskap 3 er tydelige på at de jobber med å forbedre tiltakene rundt ansatte, men at det foreløpig er veldig varierende praksis på tvers av land. Det kan se ut som de jobber med å forbedre tiltakene internt, uten at de har den overordnede systematikken.

6.2.3 - Risikostyring

6.2.3.1 - Kompetanseressurser

Vi ønsket å finne ut av hvor selskapene henter kompetansen sin fra, til bruk i risikoanalyser med hensyn på antikorrupsjon. Vi fant at Selskap 1 hadde opprettet en egen avdeling, compliance and integrity, som satt med arbeidsoppgaver knyttet opp mot

antikorrupsjonsarbeidet, herunder risikovurderinger, kontraktsforhandlinger og lignende. Selskap 1 hadde også aktiv bruk av tredjepartsorganisasjoner, staten og andre selskaper underveis i dette arbeidet. De tre andre selskapene som hadde implementert et antikorrupsjonsarbeid stolte mer på interne ressurser og uformelle databaser som internett. Selskap 5 svarte også at de lente seg en del på eksisterende kunder i de landene de gikk inn i. Det kan være flere grunner til at det er noe ulik praksis blant våre casebedrifter i forhold til innhenting av kompetanse. En forklaring her kan være hvor i verden man gjør majoriteten av oppdragene, og hvilke type oppdrag dette er. Et annet poeng er avdelingsstrukturen. Hvor ligger utenlandsavdelingene, og hvilken risiko eksisterer i disse landene / regionene. Et tredje poeng kan være knyttet til kompetanse. Hvor mye kompetanse sitter bedriftene på internt. Dette kan også være med å legge føring på hvor mye de må hente utenifra.

6.2.3.2 - Anbud

Videre ville vi se på hvordan våre casebedrifter forholder seg til anbudskontrakter mot kunder, og hvorvidt antikorrupsjonsarbeidet er organisert som en del av anbudsstrategien. Her var det ganske lik praksis mellom våre casebedrifter. De fleste brukte i all hovedsak interne ressurser og salgspersonell ved gjennomgang av anbud og risikoanalyse. Selskap 2 og 3 brukte i all hovedsak eksterne ressurser de hadde kjennskap til fra før, dette gjaldt både salgsgenter og andre eksterne konsulenter. Unntaket her var Selskap 4, som hadde mer utstrakt bruk av agenter og direkte kontakter i denne prosessen. Selskap 1 brukte prosjektscreening, hvor BIC avdelingen fikk tilsendt et anbud eller kontrakt til gjennomgang fra salgsgenter og kontorer. Denne foretok de deretter en fullstendig og grundig analyse med hensyn på projektrisiko og lignende. Alle selskapene hadde noe bruk av salgsgenter for å skaffe anbud og kontrakter, men anbudsanalyser og risikovurderinger ble tatt internt før man bestemte seg for hvor man ville gå videre. Transparency International (2009) skriver i sine anbefalinger at hvitvaskingsloven i Norge stiller krav om sjekk av kunder. I tillegg gir de anbefaling om at kunder bør sjekkes dersom disse har tvilsomt rykte, eller man bør unngå å gjøre forretninger med disse. Det ser ut til at disse krav og bestemmelser overholdes fra våre casebedrifter.

6.2.3.3 - Land

Vi ønsket å se på hvordan og hvorvidt antikorrupsjonstiltak er innbakt som en del av risikovurderinger av land og regioner, da dette gjerne er aktuelt både ved anbud og ved vurdering av samarbeid

Selv om det var forskjeller i hvordan man gjennomførte disse risikovurderingene, så hadde alle casebedriftene tiltak knyttet til antikorrupsjon. Noe overraskende var selskap 5, som fortalte at den nær sagt uten unntak lente seg på risikovurderinger tatt fra kunder og samarbeidspartnere. Dette står noe i kontrast til de forholdsvis strenge og fastsatte prosedyrene den har ellers. Informanten (selskap 5) fortalte at dette ble gjort med bakgrunn i at rutinene og prosedyrene hos disse gjerne var like strenge som hos dem selv. Noe overraskende var også Selskap 4 i denne kategorien, som hadde både eksterne og interne tiltak knyttet til antikorrupsjon, gjennom informasjonsinnhenting fra UD og rederiforbundet for risikoanalysen. Årsaken her kan dreie seg om det faktum at noen land er mer ustabile enn andre, og at man av denne grunn ser nødvendigheten av å ta med dette i analysene. Videre kan det tenkes at det er ulikheter mellom hvilke land og regioner våre casebedrifter er inne i, og at det av denne grunn er ulike krav til risikovurderinger internt. Mens selskap 1,2 og 4 hadde en kombinasjon av både interne og eksterne ved risikovurderinger, benyttet selskap 3 bare interne ressurser i denne prosessen. Den begrunnet dette med at den satt med omfattende kompetanse på området, og at den hadde tillit til at disse analysene var tilstrekkelige.

6.2.3.4 – Leverandører

Til sist ønsket vi å undersøke hvordan tilsvarende risikostyring foregår mot leverandører. Det var kun selskap 1 som hadde antikorrupsjonstiltak som en del av denne vurdering opp mot leverandører. Selskapet har etablert tydelige krav til underleverandører i tillegg til revisjonsrett av selskapene de jobber med. Selskap 4 har også en revisjon av sine leverandører med hovedfokus på helse, miljø og sikkerhet. Informanten(selskap 4) kunne likevel fortelle at det ikke var noen antikorrupsjon inne i denne revisjonen. Selskap 2,3 og 5 hadde en tillitsbasert tilnærming til leverandører. Dette skyldes at de velger leverandører og partnere som de kjenner til fra før, og som er innenfor kontaktnettet. På denne måten hevder selskapene at de slipper unna den verste risikoen.. Det kan være flere grunner til at dette blir gjort. For det første kan det tenkes at leverandøranalyser er tid- og kostnadskrevende for bedriften, især når man i tillegg går inn i helt nye land og regioner. For det andre kan det være betydelig mindre markeder å forholde seg til når man er på størrelse med selskap 2-5. Med få avdelinger etablert i utlandet kan det være lettere og henvende seg til selskaper man kjenner til fra før, i tillegg til at man ikke er inne i områder hvor man må forholde seg til nasjonale aktører. For det tredje er mange av disse mindre selskapene underleverandører for større, internasjonale olje- og offshoreaktører. Det er følgelig ikke så mange underledd å forholde seg til i verdikjeden, men snarere oppover. Flere av våre informanter i disse selskapene har

vært inne på at disse store aktørene har betydelig press på seg hva gjelder antikorrupsjonstiltak. Dette er også tydelig fra Selskap 1. Dette gjør at de på mange områder har tatt risikovurderingen fra før når de ansetter sub-contractors til nye land og regioner. Dette gjør at en ny risikoanalyse i mange tilfeller sees på som unødvendig. I Transparency Internationals håndbok i antikorrupsjon (2009) gjør de rede for at minstekravet i forholdet til leverandører og andre forretningsforbindelser bør være å avgjøre i hvert enkelt tilfelle om det skal utføres "due diligence" eller ikke. De skriver også at disse "due-diligence" undersøkelsene er mest aktuelle ovenfor ukjente forretningspartnere før man inngår avtaler. Vi finner støtte for at disse punktene overholdes blant våre casebedrifter.

6.2.6 - Hovedtrekk fra antikorrupsjonsimplementering

Samlet sett er det noen hovedtrekk vi har plukket ut fra hvordan selskapene implementerer antikorrupsjonstiltakene internasjonalt. Det ser ut til å være en U-formet sammenheng, tilsvarende som vi fant i 6.1, mellom størrelse og grad av antikorrupsjonsimplementering. Sammenhengen påvirkes også noe av grad av internasjonalisering. Selskapene er inne i ulike regioner og deler av verden, og dette tror vi legger en føring på hvor mange tiltak man implementerer. Bakgrunnen for dette er at det eksisterer ulike risikoprofiler mellom ulike regioner og land.

Vi fant en gjennomgående og systematisk tilnærming til antikorrupsjonsarbeidet hos selskap 1, noe som er tydelig i alle ledd av implementeringen. Disse har også en svært omfattende internasjonaliseringsprosess bak seg, og er aktive i mange land. Det er også et tydelig press fra kunder, eiere og samfunnet om implementering av disse tiltakene. Dette tror vi skyldes at selskapet er stort i størrelse og har deler av eierskapspostene statlig. Våre fire andre selskaper er betydelig mindre i både størrelse og grad av internasjonalisering. Dette ser ut til å ha betydning på implementering av antikorrupsjonstiltak. Vi fant at selskap 2 har et tydeligere relasjonelt og tillitsbasert forhold til antikorrupsjonsarbeidet. De ser på risiko ut fra hvor mye tillit og opplevd trygghet de har til land og leverandører. Dette legger føring på hvor de implementerer antikorrupsjonsarbeidet, og de har følgelig en lite systematisk tilnærming. Selskap 3 har en mer løsningsorientert tilnærming til antikorrupsjonsarbeidet, med noen spredte tiltak innen HR og risikostyring. De har også en mer prosessorientert tilnærming til organiseringen internt, fremfor en tydelig delegering av ansvar. Eksterne analyser benyttes ved behov både for land og leverandører. Også her spiller tillit og relasjoner en viktig rolle, især ved valg av leverandører.

Selskap 4 har en svært fragmentert og lite systematisk tilnærming til antikorrupsjonsarbeid. Dette er det selskapet i vårt utvalg som har minst aktiviteter og tiltak knyttet til antikorrupsjon. Informanten hevder årsaken er knyttet til typen oppdrag og at de utelukkende jobber som sub-contractor for store, velrennomerte firma. Han er også innom at eierne legger lite press. Det er tenkelig at familieeierskapet kan spille en rolle, jamfør studien til Block og Wagner (2011). Selskap 5 er, sett i forhold til antall ansatte, det nest største selskapet blant våre casebedrifter. Disse har også en mer gjennomgående, systematisk tilnærming til antikorrupsjonsarbeidet. De har etablert tiltak både nasjonalt og internasjonalt, især hva angår human resource og ansettelseskontrakter. De har derimot ikke noe systematisk arbeid knyttet til land og leverandører, noe selskapet mener skyldes hvem de jobber med, og hvor de jobber. Det kan synes som at den gjør risikovurderinger om nødvendig, men siden selskapene den jobber med har minst like strenge rutiner som dem selv, så lener den seg heller på den aktuelle kunden i de landene den jobber innenfor. Vi betrakter Selskap 5 som systematisk i arbeidet med antikorrupsjon rent overordnet, men med noe mindre gjennomgående tråd enn Selskap 1.

