

Corporate Social Responsibility

av

Svetlana Galdina



Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Studieretning bedriftsøkonomi

30 studiepoeng

Handelshøgskolen i Tromsø

Universitetet i Tromsø

August 2010

Forord

Denne oppgaven er en masteroppgave i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Tromsø. Oppgaven er en avsluttende del av min femårige utdanning i Norge. Oppgaven har gitt meg både positive opplevelser og utfordringer. Jeg vil rette en stor takk til de bidragsytere som har hjulpet meg underveis i prosessen.

Først vil jeg takke mine veiledere Ulf Mack Growen og Gunnar Ottesen som i perioden har kommet med nyttige råd i forhold til formulering av problemstillingen, utvelgelse av aktuell teori samt gitt konstruktive tilbakemeldinger og kommentarer på utkast jeg har sendt underveis. Tusen takk for hjelp i forbindelse med oppbygging av oppgaven.

Jeg vil også takke min informant Eric F. Ekern i Telenor ASA som har gitt meg mulighet til å innhente nødvendige opplysninger til den empiriske delen av oppgaven.

Og tusen, tusen takk til mine foreldre i Russland for kontinuerlig støtte og oppmuntring, for barnepass og for at de alltid har hatt tro på meg. Til slutt, takker jeg min kjære lille Alex for all glede han spreder.

Tromsø, august 2010

Svetlana Galdina

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er Corporate Social Responsibility (CSR). Innenfor temaet fokuseres det særlig på bedriftenes samfunnsansvar ved at den enkelte bedrift har et ansvar for å opptre på en bærekraftig måte ut over den rent bedriftsøkonomiske dimensjonen.

Globaliseringen har ført til at mange bedrifter i dag ikke lenger har full kontroll over sin verdikjede, fordi store deler av produksjonen er outsourcet til tallrike underleverandører lokalisert i andre verdensdeler. Globaliseringen og kravet om bærekraftighet er av de viktigste faktorene bak utviklingen av CSR. Både næringslivet, myndighetene og forskere interesserer seg for CSR som er et omfattende tema. Det har vært nødvendig å avgrense oppgaven innenfor rammen av denne masteroppgaven.

Jeg har valgt å bygge opp oppgaven i to hoveddeler. Første delen av oppgaven vil danne en teoretisk grunnlag hvor jeg prøver å belyse hvordan oppfattes CSR av næringsliv, myndighetsorganer og forskere i dag, og hvilke utviklingstrekk har ledet fram til denne oppfatningen. I oppgavens andre del foretar jeg en empirisk undersøkelse av Telenor-konsernet og ser hvordan Telenors arbeid med CSR har utviklet seg over tid og hvordan Telenor vurderer betydningen av CSR i sin forretningsutvikling i dag.

Jeg har valgt en kvalitativ metode for min undersøkelse hvor jeg kombinerer en innholdsanalyse og et kvalitativt intervju med direktør for samfunnsansvar i Telenor.

Funnene i rapporten viser at både næringslivet, myndighetene og forskere har satt CSR på agendaen og at ledende bedrifter jobber aktivt med å utvikle sin CSR-strategi. Utviklingen av CSR har vært spesielt sterk de siste 20 årene. Casebedriften, Telenor-konsernet, tar samfunnsansvar på alvor. Bedriften samarbeider godt med sine interessenter og har sterkt fokus på de viktigste områder innenfor CSR- samfunn, miljø og klima.

Nøkkelord: Corporate Social Responsibility, Samfunnsansvar, Interessenter, Samfunnstiltak

Innhold

FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
INNHold	V
1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.1.1 Problemstilling	4
1.1.2 Oppgavens oppbygning	4
2. METODE.....	5
2.1 UNDERSØKELSESDSIGN	5
2.1.1 Casedesign.....	6
2.2 KVALITATIV METODE.....	6
2.2.1 Kvalitativ innholdsanalyse	6
2.2.2 Kvalitativt intervju.....	7
2.3 METODISK KVALITET	9
2.3.1 Reliabilitet	10
2.3.2 Validitet	10
3. UTVIKLING AV CSR.....	12
3.1 UTVIKLINGEN AV CSR I NÆRINGSLIVET	12
3.2 MYNDIGHETENES ROLLE I UTVIKLINGEN AV CSR.....	16
3.3 TEORETISKE TILNÆRMINGER I CSR.....	21
3.3.1 Et historisk blick på CSR.....	21
3.3.2 Interessentteori.....	23
3.3.3 De tre bunlinjene (triple bottom line).....	26
3.3.4 Carrolls CSR-pyramide.....	29
4. FORSKJELLER I SYN PÅ CSR.....	32
5. CSR I TELENOR.....	35
5.1 UTVIKLINGEN I TELENORS ARBEID MED CSR	35
5.1.1 Telenor-konsernet.....	35
5.1.2 Telenors interessenter og interessentdialog	36
5.1.3 Telenors samfunnsengasjement i 2010.....	37
5.2 TELENORS HÅNTERING AV UETISK PRAKSIS I BANGLADESH.....	42
5.2.1 Mediedekning av Telenor-skandalen i Bangladesh.....	43
5.2.2 Samfunnstiltak i Bangladesh.....	44
6. KONKLUSJON.....	46
7. AVSLUTNING.....	49
LITTERATUR	50
Internettkilder:.....	52
VEDLEGG: INTERVJUGUIDE – TELENOR	56

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Tema for denne oppgaven er Corporate Social Responsibility (CSR). Innenfor temaet fokuseres det særlig på bedriftenes samfunnsansvar ved at den enkelte bedrift har et ansvar for å opptre på en bærekraftig måte ut over den rent bedriftsøkonomiske dimensjonen.

Fagområdet er relativt nytt og har utviklet seg sterkt i løpet av de siste 20 årene. Flere utviklingstrekk har bidratt til utviklingen. Ett slikt utviklingstrekk er globaliseringen som har ført til at mange bedrifter i dag ikke lenger har full kontroll over sin verdikjede, fordi store deler av produksjonen er outsourcet til tallrike underleverandører lokalisert i andre verdensdeler. Globaliseringen og kravet om bærekraftighet er av de viktigste faktorene bak utviklingen av CSR.

Globaliseringen har i løpet av de siste tiårene ført til økt interaksjon, åpning av nasjonale grenser og reduksjon i geografiske avstander. Til grunn for globaliseringen ligger en rekke forhold. Både i Europa, Amerika og Asia ble det på 1990-tallet etablert store handelsblokker (APEC i Asia fra 1989, NAFTA i Amerika og EU i Europa fra 1994). Innenfor handelsblokkene ble nasjonale handelshindringer bygd ned slik at forutsetninger for samhandling mellom medlemslandene innen blokkene ble bedret. I tillegg har WTO (World Trade Organization) arbeidet for rammebetingelser for global samhandling mellom handelsblokkene. Særlig viktig for globaliseringen har dereguleringen av transportnæringen vært.

Mens globaliseringen har bidratt til økonomisk vekst i den industrialiserte delen av verden, har den bidratt til en rekke uønskede konsekvenser i de mindre utviklede landene særlig i Afrika og Asia.

Selskaper som velger å drive virksomhet i utlandet må forholde seg til andre regler enn de som selskapets hjemland opererer med, noe som ofte er problematisk med tanke på å sikre at menneskerettigheter og selskapets etiske regler blir ivaretatt.

Dette må ses i sammenheng med etiske bedriftsnormer og ulike samfunnskulturer. Ulike samfunn har ulike sosiale normer. Globale selskaper har ikke alltid kontroll over disse. For å

oppfylle sitt samfunnsansvar, må et selskap klare å tilpasse sine bedriftsinterne normer til regionale og globale samfunnsnormer.