6.3 - Revidert forskningsmodell

På bakgrunn av resultatene fra intervjuene er det nødvendig å revidere forskningsmodellen, da funn har vist at det er betydelig forskjell på hvordan vi trodde norsk næringsliv organiserte sin innsats mot korrupsjon, og hva som faktisk er tilfellet.

6.3.1 - Interessenter

Studien tok utgangspunkt i at de viktigste interessentene bak en satsning på CSR og antikorrupsjon var myndigheter og eiere. Gjennom studien har det derimot kommet frem at selskapenes etikk og eksterne kundekrav inn mot antikorrupsjon er vel så viktige variabler inn mot de krav og forventninger som former selskapets atferd.

6.3.2 - Mellomledd Krav-Korrupsjonsledelse

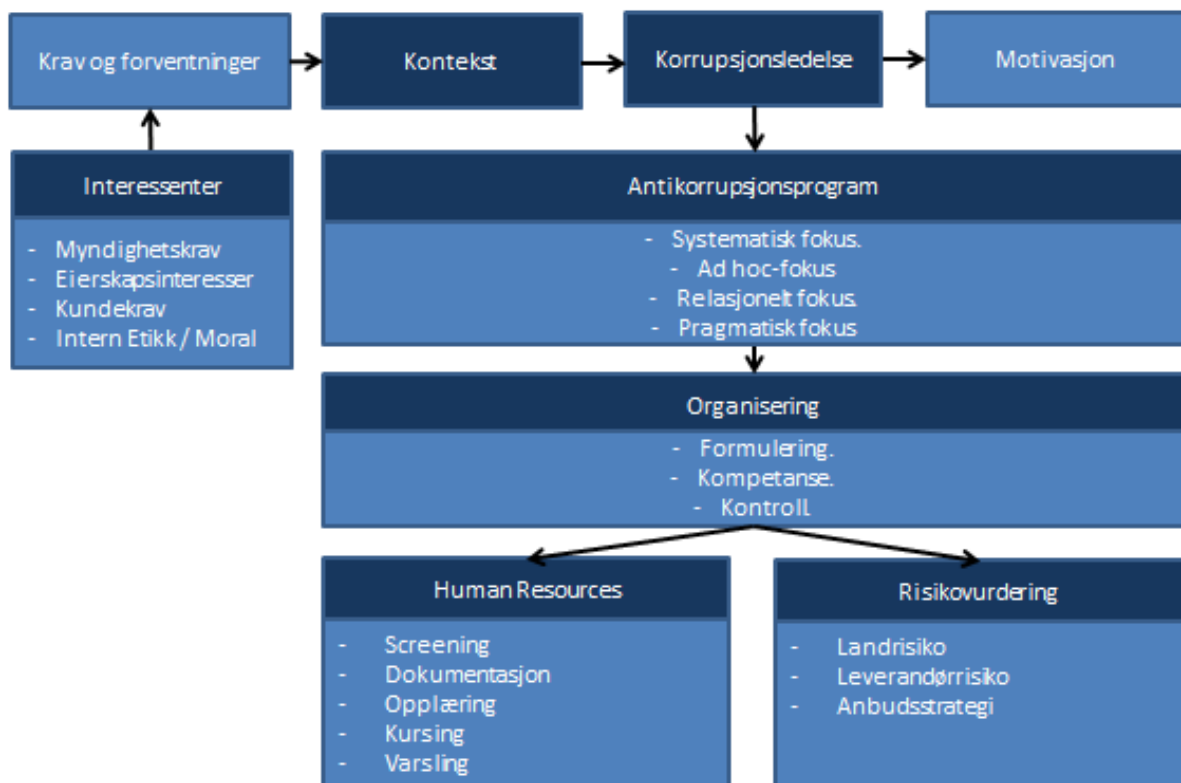
Den opprinnelige modellen la til grunn at det var en bevisst CSR-strategi som var bindeleddet mellom selskapets eksterne krav og forventninger og den interne allokeringen av antikorrupsjonsressurser. Resultatene fra intervjuene viser derimot at selv om dette var tilfelle i det ene selskapet, er ikke sammenhengen fullt så enkel. De forskjellige selskapene hadde svært forskjellig organisering av innsatsen, og perspektiv på hvor ansvar for formulering og implementering ligger - og de fleste selskapene i studien hadde ikke noen organisert CSR-innsats. I den reviderte modellen erstatter derfor "Kontekst" bindeleddet vi tidligere omtalte CSR.

6.3.3 - Motivasjon

I Hustedes modell ble outputen strategifordelene skapte kalt konkurransefordeler. Våre intervjuer avdekket at selv om en av informantene støttet dette synet, var det et flertall av respondentene som vektla mer nedsiden ved å ikke jobbe aktivt mot antikorrupsjon ved svartelisting og utestengelse fra anbudskonkurranser. Vi velger derfor å kalle outputen i forskningsmodellen for motivasjon fremfor konkurransefordel.

6.3.4 - Øvrige variabler

De øvrige variablene i modellen, som angår selskapenes antikorrupsjonstiltak har ikke blitt endret fra originalmodellen, da det ikke var noen tiltakskategorier som kom frem under intervjuene som ikke allerede var inkludert i modellen.



Figur 5: Revidert forskningsmodell.

7. TEORETISK BIDRAG

I kapittel 7 presenterer vi studiens teoretiske bidrag. På bakgrunn av funnene i intervjuene blant caseselskapene og den følgende diskusjonen av disse har vi formulert et eget teoretisk bidrag, hvor vi har sett på hvordan caseselskapenes grunnleggende antakelser rundt korrupsjon fører til sprikende tilnærminger til antikorrupsjonsproblematikken.

7.1 - Hvordan utgjør tiltakene antikorrupsjonsprogrammer?

Gjennom studien har vi avdekket til dels store forskjeller i antikorrupsjonspraksis blant caseselskapene, både når det gjelder de grunnleggende antakelsene for hvordan man best forhindrer korrupsjonsatferd, motivasjonen bak satsningen og hvordan man på best mulig vis implementerer tiltakene.

De forskjellige perspektivene på antikorrupsjonsledelse vi observerte blant utvalget vil bli presentert i dette avsnittet. Perspektivene diskutert under kan sees på som de forskjellige selskapenes perspektiver på hvordan de opplever og møter korrupsjonsutfordringer. Vi har valgt å kalle tilnærmingene for “Systematisk fokus”, “Ad hoc-fokus”, “Relasjonelt fokus” og “Pragmatisk fokus”. Det er en viktig erkjennelse at disse perspektivene er en forenkling av virkeligheten, og at perspektivene fungerer som en kontekstualisering av hovedtrekkene vi fant innen synene selskapene hadde på korrupsjonsproblematikken.

7.1.1 - Systematisk fokus

Det systematiske fokuset på antikorrupsjon kjennetegnes ved en høy grad av bevissthet rundt korrupsjonsproblematikken i selskapet. Dette fokuset resulterer igjen i høy grad av formalisering av selskapets rutiner og dokumenter. Selskapet har en egen avdeling internt med særskilt ansvar for å formulere og implementere rutiner for antikorrupsjonsarbeid. I tillegg til å ha et eget ansvarssenter har selskapet kontekstualisert antikorrupsjonsarbeidet som et tema i en større Corporate Responsibility-strategi. Selskapet motiveres av at det tydelige antikorrupsjonsarbeidet gir selskapet en konkurransefordel ved at de store oljeselskapene oppfatter selskapet som en aktør de kan stole på. Samtidig oppfatter selskapet det fragmenterte eierskapet som en betydelig motivasjon, og at det er forventningene fra disse eierne man har forsøkt å gjengi i selskapets nyformulerte CR-strategi.

Perspektivet har et sterkt fokus på uniformitet. Dette medfører at dokumentasjon og rutiner

skal kunne benyttes i samtlige land selskapet opererer i, hvilken stilling den ansatte skal tiltre eller hvilke tilbud selskapet tar del i. Informanten fortalte oss at de ikke hadde noen screening i forhold til ansatte i land hvor korrupsjon har større sosial aksept, fordi selskapet føler seg sikre på at den dokumentasjon og opplæring selskapet introduserer den ansatte med gir en god forståelse av selskapets tilnærming til korrupsjonsproblematikken. Perspektivet virker å basere seg på en grunntanke om at det er mulig for selskapet å utføre operasjoner i henhold til selskapets antikorrupsjonspraksis i tett opp mot alle land i verden.

Det systematiske fokuset anerkjenner at det er den menneskelige faktoren som i siste instans begår korrupsjonen, men at det beste forsvaret man har mot problemet er de verdiene og kulturen man skaper ved å ha bevisste tiltak for alle ansatte i selskapet.

Oppstartsdokumentasjon, obligatorisk opplæring og kursing innen antikorrupsjon, årlige kick-off hvor man resignerer sin forpliktelse ovenfor innholdet i Code of Conduct, samt interne revisjoner og en varslerordning sørger for at selskapet gir problemet nok fokus til at dårlig forretningskultur kan forplante seg til dårlig forretningspraksis.

Perspektivet skiller seg fra de andre perspektivene ved utstrakt bruk av kompetanseressurser. I tillegg til en intern avdeling for antikorrupsjon som står for korrupsjonsmålinger og risikoanalyser for forskjellige land selskapet opererer i, baserer selskapet seg på makroanalyser fra Utenriksdepartementet, risikomålinger fra konsulentselskaper og ideelle organisasjoner. Dette gjelder spesielt ved anbudskonkurranser i land selskapet ikke har operasjoner i per i dag.

Modellen over illustrerer sammenhengen mellom selskapet, selskapets antikorrupsjonsstrategi og korrupsjonsproblematikken. Våre informanter var klare på at antikorrupsjonsfokuset i selskapet skapte en individuell forståelse og en kollektiv bevissthet rundt problemet. Dette fører igjen til en bedriftskultur som oppfordrer til atferd som følger selskapets CR-strategi.