Når bedrifter fra et industrialisert land som Norge etablerer seg i utviklingsland i Afrika, Midtøsten og Øst-Europa kan bedriftene møte fremmede samfunnskulturer med utbredt korrupsjon i følge Transparency International, noe som gjør det vanskelig for selskaper som ønsker å opptre ansvarlig med utgangspunkt i egne bedriftsinterne normer, da samarbeidspartnere som regel følger andre samfunnsnormer og etiske regler.

Når så produksjonen hos mange underleverandører skjer ved bruk av barnearbeid, miljøfarlige stoffer og med forurensing av store landarealer [1], har det gradvis oppstått et behov for næringslivet til selv å rydde opp ved at pressen har satt søkelys på problemet.

Vi har utallige eksempler i følge Dagens Næringsliv og mange offentlige debatter om bedrifter som har fått svekket sitt omdømme ved ikke å ha tatt sitt samfunnsansvar på alvor.

Blant annet har Telenor-konsernet gjentatte ganger fått negativ omtale fordi bedriften ikke har hatt kontroll med bruken av barnearbeid i tilknytning til bruk av asiatiske underleverandører. For eksempel ble det i mai 2008 formidlet i mange norske medier at en dansk TV-dokumentar hadde avslørt grove regelbrudd på arbeidsmiljø og etikk hos Telenors underleverandører i Bangladesh (Lippe og Bech-Karlesen, 2009). Telenor brukte underleverandøren Grameenphones i Bangladesh som opererte med barnearbeid, farlige arbeidsforhold og miljøkriminalitet. Dette måtte Telenor ta ansvar for.

Et annet eksempel er korrupsjonsskandalen i 2003 i Statoil som har også bidratt til å gjøre temaet CSR aktuelt. Dagens Næringsliv avslørte høsten 2003 at Statoil hadde inngått en avtale med konsulentselskapet Holton Investments for å få råd om forretningsvirksomhet i Iran. Bidraget var på 115 millioner kroner. I følge Dagens Næringsliv var Statoils rådgiver sønn av Irans tidligere president. Rådgiveren hadde mye makt i landet og var også president i et av Statoils partnerselskaper i Iran. Etter avsløringen ble Statoil siktet for korrupsjon [2]. Kritikker rettes mot Statoil også i dag, både for et engasjement i Canada og for selskapets tilstedeværelse i land med både korrupsjon og brudd på menneskerettigheter. Det kan derfor virke som et paradoks at Statoil samtidig står på verdenstoppen blant bedrifter som tar samfunnsansvar på alvor, idet de scorer høyest på bærekraftig indekser.

I debatter vedrørende samfunnsansvar er det faktisk slik at internasjonale selskaper som oppfører seg mer etisk ansvarlig enn andre, blir kritisert i størst grad. I følge Odd Nordhaug (2009) har Telenor i mange sammenhenger blitt fremstilt som en norsk rollemodell når det

gjelder Corporate Social Responsibility, blant annet fordi selskapet har gått inn i ulike programmer og deltatt i FNs Global Compact program. Telenor scorer høyt på bærekraftig indekser. Toyota sto i 2008 på toppen blant Norges best likte bedrifter [3] og var det mest solgte bilmerket da.

For å forebygge negativt omdømme har næringslivet en egeninteresse i å ta tak i temaet. En rekke programmer er iverksatt over tid i regi av ulike bransjeorganisasjoner for å påvirke bedrifter til å ta et økt samfunnsansvar. I dette arbeidet har næringslivet selv forsøkt å definere hva de legger i begrepet CSR: Et eksempel er Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) som i 2003 definerte CSR som:

”summen av en organisasjons finansielle, miljømessige og sosiale ansvar” (NHO, 2003).

I dag omtaler NHO samfunnsansvar på sine nettsider slik:

Samfunnsansvar handler om hvordan verdier skapes, og hvordan næringslivet påvirker mennesker, miljø og samfunn. I dagens globaliserte verden øker kravet til at bedrifter utviser samfunnsansvar. Dette innebærer å integrere samfunns- og miljømessige hensyn i strategi og daglig drift. Samfunnsansvar kan styrke bedrifters omdømme og skape konkurransefortrinn [4].