7.1.2 - Ad hoc-fokus

Ad-hoc-fokuset på antikorrupsjon kjennetegnes ved en proxybasert tilnærming til korrupsjonsproblematikken. I kjølvannet av ratifiseringer av internasjonale korrupsjonskonvensjoner og fremveksten av de nasjonale lovgivningene som kom på plass på tidlig 2000-tallet rundt om i den vestlige verden, ble det et stort behov for de store oljeselskapene å sikre at underleverandørene hadde forsvarlig drift. Dette grunner i det amerikanske begrepet “due diligence”, som innebærer at selskaper kan bli dømt medskyldig om noen agenter, leverandører eller “joint-venture” partnere tilknyttet selskapet blir tatt for

korrupsjon. Dette har ført til at de fleste store oljeselskapene har formalisert antikorrupsjonsprogrammer som de tilbyr sine underleverandører å benytte seg av.

Selskaper som følger perspektivet har ingen intern avdeling for compliance, og heller ingen enkeltstilling som fokuserer på problematikken. Ansvar er ofte omtalt som et generelt ledelsesansvar på forskjellige nivåer i ledeshierarkiet, fra toppledelse og regionledelse til avdelingsledelse - med hovedvekt på hvor selskapet ønsker implementeringsfunksjonen. Ettersom formuleringen og utformingen av antikorrupsjonsprogrammet er gjort av de store oljeselskapene ligger jobben kun i tilpasning og implementering for selskapene i studien, i tillegg til de ekstratiltak selskapet skulle ønske å innføre. Den positive faktoren i dette ligger i at mindre selskaper får benytte all den antikorrupsjonskompetansen de store oljeselskapene har internt. Ulempen er at det kan føre til at selskapet har liten grad av kompetanseforankring innen antikorrupsjon, ansvarspulverisering og lite effektiv implementering da det ikke er noen i organisasjonen som har eierskap til strategien.

At antikorrupsjonsstrategien er formulert av eksterne fører også til en fragmentering av både dokumentasjon og utførelse av antikorrupsjonsarbeidet. Eksempelvis kan arbeidet i en kontrakt med 'Oljeselskap A' i Venezuela og kontrakt med 'Oljeselskap B' i Angola være vidt forskjellige i forhold til hvilke virkemidler som inngår i antikorrupsjonsarbeidet. Det kan være problematisk, både fra et ledessynspunkt og et ansattsynspunkt å skulle forholde seg til forskjellige antikorrupsjonsrutiner fra prosjekt til prosjekt, land til land og kunde fra kunde. Et annet problem kan oppstå i forbindelse med skreddersøm. Antikorrupsjonsmalene oljeselskapene gir sine underleverandører er formulert med det formål å være generaliserbare, uten hensyn til særegenheter i hver enkelt underleverandør.

Selskapene med ad hoc-fokus virker å være ytre motivert. Moral og etikk fremheves som viktige faktorer, men antikorrupsjonsdokumentasjon omtales som flere av selskapene i studien som et bransjekrav og en forutsetning for å vinne anbud med de store oljeselskapene. Dette fremheves også som hovedmotivasjonen bak innsatsen til flere av informantene. Selskapene som følger perspektivet opplyser at gode risikoanalyser er blant de viktigste metodene selskapene benytter for å forhindre at korrupsjon finner sted.

7.1.3 - Relasjonelt fokus

Det relasjonelle fokuset til antikorrupsjonsbekjempelse er en tillitsbasert tilnærming til antikorrupsjonsproblematikken. Perspektivet baserer seg på selskapsvekst ved bruk av nettverk og relasjoner for å unngå antikorrupsjonsproblemer. Grunntanken er at man ved å

ansette personer man stoler på fra tidligere erfaringer, forholde seg til kunder man kjenner og bygge et nettverk underleverandører og partnere kan isolere seg fra mye av korrupsjonsrisikoen man ellers ville møtt på i utenlandske operasjoner. I tillegg vektlegges risikoanalyser i nye anbud og land betydelig, og man velger med omhu hvilke nye kunder man ønsker å samarbeide med.

Selskapet som står for perspektivet har et privat eierskap, i form av et investeringsselskap. Det er få eierskapsføringer innen samfunnsansvar, og selskapet anser seg selv som en ren næringslivsaktør, uten noen form for CSR. Selskapet er opptatt av å overholde nasjonale og internasjonale lovverk, men anser seg ikke som en “politisk organisasjon” utover det. Motivasjonen til å drive antikorrupsjonsarbeid ligger i selskapets bevissthet rundt å drive innenfor internasjonale lovverk, via en opplevd etikk- og moralforpliktelse. I tillegg opplyses det at en korrupsjonsdom ville fått store negative konsekvenser for selskapet i form av svartelisting og utestengelse fra anbudskonkurranser.

Perspektivet vektlegger en betydelig grad av intern kompetanse i antikorrupsjonsarbeidet, både i utforming av interne rutiner og i forbindelse med risikoanalyser. Nøkkelpersoner i selskapet med betydelig erfaring i internasjonale operasjoner fungerer som selskapets ressurs innen risikoanalyser og forhold i forskjellige utsatte land. Annet bakgrunnsstoff finner selskapet via søkemotorer på internett, da det er lite bruk av andre selskaper, konsulenter eller organisasjoner som tredjepartsinformasjon. Det relasjonelle fokuset har altså tillit til at den interne kompetansen avdekker risikoelementer i nye prosjekter og markeder.

Det relasjonelle fokuset har ytterst få interne tiltak i forbindelse med sitt antikorrupsjonsarbeid. Det viktigste i dette perspektivet er å sørge for å ansette mennesker man kan stole på og omgi seg rundt leverandører og kunder man har tillit til ikke har uredlige drift, i tillegg til risikoanalyser. Tilliten substituerer i de fleste tilfellene de mer formulerte og systematiserte prosessene de systematiske og ad-hoc-baserte perspektivene ofte inneholder. Kjennskap og tillit til personen som rekrutteres kan erstatte en omstendelig rekruttering og indoktrineringsprosess, og kun å samarbeide med et etablert nettverk av kunder og underleverandører kan erstatte behovet for opplæring og kursing av lokale underleverandører i utlandet, og ukjente krav og forventninger fra nye kunder.

Fordelen med perspektivet er at det er forholdsvis lett å administrere og styre ved at de selskapsrelaterte variablene i antikorrupsjonsmodellen faller bort, og gjør at den antikorrupsjon- og internasjonalsiseringskompetansen selskapet har kan rettes inn mot

risikoanalyser av nye prosjekter, noe selskapets også opplyser som sin viktigste innsats mot å havne i korrupsjonsprosesser.

Ulempen er at det er betydelig diskusjon på hvor stor forebyggende effekt tillit har på korrupsjonsproblematikk. Det finnes også de som mener at tillit tilrettelegger for et høyere nivå av korrupsjon, da det skaper insentiver for mer lukkede prosesser, mer sentralisert ansvar og mindre grad av innsyn. I tillegg skaper tillitstilnærmingen en svært lukket organisasjon. Selv om selskapet opplever det som betryggende å rekruttere kun personer man kjenner og kun samarbeide med selskaper man har erfaringer med, begrenser man mulighetsrommet sitt veldig ved å velge bort å ansette og samarbeide med nye aktører ut av uvitenhet.

7.1.4 - Pragmatisk fokus

Det pragmatiske fokuset kjennetegnes ved en lav grad av systematisering og forholdsvis høy grad av eksperimentering og kontinuerlig forbedring. Perspektivet tar ikke utgangspunkt i noen av de andre perspektivene, men låner fragmenter fra dem. Selskapet jobber ikke ut fra noen overordnet CSR-strategi, og har ikke et systematisk arbeid mot korrupsjon, men selskapet prioriterer likevel CSR høyt, og har en rekke tiltak for å ta samfunnsansvar i nærmiljøene de opererer i, og er bevisst på korrupsjonsutfordringene som møter selskapet både internasjonalt og i Norge.

Tiltakene selskapet har rundt CSR baserer seg på å skape lokal tilhørighet i samfunnet, og dermed en goodwill som kommer selskapet til gode på lengre sikt. Tiltakene innen antikorrupsjon følger ingen plan, men virker å være iverksatt der selskapet føler behovet er størst. Selskapet lener seg tidvis på antikorrupsjonspolicy utformet av kunder, men har hovedansvaret fordelt på nivået under regionledelsen og i forbindelse med salgsprosesser.

Ettersom ansvaret for implementering ligger på avdelingsledernivå er det også en selverkjent svakhet at praksis varierer fra land til land. Ettersom selskapet ikke har noen overordnet strategi eller policy innen CSR og antikorrupsjon, og ansvaret for prioriteringer ligger på regionsnivå virker innsatsen å være hovedsakelig motivert av eksterne faktorer, som hvor stort samfunnspress det er på selskapet for å ta grep. Dette tillater at selskapet får fokusert mest mulig på driften, og innfører tiltak når de føler det er nødvendig. Paradokset er at tiltakene kommer i de regionene som har sterkest infrastruktur fra tidligere ettersom det er her samfunnspresset for etisk drift er størst. Selskapet erkjenner at de har kommet lengst på dette feltet i Norge, sammenlignet med de utenlandske kontorene.

Perspektivet er som det relasjonelle perspektivet preget av at det i stor grad benyttes intern kompetanse. Til tross for en forholdsvis begrenset grad av internasjonaliseringskompetanse benyttes det lite lokal kompetanse og ingen tredjeparter for å tilegne seg informasjon i nyetableringer.

Perspektivet preges også av en optimisme. En grunntanke om at hvis oppfatninger og rutiner kontinuerlig utfordres vil man ende opp med en bedre praksis. Det var selverkjente svakheter i selskapets rekruttering, i selskapets risikoanalyser og i måten selskapet hadde internasjonalisert på. Det var også klart at dette var satsningsområder hvor selskapet var i prosess med å utarbeide nye rutiner og satsningsområder.

Det var derimot lite som tydet på at en mer overordnet strategi eller tilnærming var på vei. Perspektivet virker å ha en grunnoppfatning av at hver region må ha autonomi til å prioritere hva som er riktig for dem. Det ønskes ikke å innføre noe antikorrupsjonsprogram som går på bekostning av den individuelle fleksibiliteten og friheten til hver region. Årsaker til dette kan være en liten toppledelse, lite kommunikasjon mellom forretningsregionene og en reduksjon av arbeidsmengde ute i de forholdsvis lavt bemannede utenlandsavdelingene.

Det oppsummerende for det pragmatiske perspektivet er et ønske om å være en ansvarlig samfunnsaktør i alle sine operasjonsland, men samtidig en erkjennelse av at man ikke har systemer eller rutiner på plass for å forsikre at det skjer. Det er likevel et mål som jobbes mot, til tross for en usystematisk og lite helhetlig tilnærming.

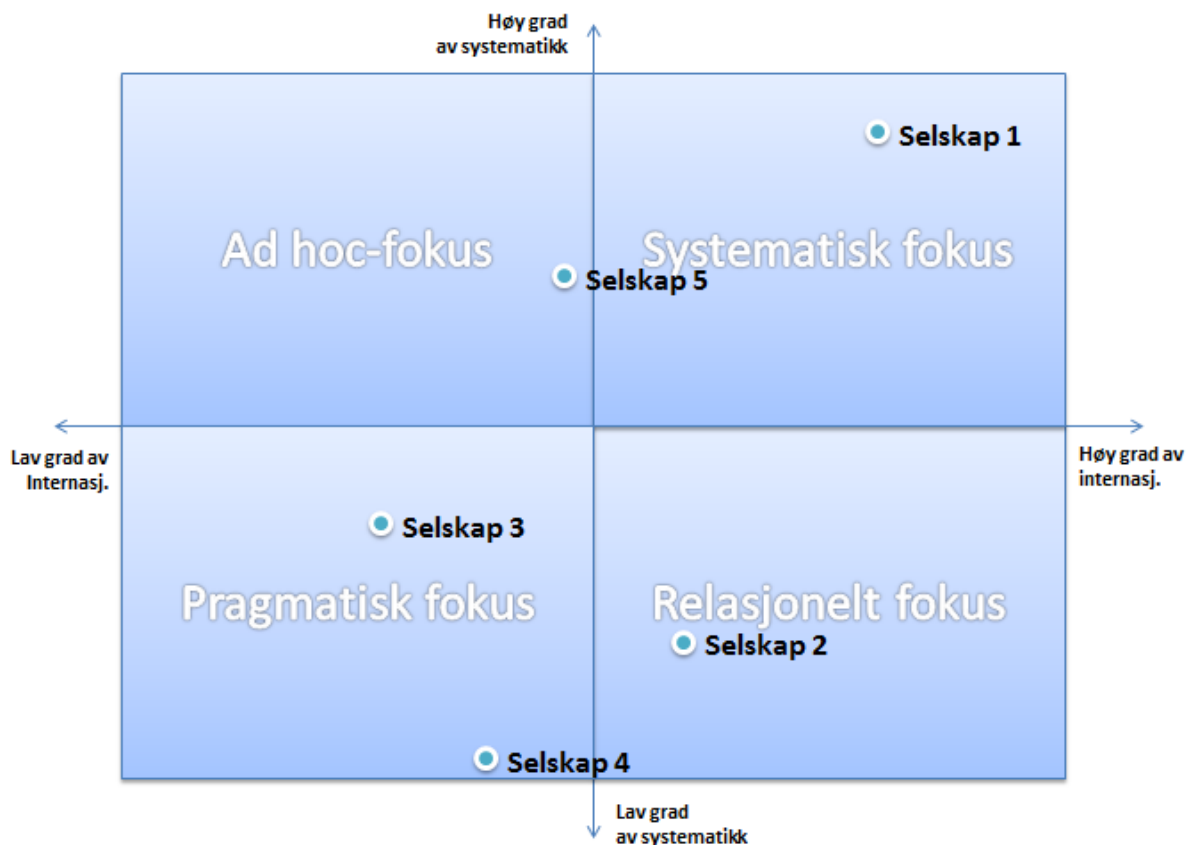
7.2 - Kontekstualisering av perspektiver

Til tross for at vi har belyst særegenhetene ved hvert enkelt perspektiv ovenfor er det viktig å påpeke at det er like mange likheter som forskjeller mellom perspektivene, og at overgangene er glidende. Selv selskapet med det mest systematiske antikorrupsjonsarbeidet i undersøkelsen viser en viss grad av ad-hoc-basert kundetilnærming, relasjonell tillit til sine ansatte og en pragmatisk tilnærming til CSR-prosjekter i korrupsjonsutsatte land. Og selv studiens mest pragmatiske selskap jobber systematisk med deler av sin antikorrupsjonsinnsats.

Med bakgrunn i dette har vi utarbeidet en firefelts aksemodell som viser sammenhengene og forskjellene mellom de forskjellige perspektivene studien presenterer. Gjennom analysen av intervjuene fant vi tydelig at praksis differensierte stort mellom selskaper av forskjellige størrelse, og at det var et stort sprik i hvor systematisk selskapene jobbet med antikorrupsjon. Videre fant vi at det var mulig å illustrere perspektivenes sammenheng grafisk. I

firefeltsmodellen under er perspektivene plassert langs akser for grad av internasjonalisering og grad av systematikk i antikorrupsjonsarbeidet, og selskapene i studien er plottet inn.

Oversikten viser at overgangen mellom perspektivene er flytende, og at selskaper ikke bare faller inn under enkeltkategorier, men at antikorrupsjonsperspektivet er mer eller mindre et resultat av selskapets internasjonalisering og systematikk.



Figur 6: Firefeltmodell for antikorrupsjonsperspektiver.

7.2.1 - Grad av internasjonalisering

Studien fant at grad av internasjonalisering i et selskap var en god demografisk indikator for å skille selskapers antikorrupsjonsinnsats. Variabelen gir en indikasjon på antall ansatte og hvor mange land det opereres i. Selskapene med høy grad av internasjonalisering har som regel flere ansatte, større eksponering mot korrupsjonsutsatte land og er mer desentralisert eierskap. Disse faktorene kombinert fører til at aktørene må ta et mer bevisst og aktivt valg vedrørende antikorrupsjon enn selskapene med lavere grad av korrupsjon, som har større mulighetsrom til å stå i skyggen av store kunder eller prøve seg frem uten stor grad av risikoeksponering.

7.2.2 - Grad av systematikk

Grad av systematikk i antikorrupsjonsprogrammene varierte også fra selskap til selskap.

Selskapene som har en systematisk tilnærming rasjonaliserer avgjørelsen med at tiltakene skaper en organisasjonskultur og kollektiv bevissthet om korrupsjonsproblematikken, mens de som jobber mindre systematisk vektlegger den mellommenneskelige tillitsfaktoren i større grad.

7.3 - Mulige forklaringer

Det er en rimelig antakelse at selskapenes demografi spiller en viktig rolle i selskapenes perspektiv på CSR og antikorrupsjon. Gjennom intervjuprosessen avdekket vi forhold vi mener kan være hjelpelige i prosessen med å forstå dette fenomenet. Resultatene i vår studie viser en tendens til at selskapene med flest ansatte har et systematisk fokus, de mellomstore preges av ad hoc-fokus eller relasjonelt fokus og de selskapene med færrest ansatte har et pragmatisk fokus på antikorrupsjonsarbeidet. Selskapene med lav grad av internasjonalisering og få ansatte har nødvendigvis også mindre internasjonaliseringskompetanse enn selskapene med stor grad av internasjonalisering. Denne kompetansemangelen resulterer igjen i at disse selskapene har mindre kjennskap til, og større usikkerhet i forhold til, nye ansatte, land og markeder. Ifølge informantene våre i de minste selskapene i utvalget spiller tillit en viktig rolle i ansettelse, kundeforhold og leverandørforhold. Man rekrutterer kun nye ansatte man allerede stoler på, forholder seg til kunder og anbudskonkurranser hos aktører man allerede har stor kjennskap til og legger veldig stor vekt på nettverksbygging blant leverandører og samarbeidspartnere for å kunne ha et tillitbasert forhold til disse.

Selskapet med klart flest ansatte og størst grad av internasjonalisering hadde det tydeligste systematiske fokuset i studien. Når et selskap når en viss størrelse blir det vanskelig å fortsette en rekrutteringspolicy basert på personlig tillit. Og resultatet av vår studie kan tyde på at når man beveger seg vekk fra personlig tillit som ansettelseskriterium blir det desto viktigere med delegert ansvar, tydelig dokumentasjon og pedagogiske rutiner for opplæring og kursing for nyansatte for å etablere en institusjonell tillit for å substituere den relasjonelle tilliten de mindre selskapene.

8. KONKLUSJON

Kapittel 8 er et oppsummerende kapittel for studiens resultater og funn, samt at forskningsspørsmålene forsøkes besvart. Vi forsøker også å gi en lettfattelig oppsummering av dagens status, samt gi noen retningsvalg vi mener er spennende for videre forsknings de neste årene.

Hensikten med studien var å studere hvordan et utvalg norske offshoreselskaper reduserte sin korrupsjonsrisiko ved antikorrupsjonstiltak i internasjonale operasjoner. Dette forsøkte vi å besvare på gjennom å undersøke to underliggende forskningsspørsmål drøftet i analysedelen. Vi vil kort gå gjennom de viktigste funn i hver av disse underproblemstillingene, før vi avslutter med noen konkluderende bemerkninger knytte til hovedproblemstillingen.

8.1 - Hvordan betrakter selskapene antikorrupsjon som en del av sitt samfunnsansvar i utlandet?

Vi fant både likheter og tydelige forskjeller i hva selskapene legger i samfunnsansvar og CSR rent overordnet, og hvordan og i hvilken grad de betrakter antikorrupsjon som en del av dette ansvaret.

Vi presiserer innledningsvis i denne konklusjonen at det var en tydelig forskjell mellom selskap 1 og resten av utvalget vårt, både i forhold til syn på CSR, implementering av strategi og hvordan antikorrupsjonsarbeidet er integrert helhetlig i organisasjonen. Rent demografisk er selskapet av en betydelig større karakter, både med hensyn på antall ansatte og grad av internasjonalisering. Den er også den eneste av våre casebedrifter med en statlig aksjonærpost på eiersiden. Disse faktorene ser ut til å spille en betydelig rolle i ulikhetene vi fant mellom dette selskapet og resten av utvalget.

Alle selskapene i undersøkelsen hadde utarbeidet en form for svarteliste. Her var enkelte land valgt ut, på bakgrunn av at risikoen ble ansett til å være for stor for operasjonell drift. Studien fant derfor at alle selskapene er bevisst risikoen som eksisterer rundt korrupsjon. Rykte og renommé var en annen fellesnevner når det gjaldt motivasjon bak arbeidet med antikorrupsjon. Studien fant derimot at for de mindre selskapene var opprettholdelse av rykte knyttet tett opp mot økonomiske resultater, mens det for selskap 1 var knyttet sterkere mot forventninger fra samfunn og interessenter utenifra.