Også myndighetene har måttet forholde seg til temaet CSR gjennom politisk press fra ulike interesseorganisasjoner og enkeltpersoner. Det har derfor lenge vært arbeidet med lovgivning som skal sikre at næringslivets produksjon skjer innenfor rammevilkår som myndighetene oppfatter som bærekraftige, både nasjonalt og internasjonalt. Det internasjonale arbeidet for å påvirke bedriftene til å ta samfunnsansvar skjer dels i regi av FN, dels i regi av EU. Siden myndighetenes perspektiv på CSR er et annet enn næringslivets perspektiv, ser vi at myndighetsorganer definerer begrepet annerledes enn næringslivet [5]. Et eksempel er EU-kommisjonens definisjon av CSR fra 2002:

“being socially responsible means not only fulfilling legal expectations but also going beyond compliance and investing more human capital, the environment and relation with stakeholder” (The European Commission, 2002).

I følge P.S. Brønn og Ihlen (2009) definerer EU samfunnsansvar som at en bedrift ”frivillig velger å bidra til et bedre samfunn og renere miljø” og ”integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin forretningsvirksomhet og i interaksjon med sine interessenter”.

I tillegg til næringslivet og myndighetene har også forskere interessert seg for temaet CSR. Her har hovedfokuset vært å utvikle ulike teorigrunnlag i forsøk på å forklare utviklingen innenfor temaet. Temaet har blant annet vært belyst ut fra interessenteori og ut fra Carrolls CSR-pyramide.

1.1.1 Problemstilling

Ut fra det som er sagt hittil, er CSR et omfattende tema. Det har derfor vært nødvendig å avgrense oppgaven innenfor rammen av denne masteroppgaven.

Jeg har valgt å bygge opp oppgaven i to hoveddeler.

Rapportens første del etablerer en teoretisk referanseramme der følgende problemstilling forsøkes belyst:

- 1. Hvordan oppfattes CSR av næringsliv, myndighetsorganer og forskere i dag, og hvilke utviklingstrekk har ledet fram til denne oppfatningen?*

Rapportens andre del tar for seg følgende problemstilling:

- 2. Hvordan har Telenors arbeid med CSR utviklet seg over tid og hvordan vurderer Telenor betydningen av CSR for sin forretningsutvikling i dag?*

1.1.2 Oppgavens oppbygning

For å belyse oppgavens problemstillinger er rapporten bygd opp slik i det videre:

- Kapittel 2 beskriver metoden som er lagt til grunn ved den empiriske analysen av Telenor.
- Kapittel 3 gir en oversikt over utviklingen av CSR sett fra henholdsvis næringslivets, myndighetenes og forskernes ståsted.
- Kapittel 4 drøfter forskjeller i næringslivets, myndighetenes og forskeres syn på CSR.
- Kapittel 5 beskriver og drøfter utviklingen av CSR innenfor Telenor-konsernet med utgangspunkt i tilgjengelig datamateriale.

2. Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for metoder jeg har brukt for å få svar på problemstillingen. Oppgaven er hovedsakelig teoretisk basert. Hoveddelen bygger derfor på en beskrivelse og analyse av relevant litteratur med basis i CSR.

Det finnes to metodevalg - den kvalitative og den kvantitative.

Kvalitativ metode er en tilnærming for analytisk beskrivelse. En kvalitativ metode deles i innsamling av primærdata og innsamling av sekundær data. Primærdata er, for eksempel, intervjuer og observasjoner. Sekundærdata er, for eksempel, kildeinnsamling.

Kvantitativ metode systematiserer innholdet i ulike dokumenter som er relevante for problemstillinger, men vurderingen blir gjort i forhold til et strukturert kategoriskjema. Kvantitativ tilnærming egner seg til å besvare problemstillinger hvor det er ulike data som må fordeles og sammenlignes. I kvantitativ metode vanligvis primærdata er spørreskjemaer og sekundærdata er årsrapporter, statistikker, regnskaper og andre data som samles i større databaser.

Det er ikke entydige forskjeller mellom den kvalitative og den kvantitative tilnærmingene. Innenfor kvantitative tilnærmingen arbeider forskeren primært med talldata, mens den kvalitative forsker hovedsakelig arbeider med tekster. Men resultatene fra et kvalitativt studium med tekster kan suppleres med tall (Thagaard, 2009).

Jeg ønsker å få dypere innsikt i hvordan Telenors arbeid med CSR utviklet seg og jeg vil benytte den kvalitative tilnærmingen i min analyse. Kvalitativ metode gir meg mulighet å gå mer detaljert inn i denne undersøkelsen. Primærdataene vil være den informasjon jeg skaffer fra intervjuet med Telenor-konsernet. Sekundærdataene vil være kilder med eksisterende teori om CSR og tilgjengelige data fra Telenor sine nettsider.

2.1 Undersøkellesdesign

Når en undersøkelse gjennomføres, må det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Dette betegnes i forskning som design

(Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2006). Oppgaven har et eksplorerende design. Eksplorerende design brukes ofte når problemstillingen er uklar i utgangspunktet og man ikke kan stille opp klare hypoteser. Dette designet er spesielt passelig i situasjoner hvor man står over et problem man ønsker å vite mer om [6]. Jeg visste lite i utgangspunktet om CSR og hadde ikke klar forståelse for hvordan problemstilling skulle analyseres, men ønsket å gå i dybden på temaet. Eksplorerende design baserer seg på ustrukturelle observasjoner og derfor vil forskernes erfaring, kunnskap og innsikt i temaet ha stor betydning for resultatet. Når problemstillingen får mer presis formulering, kan undersøkelsen få mer systematisk struktur.

2.1.1 Casedesign

Casedesign i følge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2006) innebærer et studium av en eller flere case gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. I innsamlingen benyttes det mange forskjellige datakilder, men de er alle avhengige av tid og sted.

Jeg har valgt å foreta en casestudie av Telenor og vil undersøke bedriften i forhold til temaet CSR. Denne utformingen av casestudier kaller Johannessen, Tufte og Kristoffersen for ”enkelt-case-design med en analyseenhet”. Casen undersøkes grundig og detaljert for å få mest mulig informasjon. I et casestudium er det to kjennetegn: et avgrenset fokus og en detaljert beskrivelse.

2.2 Kvalitativ metode

I denne oppgaven har jeg vurdert en kvalitativ fremgangsmåte som den beste og har valgt å kombinere dokumentanalyse av kilder og et intervju med en i Telenor ledelse som har kompetanse på samfunnsansvar. Jeg har valgt denne kombinasjon fordi jeg mener at disse to metodene utfyller hverandre og gir meg et bra utgangspunkt for å svare på problemstillingen.

2.2.1 Kvalitativ innholdsanalyse

I følge Grønmo (2004) omfatter kvalitativ innholdsanalyse ulike typer dokumentstudier og systematisering av innholdselementer med hensikt på å belyse problemstillinger. Kvalitativ innholdsanalyse brukes oftest i undersøkelsen av dokumenter med et tekst innhold i muntlig eller skriftlig form. Når den kvalitative innholdsanalysen skal tas i bruk, er det viktig å avklare

hva som skal være fokus for oppgaven og hvilke temaer og type tekster skal undersøkes (ibid.).

Kvalitativ innholdsanalyse krever tolking av innholdsmateriale. Thagaard (2009) påpeker at kilden må vurderes i den kontekst den er skrevet. I hovedtrekk er datagrunnlaget mitt basert på informasjon fra nettsider, avisartikler, rapporter, forskningsmateriale og fagbøker. Teorien tar utgangspunkt i litteratur som beskriver ulike forståelser av og tilnærming til begrepet CSR. Jeg vil gjøre en analyse av dokumenter i forhold til Telenors samfunnsansvar fra data som er offentlig tilgjengelig på bedriftens hjemmesider og det materiale som er diskutert i medier. Jeg bruker mediekilde for å få frem ulike synspunkter, men er kritisk når jeg leser. Noen journalister er mer seriøse enn andre og mye avhenger av hvem som står bak en artikkel med tanke på kildens troverdighet.