CSR aktiviteter og betraktninger rundt antikorrupsjon som en del av samfunnsansvar så ut til å henge sammen med størrelse og grad av internasjonalisering. Unntaket her var Selskap 4, som ikke hadde vektlagt hverken CSR eller antikorrupsjon i noen særlig grad. Dette indikerer en U-formet sammenheng mellom størrelse og viktighet av antikorrupsjon som en del av samfunnsansvar.

8.2 - Hvordan implementerer selskapene sine antikorrupsjonstiltak mot utenlandske markeder?

Vi delte denne delen inn i tre underpunkter: organisering og ansvar, human resources og risikostyring. Dette ble gjort for å se hvordan antikorrupsjonsarbeidet organiseres mot ulike deler av driften.

Vi fant en todeling blant våre casebedrifter med hensyn på organisering og ansvar. Selskap 1 og 5 hadde en tydeligere systemorientering med egne avdelinger internt som jobbet med antikorrupsjonstiltak. De andre selskapene hadde ikke egne avdelinger, men heller et mer prosessorientert syn på organisering hvor ansvaret lå spredt i organisasjonen basert på hva som skulle gjøres.

Vi undersøkte HR og antikorrupsjon ut fra screening, kontrakter, opplæring og varsling. Studien fant at alle utenom selskap 4 hadde innbakt anti-bribery som en del av kontraktsformuleringene. Selskap 1 og 5 hadde antikorrupsjonstiltak som en del av opplæringsprosessen. Selskap 1 var de eneste som hadde varslingsordning og screening som en del av antikorrupsjonsarbeidet. Undersøkelsen fant at høyere grad av systematikk og størrelse ga mer tiltak tilknyttet HR, mens lavere grad av systematikk og størrelse ga mindre tiltak tilknyttet HR. I de mindre selskapene spilte tillit en viktigere rolle i ansettelsesprosesser.

Til slutt i F2 undersøkte vi selskapenes forhold til risikostyring sett ut fra kompetanseressurser, anbud, land og leverandører. Vi fant at de minste selskapene (selskap 2 og 3) i større grad benyttet intern kompetanse til bruk i risikostyring, mens de større selskapene (selskap 1,4 og 5) benyttet eksternt kompetanse. Aktiv bruk av eksternt fra selskap 4 var overraskende, da disse har lite tiltak under tidligere punkter.

Praksisen i anbud mot kunder ga en todeling av våre casebedrifter. De minste selskapene, Selskap 2 og 3, benytter kun eget salgspersonell eller agenter de kjenner fra før. Relasjoner og tillit vektlegges i denne prosessen. De tre største (selskap 1,4 og 5) bruker en blanding av eksternt og internt, i tillegg til formaliserte rutiner ved anbudsgjennomgang. Studien fant også

en tilsvarende todeling av utvalget ved risikovurdering av land. Selskap 1, 2 og 4 benytter seg av markedsanalyser og informasjon fra eksterne i tillegg til interne risikovurderinger. Selskap 3 og 5 har derimot et tillitsbasert perspektiv, hvor det er konsekvent bruk av henholdsvis intern kompetanse og kunder /samarbeidspartnere ved risikovurderinger.

Ved risikovurderinger av leverandører så er det bare Selskap 1 som kjører en standardisert analyse og risikovurdering av leverandører med hensyn på antikorrupsjon. Den har også opplæring av lokale underleverandører. Studien fant at de andre casebedriftene (selskap 2-5) primært baserer seg på tillit. Dette skyldes at de fleste av disse selskapene er underleverandører for større, internasjonale offshoreselskaper hvor antikorrupsjonspraksisen er streng ovenfra. For det andre er det utstrakt bruk av leverandører man kjenner fra før. Praksisen fra selskap 1 innebærer en revisjonsrett av sine leverandører i kontraktene, i tillegg til krav om nulltoleransepraksis rundt korrupsjon. Fra de to informantene i selskap 1 får vi inntrykk av at dette er vanlig praksis. Dette kan være med å understøtte manglende bruk av risikovurderinger blant de mindre selskapene.

Fra F2 ser vi en samlet tendens til at selskapene med flest ansatte har et mer systematisk fokus rundt tiltak knyttet til antikorrupsjon, mens selskapene med færrest ansatte jobber mer med ett tillits- og relasjonelt fokus. Selskap 4 ligger midt imellom rent størrelsesmessig, og her finner vi stor variasjon i tiltak knyttet til ulike deler av driften. Risikovurderinger synes å være aktivt i bruk under risikostyring, men mer eller mindre fraværende under HR. De samlede funn i 8.2 indikerer en U-formet sammenheng mellom størrelse og grad av systematikk i arbeidet med antikorrupsjon. Størrelse korrelerer positivt med grad av internasjonalisering, så tilsvarende sammenhenger kan trekkes ut fra sistnevnte.

8.3 - Hvordan reduserer norske offshorebedrifter korrupsjonsrisiko i internasjonale operasjoner?

Vi fant at det eksisterer noen grunnleggende forskjeller i tilnærmingen til antikorrupsjonsarbeidet som gjøres blant våre casebedrifter. Det er likevel viktig å presisere at alle selskapene i vår undersøkelse kommuniserer en uttalt nulltoleranse ovenfor korrupsjon. Det er derimot forskjell i hvordan selskapene jobber mot korrupsjon, og omfanget av tiltak og aktiviteter knyttet til dette.

Funnene fra F1 indikerte en U-formet sammenheng mellom størrelse /grad av internasjonalisering og viktighet av antikorrupsjon som en del av samfunnsansvar. Funnene

fra F2 indikerte en U-formet sammenheng mellom størrelse / grad av internasjonalisering og grad av systematikk i antikorrupsjonstiltak. Med bakgrunn i dette ønsket vi å gruppere de basert på tydelige og gjennomgående kjennetegn. Vi valgte å benevne de ulike tilnærmingene “systematisk”, “relasjonelt”, “ad-hoc” og “pragmatisk”. Basert på våre funn i analysedelen fant vi at selskapene kan grupperes innunder disse fire grunnleggende tilnærmingene.

Demografi og grad av internasjonalisering ser ut til å spille en viktig rolle blant våre casebedrifter. Undersøkelsen fant en tendens til at de selskapene med flest ansatte har et mer systematisk arbeid med antikorrupsjon, mellomstore har et ad-hoc fokus mens de med færrest ansatte har et mer tillitsbasert fokus. Disse sammenhengene kan sees i sammenheng med grad av internasjonalisering. Selskapet i vår studie med klart flest ansatte hadde også mest erfaring med og størst grad av internasjonalisering. I andre enden observerte vi at selskapene med færrest ansatte hadde også minst erfaring med og etablert internasjonalisering. Det er derfor en klar og tydelig trend i vårt utvalg for at når man når en viss størrelse og omfang av internasjonalisering, så går man vekk fra et tillitsbasert perspektiv til å etablere et tydeligere systematisk fokus på antikorrupsjon. Dette tror vi gjelder både fordi organisasjonsstrukturen blir mer kompleks og uoversiktlig, men også fordi presset utenifra blir større på de største selskapene.

8.4 – Praktiske implikasjoner

Til tross for ulike oppfattelser på hvordan man best bekjemper korrupsjon i sin virksomhet, er alle selskapene i undersøkelsen felles om en uttalt nulltoleranse. Dette er ytterligere en bekreftelse om at lovene og reglene selskapene møter er langt klarere enn tiltakene man kan iverksette.

Verdien i denne studien ligger derfor på to nivåer. For det første gir den forhåpentligvis en bedre forståelse av motivasjon, tiltak, programmer og utbytte for antikorrupsjonsarbeid i selskaper av forskjellige størrelse. Å se hvordan andre selskaper løser sine utfordringer kan være til inspirasjon for andre. Studiens viktigste bidrag er likevel kontekstualiseringen av antikorrupsjonsperspektivene. Ved denne kan selskapene se fordeler og ulemper ved en systematisk tilnærming til antikorrupsjonsarbeidet, og få en mer bevisst forståelse av sin egen situasjon og tilnærming.

8.5 – Fremtidige undersøkelser

I arbeidet med studien ble det avdekket at korrupsjonsforskningen på bedriftsnivå er mangelfull. Forskningen på antikorrupsjonstiltak- og antikorrupsjonsprogrammer var vanskelig å oppdrive, og de mest fremtredende verktøykassene for antikorrupsjonsarbeid fremstår som lite forskningsbasert. Institusjoner som Transparency International, FNs Global Compact har i dialog med næringslivaktører formet håndbøker for antikorrupsjonsarbeid, mens det internasjonale forskningsmiljøet fortsatt er svært fragmentert og lite holistisk. Vi ser derfor et stort behov for videre forskning på fagfeltet, og spesielt vinklet inn mot implementeringsperspektivet av antikorrupsjon.

Et naturlig utgangspunkt for fremtidige undersøkelser er studiens teoretiske bidrag. Vi ser behovet for å teste både modellen og de forskjellige perspektivene med et større utvalg for å observere om man finner igjen de samme perspektivene også i selskaper utenfor studiens utvalg, samt om å kartlegge eventuelt flere av perspektivene.

Spesielt ser vi behovet for å skape en bedre forståelse av hvert enkelt perspektiv. Å gjøre en multi-dimensjonal studie av selskapers antikorrupsjonsprogrammer på flere forskjellige nivåer og mellom forskjellige forretningsenheter kan bidra til en sårt tiltrengt forståelse av hvordan prosessen ser ut fra formulering i toppledelsen til implementering i de forskjellige avdelingene, og potensielt hvordan denne differerer fra perspektiv til perspektiv.

En nærmere analyse av hvert enkelt perspektivs egnethet til å motvirke korrupsjon i selskapet hadde også vært av stor interesse. Antikorrupsjonsprogrammenes evne til å motvirke korrupsjon er ikke et tema i denne studien, men det er av stor interesse å kunne se nærmere på hvor effektive de forskjellige perspektivene er.

Det kan også være interessant å gjøre samme studie med et utvalg fra en annen bransje. Utvalget i studien var alle fra offshorebransjen, og det kan være interessant både å kartlegge forskjeller mellom bransjene, samt hvilke tiltak og perspektiver som differerer eller går igjen. Ettersom vi fant at flere av de mindre aktørene i studien jobbet med antikorrupsjon som følge av et opplevd bransjekrav fra en oligopol-lignende kundemasse kan det være interessant å se hvordan antikorrupsjonsarbeidet utføres i bransjer preget av friere konkurranse.

Vi ser også behovet for å oppdatere forskningsmodellen etter hvert som tiden blir moden for det. Forskningsmodellen er tilpasset dagens forhold og bygger på den kunnskap og kompetanse som er tilgjengelig på korrupsjon i 2014. Store endringer har skjedd innen

korupsjonsfeltet de siste ti årene, og mange flere endringer kan skje de neste. Å oppdatere forskningsmodellen og gjennomføre studien på nytt kan gi et bilde av utviklingen som har skjedd over tid, og hvordan norsk næringsliv tilpasser seg sine stadig endrede omgivelser.

9. LITTERATURLISTE

Adeyeye, A. O. (2012). *Corporate Social Responsibility of Multinational Corporations in Developing Countries - Perspectives on Anti-corruption*. Cambridge: Cambridge University Press.

Andvig, J. C., O. H. Fjeldstad, et.al. (2001). *Corruption: A review of contemporary research*. Bergen: 10.

Argandoña, A. (2005). *Corruption and companies: The use of facilitating payments*. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 251-264.

Block, J., & Wagner, M. (2011). *The Effect of Family Ownership on Different Dimensions of Corporate Social Responsibility*.

Bowen, Howard Rothman (1953). *Graduate education in economics*. *The American Economic Review*, iv-223.

Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business and Society*, 38 (3): 268-295.

Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage.

Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 209-240.

Simmons og Simmons. (2006). *International business attitudes to corruption - Survey 2006*, Control Risks Group Limited and Simmons & Simmons. Hentet fra: http://www.csr-asia.com/summit07/presentations/corruption_survey_JB.pdf [01.02.2014]

- Dahlsrud, A. (2008). *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Davis, K. (1960). *Can business afford to ignore social responsibilities?* *California Management Review*, 2 (3): 70-76.
- Davis, K. (1973). *The case for and against business assumption of social responsibilities*. *Academy of Management journal*, 16: 312-322.
- Ditlev-Simonsen, C. D., & Midttun, A. (2011). *What motivates managers to pursue corporate responsibility? A survey among key stakeholders*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 25-38.
- Doig, A. Robin Theobald, eds. 2000. *Corruption and Democratisation*.
- Elkington, John (1997), *Cannibals with forks*, Capstone.
- Eriksen, L. og Strandvik, S. (2008). *Corruption in the Oil Industry: how the Norwegian law on corruption is affecting Norwegian Oil Companies* (Masteravhandling, BI). Oslo.
- European Commission. 2001. *Green paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Hentet fra: http://ec.europa.eu/green-papers/index_en.htm#2001 [01.02.2014]
- Europarådet. (1999). *Europarådets sivilrettslige konvensjon om korrupsjon*. Hentet fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/regpubl/otprp/20062007/otprp-nr-73-2006-2007-/2/1.html?id=473593> [01.02.14]
- Falkenberg, J. E. S. (2006). *The Value of Corporate Social Responsibility: Looking beyond the bottom line*.
- Gardiner, J. A. (2009). *Defining corruption*. of: *Heidenheimer, AJ, and Johnston, M.(eds), Political Corruption: Concepts and Contexts*, 5th edn. Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 25-40.

Gautam, R., & Singh, A. (2010). *Corporate social responsibility practices in India: A study of top 500 companies*. *Global Business & Management Research*, 2(1), 41-56.

Gedde-Dahl, Siri, Hafstad, Anne og Magnussen, Alf Endre (2008), *Korrupsjon i Norge* (Oslo, Kagge Forlag): s22.

Gedde-Dahl, Siri, Kløvstad Langberg, Øystein, Winsnes, Eirik og Bruaset, Ingvild (2014, 17. januar), *Økokrim tiltaler fire Yara-direktører for korrupsjon*. Aftenposten. Hentet fra: www.aftenposten.no/okonomi/Okokrim-tiltaler-fire-Yara-direktorer-for-korrupsjon-7435558.html [29.01.2014]

Ghauri, P. og Grønhaug, K. (2002). *Research Methods In Business Studies: A Practical Guide*. (2.utgave). London, United Kingdom: Prentice Hall.

Goergen, M. (2012). *International Corporate Governance*. Pearson Education Prentice Hall.

Goldsmith, A. A. (1999). *Slapping the grasping hand*. *American Journal of Economics and Sociology*, 58(4), 865-883.

Gordon, K., & Miyake, M. (2000). *Business approaches to combating bribery: No Longer Business as Usual*.

Gould, David J. og Amaro-Reyes, José A. (1983), *The effects of corruption on administrative performance*. World Bank Staff Working Paper 580 (7).

Gurgur, T., & Shah, A. (2005). *Localization and corruption: panacea or pandora's box?* (Vol. 3486). World Bank Publications.

Habib, M., & Zurawicki, L. (2001). *Country-level investments and the effect of corruption—some empirical evidence*. *International Business Review*, 10(6), 687-700.

Haugli, J. (2013). *Korrupsjon og norsk næringsliv*. Civita. Oslo: Civita.

Heidenheimer, A. J., Johnston, M., & LeVine, V. T. (Eds.). (2009). *Political corruption: A handbook*. Transaction Publishers.

Holme, R., & Watts, P. (1999). *Corporate social responsibility*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.

Hood, J. (1998). *Do corporations have social responsibilities?*, 48 (11).

Huntington, Samuel P. (1968), *The bases of accommodation*, *Foreign Affairs*, 642-656.

Husted, B. W., & Instituto Tecnológico y de Estudios. (1999). *Wealth, culture, and corruption*. *Journal of International Business Studies*, 339-359.

Husted, B. W. & Allen, D.B. (2001). *Towards a Model of Corporate Social Strategy Formulation*. *Academy of Management* (August 2001).

Innovasjon Norge. (2012). *Håndbok i omdømme- og merkevarebygging*. Oslo. Innovasjon Norge.

Iversen, G. H., & Johansen, T. (2007). *Corporate social responsibility*.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, California: Wadsworth Pub. Co.

Johnson, S., Kaufmann, D., & Zoido-Lobaton, P. (1998). *Regulatory discretion and the unofficial economy*. *American Economic Review*, 88(2), 387-392.

Karl, T. (2007). *Oil-Led development: Social, political, and economical consequences*. CDDRL working papers. Nr.80 January, 2007.

Khera, I. P. (2001). *Business ethics East vs. West: myths and realities*. Journal of Business Ethics, 30(1), 29-39.

Knutsen, Carl Henrik, Rygh, Asmund og Hveem, Helge (2011), *Does State Ownership Matter? Institutions' Effect on Foreign Direct Investment Revisited*, Business and Politics 13 (1).

Kolstad, I., Wiig, A., & Larsen, H. (2008). *Hvordan gjøre gode ting bedre? Norske bedrifters CSR aktiviteter i utviklingsland*. CMI.

Kvale, S. (1983). *The qualitative research interview: A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding*. Journal of Phenomenological Psychology.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2009), *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Gyldendal Akademisk

Lee, M.-D. P. (2008). *A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead*. International Journal of Management Reviews, 10 (1): 53-73.

Leff, Nathaniel H. (1964), *Economic development through bureaucratic corruption*, American Behavioral Scientist, 8(3), s. 8-14.

Lui, Francis T. (1985), *An equilibrium queuing model of bribery*, The Journal of Political Economy, s. 760-781.

Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). *Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses self-presentations*. Journal of International Business Studies, 33(3), 497-514.

Mauro, Paulo (1995), *Corruption and Growth*, The Quarterly Journal of Economics. 110 (3): s.681-712.

McCoy, J. L. (2001). *The emergence of a global anti-corruption norm*. *International Politics*, 38(1), 65-90.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001, January). *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.

Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. Jossey-Bass.

Miles, M.B. and A.M. Huberman (1994), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Minor, D. (2010). *CSR as Reputation Insurance: Theory and Evidence*. working paper, University of California, Berkeley, 2010.

NHO. (2006, 8. Juli). *Bedrift og samfunn: Etikk og korrupsjon: Standpunkt korrupsjon - hvordan jobbe mot korrupsjon i bedriften*. Hentet fra : <http://www.nho.no/etikk-og-korrupsjon/standpunkt-korrupsjon-hvordan-jobbe-mot-korrupsjon-i-bedriften-article2502-93.html> [01.02.2014]

NHO. (2008). *Det handler om tillit - en veileder fra NHO om næringslivets samfunnsansvar*. Hentet 01.02.2014 fra http://legacyweb.nho.no/getfile.php/global/konvertert/NHO/RootNY/filer_og_vedlegg1/Det%20handler%20om%20tillitt_180809.pdf

OECD. (1998). *OECD convention on combating bribery of foreign public officials in international business transactions and related instruments*. Hentet fra <http://www.oecd.org/gov/ethics/2406452.pdf> [01.02.2014]

Politidirektoratet (2012), *Organisering av økoteamene - en arbeidsgrupperapport*, (Oslo: Politidirektoratet) Hentet fra: https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg_1946.pdf [21.02.2014]

Rose-Ackerman, S. (1975). *The economics of corruption*. Journal of public economics, 4(2), 187-203.

Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. Cambridge University Press

Rose-Ackerman, S. (2001). *Trust, honesty, and corruption: reflection on the state-building process*. European Journal of Sociology, 42, 27-71.

Rose-Ackerman, Susan (2002), "Grand" corruption and the ethics of global business, Journal of Bank and Finance. 26 (9): s.1889-1918.

Rubinfeld, S. (2012). *World Bank Begins Publishing Debarment Decisions*. Hentet fra http://blogs.wsj.com/corruption-currents/2012/05/30/world-bank-begins-publishing-debarment-decisions/?mod=google_news_blog [01.02.2014]

Schramm, W. (1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects*.

Solheim-Larsen, M. (2013). *Korrupsjon ute, reaksjoner hjemme. Norconsult-saken* (Masteravhandling, Norges Handelshøyskole). Bergen,.

Soliman, M. M., El Din, M. B., & Sakr, A. (2013). *Ownership Structure and Corporate Social Responsibility (CSR): An Empirical Study of the Listed Companies in Egypt*. Available at SSRN.

Sun Ning (1999). *Open core and quasi-equilibria with lower semi-continuous preferences*. Economic Theory, Vol.13, No.3 pp.735-742.

Sweeney, L., & Coughlan, J. (2008). *Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory*. Journal of Marketing Communications, 14(2), 113-124.

Sæther, M. (2010). *Et studium av samfunnsansvar(CSR) for norske utenlandsetablerte akvakulturselskaper; Marine Harvest og Cermaq Mainstream i Chile* (Masteravhandling, Universitetet for miljø- og biovitenskap).