Jeg har brukt mye medier som kilde, blant annet relevante nettsider. Det foregår mange debatter rundt begrepet og problemstillingen fornyer aktualitet. Det er mye informasjon tilgjengelig på internett, men vanskelig å få tak i denne i skriftlig form. Telenor utgir ikke årlige samfunnsansvarsrapporter som noen andre store selskaper som Statoil ASA og Orkla ASA gjør, men legger veldig mye informasjon om bedriftens CSR-politikk på nettsiden deres. I årsrapport på nett finnes det informasjon om bedriftens resultater på nøkkelområder innenfor samfunnsansvar. Telenor rapporterer også om bærekraftig utviklingen etter retningslinjer for Global Reporting Initiative (GRI). Jeg ble kjent med publiserte tekstene på Telenors nettsidet inkludert års- og samfunnsrapporter som ligger tilgjengelig. Ut fra det vurderer jeg og tolker innholdselementer for å få svar på problemstillingen. Innholdet på hjemmesidene til Telenor er stort og jeg har valgt å konsentrere meg mest på informasjon som er samlet i en egen samfunnsansvarsseksjon.

2.2.2 Kvalitativt intervju

Formålet med et intervju, i følge Thagaard (2009), er å få omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon og hvilke synspunkter og perspektiver de har på det temaet som blir tatt opp i intervjuet. Intervjuet gir godt grunnlag for å få innsikt i informantens erfaringer, tanker og følelser. Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2006) påpeker at det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert og fordeler intervjuet i fem grupper.

- Ustrukturert intervju er uformelt med åpne spørsmål og temaer.

- Semi-strukturert intervju har intervjuguide som utgangspunkt, mens temaet og spørsmålsrekkefølge varierer.
- Strukturert intervju hvor både tema og spørsmålsformuleringer på forhånd fastlagt.
- Strukturert intervju med faste svaralternativer.
- Gruppeintervju

For min undersøkelse har jeg planlagt et strukturert intervju med lukkede spørsmål med utgangspunkt i en intervjuguide, men intervjuet har vært mindre strukturert fordi informanten ekskluderte intervjuguiden da jeg møtet ham i bedriftenes lokaler og spørsmålene ble besvart muntlig i en åpen samtale. Denne typen av samtalen med informanten har både fordeler og ulemper. Fremgangsmåten er svært fleksibel og intervjuet preges av uformell atmosfære som gjør det lettere for informanten å fortelle. Men dette intervjuet er vanskelig å gjengi i etterkant for bruk i undersøkelsen.

Jeg hadde behov for å intervju noen som har kunnskap om temaet CSR og jeg sendte direkte forespørsel om å få intervjuet til kontaktpersoner for samfunnsansvar i Telenor-konsernet. Jeg anså disse personer som mest relevante i forhold til empiriske delen av problemstillingen. Utvelgelsen var basert på bakgrunn av ansattes stilling og ansvarsområdet i Telenor-konsernet. Thagaard (2009) karakteriserer denne utvelgelsen av informanter som et strategisk valg. Direktør for samfunnsansvar i Telenor Eric F. Ekern sa seg villig til å bli intervjuet. Marshall og Rossman (2010) kaller intervjuer med personer som har særlig mye kunnskap på et undersøkt tema for eliteintervjuer. Eliteintervjuene gir mulighet til å innhente verdifull informasjon fordi eliteinformanter har helhetlig oversikt over hele organisasjonen, inkludert juridiske og finansielle strukturer (ibid.). Eliteinformanter er fra ledelsen, de er innflytelsesrike og har mye opplysninger om selskapet. I et slikt eliteintervju fikk jeg, i tillegg til svar på definerte spørsmål, lære hvilke spørsmål er mer viktige enn andre og hvilken informasjon er mest relevant. Marshall og Rossman antyder også at det kan være en utfordring å få direkte tilgang til eliteinformanter fordi de er opptatte mennesker og det er vanskelig å komme i kontakt med slike informanter. Jeg har ikke opplevd dette og har fått rask svar på min henvendelse per e-post med forespørsel om intervjuavtalen. Direktør for samfunnsansvar i Telenor, har naturlig nok, mye reisevirksomhet, men vi avtalte et tidspunktet som passet for begge innen relativt kort tid. Grunnet forretningsreise, tok det derimot litt tid å få respons på notater jeg sendte til ham etter møtet.