Søreide, T. (2006). *Business corruption: Incidence, mechanisms and consequences*. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Søreide, T. (2013). *Korrupsjon. Mekanismer og mottiltak*. Bergen: Cappelen Damm.

Tanzi, Vito og Davoodi, Hamid (1998) *Corruption, public investment, and growth*. (Springer Japan)

Thorsheim, Andreas (2007, 3. oktober), *Forstå Hydro-saken*. E24.

Hentet fra: www.e24.no/makro-og-politikk/forstaa-hydro-saken/2027483 [01.02.2014]

Transparency International(2009-1), *Beskytt din virksomhet! Håndbok i antikorrupsjon for Norsk næringsliv*. (Oslo: Transparency International Norge)

Transparency International (2009-2), *Business principles for countering bribery*. (Berlin: Transparency International)

Transparency International Norge. (2012). *Korrupsjonsdommer i Norge 2003-2012*. Oslo: Transparency International Norge.

Transparency International (2013), *Corruption Perception Index 2013*. (Oslo: Transparency International Norge)

Treisman, Daniel (2007), *What have we learned about the causes of corruption from ten years of cross-national empirical research?* Harvard Annual Reviews. 211 (10): s.211-244.

Udayasankar, K. (2008). *Corporate social responsibility and firm size*. Journal of Business Ethics, 83(2), 167-175.

Ulrich, Karl T. (1995), *The role of product architecture in the manufacturing firm*, Research policy, 24(3), s.419-440.

United Nations Global Compact. (2013). *A guide for anti-corruption risk assessment*. Hentet 01.02.2014 fra http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/RiskAssessmentGuide.pdf

U.S. Department of State. (2014). *Corporate social responsibility*. Hentet fra: <http://www.state.gov/e/eb/eppd/csr/> [01.02.2014]

Utenriksdepartementet (2009), *St. Meld. Nr. 10 - Næringslivets samfunnsansvar i en globalisert økonomi*. (Oslo: Den kongelige Utenriksdepartement)

Vaaland, Terje I. og Heide, Morten (2008), *Managing corporate social responsibility: lessons from the oil industry*, Corporate Communications: An International Journal 13 (2): s212-225.

Valde, B. S. K. (2006). *Norsk antikorrupsjonspolitik-svar på behov eller utløst av en internasjonal trend?*

Vatne, I. (2004), *Communicating corporate social responsibility in the Era of Globalization*, London School of Economics.

Wade, J. (2003). *Corporate Social Responsibility: Opportunities and Risks*. I A. Jolly, *Managing Business Risk*. London: Kogan Page, ss. 98-104.

Wanderley, L. S. O., Lucian, R., Farache, F., & de Sousa Filho, J. M. (2008), *CSR information disclosure on the web: a context-based approach analysing the influence of country of origin and industry sector*. Journal of Business Ethics, 82(2), 369-378.

Wiig, A., & Kolstad, I. (2010). *Multinational corporations and host country institutions: A case study of CSR activities in Angola*. International Business Review, 19(2), 178-190.

Wolcott, H. F. (1992). *Posturing in qualitative inquiry*. *The handbook of qualitative research in education*, 3-52.

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and methods*. (4.utgave). Thousand Oaks, California.

Økokrim (2012), *Trusselvurdering: Økonomisk kriminalitet og miljøkriminalitet 2013-2014*. (Oslo: Politidirektoratet v/ Økokrim)

10. VEDLEGG

Vedlegg 1: Invitasjonsmail til caseselskaper

Hei!

Vi er to siviløkonomstudenter ved Høgskolen i Oslo og Akershus. I denne forbindelsen er vi nå i prosessen med å skrive vår avsluttende masteroppgave. Denne oppgaven er sentrert rundt internasjonalisering, antikorrupsjon og opplevd samfunnsansvar blant offshorebransjen med norsk hovedkontor og operasjonelle aktiviteter i utlandet/utenfor norsk sokkel. Vi er interessert i alle former for offshoreaktiviteter, dette være seg feltutbygging, produksjon, forsyning/ankerhåndtering og transport.

I denne sammenheng ønsker vi å benytte muligheten til å foresørre om dere er interessert i å ta del i studien. Selve undersøkelsesopplegget er tenkt som en intervjurunde med spørsmål som vi har utarbeidet på forhånd. Undersøkelsen vil tidsmessig ta ca 1-2 timer, og er tenkt som et telefon/Skypeintervju, alt etter hva som er ønskelig. Det kan være aktuelt med en oppfølgingsrunde. Ut over dette vil ikke oppgaven kreve noe mer deltakelse fra deres side.

Den/de vi ønsker å intervju bør ha kunnskaper om drift og operasjonelle aktiviteter som foregår i utlandet for å kunne besvare vårt intervju på en best mulig måte. Vi gir full anonymitet i oppgaven om ønskelig.

Vi håper at dette kan være interessant!

Mvh

Rune Hestnes & Ole Jon Hagen

Vedlegg 2: Intervjuguide

- Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)
- Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet
- Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål
- Start opptak

I innledningsfasen ønsket vi å stille noen enkle spørsmål rundt bedriften og driften generelt. Vi ønsket å få et bilde av hvordan bedriften drives, hvor selskapet opererte og hvilke ulike aktiviteter som gjennomføres.

T1: Informasjon om selskapet.

- Kjernevirksomhet / operasjoner
- Når det ble startet
- Bakgrunn for oppstart

T2: Internasjonalisering

- Når / Hvor / Hvordan? / Hvorfor?
- Anbudsstrategi - Bruk av agenter/salgskontorer/underavdelinger.
- Hvordan går selskapet frem for å få nye jobber /oppdrag ?

2. CSR Generelt

T3: Hva legger du/dere i begrepet CSR?

T4: Hva mener dere er fordelene ved å ta samfunnsansvar? etiske regler ?

T5: Hvordan skiller CSR i Norge seg fra hvordan dere opplever dette internasjonalt?

T6: Håndterer deres bedrift CSR noe annerledes i utlandet enn hva dere gjør i Norge?

T7: Hvilke tiltak har dere iverksatt for å forebygge samt imøtekomme krav til CSR i utlandet?

3. Antikorrupsjon som en del av CSR

Flere studier og publikasjoner de senere år har sett koblingen mellom antikorrupsjonsarbeid og CSR - da dette har blitt en økende utfordring for bedrifter som internasjonaleses. Flere norske bedrifter har også vært involvert i korrupsjonssaker de senere år, bl.a Norsk Hydro, Norconsult, Statoil og Yara. Dette har gitt økt søkelys rundt korrupsjonsproblematikken som eksisterer i flere land. Noen mener oljebransjen er særlig utsatt. Hva er deres synspunkt på dette?

Med bakgrunn i dette har vi derfor valgt å rette hovedsøkelyset mot antikorrupsjonsarbeidet som en del av CSR ved internasjonalisering (Utenriksdepartementet (2009). Dokumentet kommuniserer i hovedsak tre spesifikke felter hvor norske myndigheter har særskilte forventninger til norske utenlandsetablerte selskaper.

- Norske bedrifter har ansvar for å sørge for et anstendig arbeidsliv for sine ansatte.
- Norske bedrifter har ansvar for å jobbe for et bedre miljø.
- Norske bedrifter har ansvar for å bekjempe korrupsjon i alle sine virkeland.

T7: Kan du fortelle oss hvordan antikorrupsjonsarbeidet i deres selskap fungerer?

T7.1: Dere har en <eierform>. Legger de noen form for føring for antikorrupsjonsarbeidet?

T8: Hvordan er antikorrupsjonsarbeidet organisert innad i bedriften? Hvor ligger ansvaret?

T9: Eksisterer det noen antikorrupsjonstiltak i deres bedrift knyttet til HR? (Screening av nye ansatte, en bevisst opplæring, code of conduct / etiske retningslinjer)

- Varslerordning, Bruk av lederteam, intern/ekstern revisjon, ressursstyring, disiplinær straff.

T10: Hvilke avveininger gjør dere før dere bestemmer for hvorvidt dere vil gå inn i et land/marked?

- Hvor henter man kompetanse? Statlige organger? Kompetanseclusters?

T11: Hvilke screeningmetoder bruker dere ovenfor nye partnere/leverandører?

- Screening, due dilligence, oppfølging, evaluering.

T12: Hva er motivasjon deres bak å drive antikorrupsjonsarbeid? Hva ønsker man å oppnå? Unngå? OECD konvensjonen å lovgivning rundt korrupsjon utland vs Norge.

T13: Hvordan er antikorrupsjonsarbeidet deres annerledes i Norge i forhold til utlandet?

T14: Har dere noen form for dokumentasjon av antikorrupsjonsprogrammet deres? Code of conduct, CSR-rapport?

Avslutning.

- Oppsummere funn
- Har vi forstått deg riktig?
- Er det noe du vil legge til?

Vedlegg 3: Analysetabell

	SELSKAP 1	SELSKAP 2	SELSKAP 3	SELSKAP 4	SELSKAP 5
1 Bakgrunnsinfo					
Aktive Land/Regioner	Alle kontinenter	Nordsjøen Vest-Afrika Brasil Mexico	Europa Asia Nord Amerika Midtøsten	Nordsjøen Mexico Kina	Nordsjøen Sør-Atlanteren Middelhavet
Forretningsfelt / Størrelse / Fartstid /	- Offshore og subsea siden 60-tallet. - Over 1000 ansatte.	- Etablert nylig. - Under 500 ansatte.	- Leverer offshore og subseaflåner til både offshore, telekom og forsvarsindustri. - Under 500 ansatte.	- Godt etablert med lang fartstid. - Hovedområder i dag er Subsea, med separat segment på lektre og taubåt. - Under 500 ansatte.	- Oppstart i siste ti år. - Hovedområder er Vessel Platform Supply og multirole rescue vessel (redning/berging). - Over 500 ansatte.
Kontor/Agenter/ Hvordan får man salg?	- Kontorer i 30 land. - Mix av eget salgspersonell og eksterne salgsgenter.	- Salgskontorer i Norge, UK og Houston. - Salgsagenter man har stor kjennskap til og stoler på.	- Kontorer i Europa, Asia, nord amerika og midtøsten. - Betjener markeder med agenter ellers.	- Salgskontorer i Norge og Houston (US). - Benytter salgsgenter der det er behov.	- Salgskontorer i Norge og i Skottland. - Benytter agenter noen steder.
Eierskap	-Offentlig notert børselskap. -Fragmentert eierstruktur. -Forventning om å drive med antikorrupsjon.	- Heleid av privat aktør. - Det foreligger en klar forventning fra styret om at det jobbes med antikorrupsjon.	- Heleid av privat aktør. - Sentralisert eierskapsstruktur. - Opplever lite føringer på antikorrupsjonsarbeid.	- 100 % familieeid, privat selskap. - Ingen føringer fra eierne rundt antikorrupsjonstiltak.	- Åpent, børsnotert med spredt eierskap. Privateiere. - Lite føringer, men opptatt av ordentlighet og ryddighet i firmaet.
Internasjonalisering	-	- Markedet ble for lite i nordsjøen, derfor utvidet de. - Klima i Norge om vinteren gjør det vanskelig å drive med sjøfart.	-Gikk internasjonalt i 2000. - Ekspandert til Houston og Østen i 2005. Videre til nye regioner i 2013. -Årsak : Nå et større marked.	- Internasjonalt på 80-tallet med lektervirksomhet. - Ekspanderte på 90-tallet, jobber med vessel og lektervirksomhet over hele verden.	-

2 CSR	SELSKAP 1	SELSKAP 2	SELSKAP 3	SELSKAP 4	SELSKAP 5
Perspektiv på CSR	<ul style="list-style-type: none"> - Bruker CR som sin strategi. Mindre fokus på den sosiale biten. - Konsentrere innsats inn mot driftsspesifikke forhold. - Det er en samfunnsforventning. - Universel, helhetlig strategi med lokal tilpasning. 	<ul style="list-style-type: none"> - Operasjoner i utlandet skal utføres på samme måte som i Norge. - Etikk og moral er viktig i utland. 	<ul style="list-style-type: none"> - CSR er viktig for selskapet. - Etikk svært viktig del. - Filantropi, støtte til lag/foreninger. - Mest press i Norge. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke noe spesielt forhold til det. - Prøver å jobbe etter norske holdninger & kulture. 	<ul style="list-style-type: none"> - CSR er viktig på den måten at det skaper verdier for selskap, eiere og samfunnet gjennom etisk og forsvartlig drift. - Vektlegger særlig miljø, gjennom utslippsreduksjon.
Fordeler ved CSR	<ul style="list-style-type: none"> - Ser på dette som en plikt mot land man jobber imot. - Ser på det som en merverdi. - Gå foran som godt eksempel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen særskilt satsning på CSR. - Vekt på HMS, kvalitetssikring og etikk som et substitutt til CSR. 	<ul style="list-style-type: none"> - Økt goodwill fra lokalsamfunn. - Lærlingordninger gir senere ansettelser. 	<ul style="list-style-type: none"> - Har ikke noe etablert arbeid knyttet direkte til CSR. - Legger vekt på HMS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Først og fremst økonomiske, ved reduksjon i avgifter.
Antikorrupsjonsarbeid i Norge vs utlandet.	<ul style="list-style-type: none"> - Forekommer i Norge. - Risikoanalyser mest utbredt i risikofylte land og regioner. - Universell strategi på overordnet nivå med tilpasning til lokale lover, regler og normer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke antikorrupsjonsarbeid i vestlige land. - Mer fokus på risikoanalyse i andre regioner. - Tillitsassett forhold til antikorrupsjonsarbeid. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jobber etter samme krav og regelverk. - Større utfordring i utlandet enn i Norge. - Mål om uniform utførelse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Noenlunde lik. - Overordnet strategi lik for alle virkeland. - Mer fokus på miljø og sikkerhet. - Ingen forskjell. Ikke etablert antikorrupsjonsarbeid hverken i Norge eller internasjonalt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stille samme krav nasjonalt som internasjonalt. - Kanskje mer obs på enkelte problemstillinger i utlandet. - Ingen forskjell. Kan være mer obs på noen problemstillinger.
Motivasjon bak antikorrupsjonsarbeid.	<ul style="list-style-type: none"> - Skaper merverdi og differensierer seg gjennom godt arbeid. - Rykte. - En forventning utenifra. - Lover og regler. 	<ul style="list-style-type: none"> - Unngå å bli svartelistet av kunder. - Rykte - Etikk og integritet - Viktige faktorer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etikk. - Ønske om å følge lover og regler. - Press fra samfunnet og andre oljeselskaper. - Rykte 	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke motivasjon til å drive med antikorrupsjon. - Årsak: eierstruktur, typer jobber, liten bedrift, sub contractor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renomme. - Viktig for business å bli ansett som seriøs aktør.

Organisering og ansvar.	<ul style="list-style-type: none"> - BIC har hovedansvar internt. - Har nødvendig kompetanse.. - BIC har jevnlig periodiske revisjoner av enheter i ulike land. - Antikorrupsjon viktig. - Systematisk. 	<ul style="list-style-type: none"> - Styret og topledelse. - Ingen særskilt avdeling. - Prossessorientert tilnærming. - Ingen interrevisjon med antikorrupsjon. - Tillit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen egen avdeling. - Avdelingsledere har ansvar ved salg/ anbud. - Har decision gates. - Prossessorientert tilnærming. - Har interrevisjon med antikorrupsjonstiltak. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen egen avdeling som sitter med jobb direkte opp mot antikorrupsjon og antikorrupsjonstiltak. - Har interrevisjon uten systematiske antikorrupsjonstiltak. 	<ul style="list-style-type: none"> - Egen avdeling, QA, sitter med overordnet ansvar. - Interrevisjon en gang i kvartalet med systematiske antikorrupsjonstiltak.
4 Antikorrupsjonstiltak - Human Resource	SELSKAP 1	SELSKAP 2	SELSKAP 3	SELSKAP 4	SELSKAP 5
Screening av ansatte.	<ul style="list-style-type: none"> - Bruk av etiske case intervjuer ved rekruttering. 	-	-	-	-
Kontraktforhandlinger.	<ul style="list-style-type: none"> Code of Conduct inngår i kontrakten. - Vektlegges forhold rundt korrupsjon, herunder mottak av gaver, penger osv. 	<ul style="list-style-type: none"> - Code of Conduct alle ansatte må skrive under på. 	<ul style="list-style-type: none"> Innrømmer for svake rutiner. - Varierende praksis mellom land.. - Har CoC og antibribery som en del av kontrakten. Uformellt i praksis. 	<ul style="list-style-type: none"> -Standard kontrakter, bransjestandard. Ikke noe spesifikt mot korrupsjon. 	<ul style="list-style-type: none"> -Punkter knyttet til korrupsjon ligger inne i kontrakten.
Inroduksjon og opplæring.	<ul style="list-style-type: none"> - Trestepsprosess, tilpasset avdeling man jobber i. - Inkluderer verdier, etikk og selskapets CR-policy. - Eget forretningsetikkkurs. - Systematisk. 	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> - Antikorrupsjonstiltak er en fast del av opplæring.
Varslerordning.	<ul style="list-style-type: none"> - Har varslorordning, i form av anonym e-post til BIC-gruppen. 	-	-	-	-

Kompetanseresurser.	<ul style="list-style-type: none"> - Intern compliance avdeling. - Staten. - Andre selskaper. - Tredjeparts organisasjoner. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intern kompetanse i styret og toppledelse. - Internett. 	<ul style="list-style-type: none"> -Baserer kun på intern kompetanse. 	<ul style="list-style-type: none"> -Rederforbundet og UD. - Samarbeidspartnere. - Eksterne konsulenter. (til risikoanalyse - Ikke direkte antikorruptsjon) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kunder og samarbeidspartnere. - Ansatte i QA-avdeling.
Anbud	<ul style="list-style-type: none"> - Mix av egne salskontorer og eksterne salgsganter. - Rapportering til BIC som tar seg av prosjektscreening og risikovurdering. - Systematisk. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bruk av salgsganter man kjenner fra før. - Anbudsgjennomgang med advokater og flere "decision gates". - Særskilte store anbud involveres styret. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kun eget salgskontor og salgspersonell. - Viktig del av anbudsgjennomgang er antikorruptsjon. - Kontraktsgjennomgang viktig. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utstrakt bruk av agenter eller direkte kontakter. - Automatiske henvendelser innen lekter-virksomhet, grunnnet få aktører. 	<ul style="list-style-type: none"> - Blanding av agenter og eget salgspersonell. - Streng prosedyre etter formelle skriv og etiske retningslinjer fra QA. - Operasjonsavdeling og QA-avdeling deltar i forhandlinger. - Systematisk.
Land	<ul style="list-style-type: none"> - BIC tar løpende risikovurderinger av nye og eksisterende land. - Aktiv bruk av konsulenter i land med lite intern kompetanse. - Selskapet har svartelistet enkelte land. - Systematisk. 	<ul style="list-style-type: none"> - Økonomisk markedsanalyse fra eksterne markedsanalytikere + internt. - Enkel risikoanalyse. - Selskapet har svartelistet enkelte land. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Baserer seg på intern kompetanse. Ansatte med kompetanse og lang fartstid. - Legger mest vekt på kultur, normer og regler. - Selskapet har svartelistet enkelte land. - Basert på tillit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktiv bruk av UD og rederforbundet. - Samarbeidspartnere / leverandører om nødvendig. - Ekstern konsulentanalyse ved stor usikkerhet. - Selskapet har svartelistet enkelte land. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lener seg mot kunder og samarbeidspartnere i de aktuelle land. - Tillit. - Selskapet har svartelistet enkelte land.
Leverandører	<ul style="list-style-type: none"> - Har standardiserte kontraktstformuleringer til alle leverandører. - Opplæring av policies til lokale underleverandører. - R revisjonsrett av underleverandører gjennom kontrakter. 	<ul style="list-style-type: none"> - Basert på tillit. - Bruker kontakter man kjenner fra før. - Bruker agenter man kjenner. - Ingen systematiske antikorruptsjonstiltak. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baserer seg på tillit. - Velger dyrene, tryggere løsninger fremfor billigere, ukjente tilbud. - Ingen formalisert risikoanalyse. Etter behov. - Ingen systematiske antikorruptsjonstiltak. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foretar økonomisk revisjon og sjekk på Performance / HSE av nye leverandører. - Ingen systematiske antikorruptsjonstiltak. - Tillit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Basert på tillit. - Porteføljen er store, internasjonale aktører med strenge interne rutiner. Risiko ansees for å være liten. - Ingen systematiske antikorruptsjonstiltak.