Mitt intervju har foregått i form av en åpen samtale på informantens arbeidssted den 18.juni 2010. Intervjuets lengde var på cirka en time. Jeg hadde utarbeidet en intervjuguide på forhånd, men lot informanten fortelle relativt fritt. Jeg sendte spørsmålene til informanten to dager før møtet og intervjuet foregikk i form av uformell samtale hvor vi diskuterte disse spørsmålene. Målet mitt var å få informanten til å gå gjennom intervju spørsmålene og jeg respekterte hvordan han strukturerte svarene sine. Dette er viktig i en kvalitativ tilnærming fordi informantens perspektiv på problemstillingen bør uttrykkes slik informanten oppfatter det, og ikke slik forskeren ser det (ibid.). Intervjuet ble forstyrret av en del støy i lokaler og avbrudd et par ganger av informantens kollegaer, men informanten fikk raskt opp tråden igjen. Marshall og Rossman påpeker at det å tenke effektivt og håndtere flere ting samtidig er et karaktertrekk for eliteinformanter.

Jeg viser til vedlagt intervjuguide som inneholder spørsmålene som jeg ønsket å gå gjennom for å belyse hvordan Telenors arbeid med CSR har utviklet seg. Rekkefølgen av spørsmålene ble ikke den samme under intervjuet og jeg stilte også noen andre oppfølgings spørsmål som jeg følte var naturlig ut fra informantens svar.

I etterkant av intervjuet sendte jeg informasjon som jeg ville bruke i analysen av Telenor til min informant for godkjenning og ga full frihet til å endre på innholdet. Informanten antydte at jeg har oppfattet det meste korrekt og har skrevet i tråd med hva vi snakket om. Jeg tok hensyn til et par kommentarer jeg fikk fra ham og oppdaterte informasjon.

Jeg oppfattet at jeg, gjennom intervjuet med Telenor, samtidig via dokumentanalyse, har innhentet informasjon for å besvare problemstillingen i oppgaven. Men det, at intervjuet ikke ble gjennomført på den måten som planlagt, har hatt konsekvenser for metodisk kvalitet. Jeg vil komme nærmere på dette i neste avsnittet.

2.3 Metodisk kvalitet

En vurdering av metodisk kvalitet er nødvendig for å kunne tolke analyseresultatene i undersøkelsen (Grønmo, 2004). Kvaliteten til data kan imidlertid ikke vurderes på en helt generell måte. Den må sees i sammenheng til problemstillingen som datamaterialet skal brukes til. Kvalitetsvurderingen bør utføres etter at datainnsamlingen er avsluttet. Da kan tolkningen ta hensyn til problemstillingen med reliabilitet eller validitet (ibid.). Reliabilitet og validitet er to kriterier for kvalitetsvurderingen og mulig kvalitetsforbedring. Å vurdere

reliabilitet og validitet er viktig i en kvalitativ metode. Mangel på disse to kriterier for god kvalitet kan resultere til at problemstillingen ikke blir belyst. Jeg vil vurdere min egen bruk av metode og hvilke begrensninger den har hatt. Men selv med de begrensninger som jeg vil påpeke, mener jeg at reliabiliteten og validiteten til undersøkelsen er god nok til å besvare problemstillingen.

2.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om påliteligheten til den undersøkelsen man har gjennomført. Grønmo (2004) definerer reliabilitet som ”graden av samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen basert på samme undersøkelsesopplegg”. Reliabiliteten er høy hvis datamaterialene varierer i liten grad mellom de ulike innsamlingene. Dette gir tillit til data og tolkningen av analysen (ibid.). Reliabiliteten avhenger også av måten innsamling av data ble gjennomført. Oppgaven i utgangspunktet har et reliabilitetsproblem ved at jeg gir egne tolkninger som kan være feil. Min kontakt med direktør for samfunnsansvar styrker reliabilitet. Et kvalitativt intervju er pålitelig fordi informanten har kunnskap innenfor undersøkt området, men reliabiliteten svekkes som konsekvens av at intervjuet ikke ble tatt opp på bånd og jeg hadde ikke mulighet til å gjengi informantens egne formuleringer. En annen utfordring i forhold til reliabiliteten er at jeg bruker mye nettsider som stadig er i oppdatering. Innholdet av nettsidene kan forandres eller ikke blir tilgjengelig. Innholdsanalysen vil være vanskelig da for andre å kontrollere. Ved å vise hvordan jeg har gått frem under datainnsamling og hvordan vunnet erfaringen kan prege tolkingen, prøver jeg å sterke troverdighet.

2.3.2 Validitet

Validitet er et uttrykk for gyldigheten til det innsamlede datamaterialet. Selv om reliabiliteten er høy og data er pålitelige, er det ikke bestandig at disse data er relevante og validiteten er høy. I følge Grønmo (2004), er validiteten høy hvis datainnsamling resulterer i data som er relevante for problemstillingen. Validiteten avhenger av hvordan undersøkelsen er utformet og i hvordan den passer til å samle inn relevante data. Reliabiliteten og validiteten utfyller hverandre og høy reliabilitet er oftest en forutsetning for høy validitet. Det vil være samme validitetssvakheter ved en kvalitativ tilnærming på grunn av mulighetene for feiltolkning. En tydelig svakhet er begrensning knyttet til det kvalitative intervjuet, ettersom samtalen ikke

kan dokumenteres med lydopptak. For å styrke validiteten, har jeg bedt informanten å respondere på mine oppfatninger fra møtet. Det kan stilles spørsmål om samlet materialet er tilstrekkelig for å svare på problemstillingen. For å forbedre metodisk kvalitet, kunne jeg intervjuet noen interessenter til Telenor. Jeg kunne også vurdert å intervju flere, ved å ta en bedrift til, men hensikten var å gå i dybden på et selskap.

3. Utvikling av CSR

CSR som begrep har eksistert i lang tid. Samfunnet og næringsliv utvikles stadig og innholdet i CSR endrer seg over tid i takt med denne utviklingen. CSR har mange definisjoner sett fra næringslivets, myndighetenes og forskernes sine sider. Jeg vil i min oppgave se på utviklingen av CSR ut i fra forskjellige perspektiver og derfor vil dette kapitlet være tredelt. Første del behandler utviklingen av CSR i næringslivet, andre del tar for seg myndighetenes forhold til CSR og tredje del beskriver forskernes tilnærming til CSR.

3.1 Utviklingen av CSR i næringslivet

I arbeidet med CSR har næringslivet en helt sentral rolle og stadig flere selskaper implementerer CSR i sin virksomhetsstyring. Både Næringslivets Hovedorganisasjon og Norges Forskningsråd bidrar til økende oppmerksomhet på samfunnsansvarlige aktiviteter.

CSR innebærer at en bedrift tar ansvar utover regler som gjelder for virksomheten. Organisasjonen setter fokus på sosiale og miljømessige aspekter i sin virksomhet og fremstiller bedriften ikke bare som en forretningsvirksomhet, men også som en samfunnsinstitusjon. Dette temaet har vært mye diskutert både i Norge og internasjonalt.

Kommunikasjonsdirektør i NHO, Elsbeth Tronstad forteller at forventningene til CSR har endret seg [4] ”For 100 år siden sørget bedrifter for gatelys og helsestell i lokalsamfunnet, mens i dag er dette en offentlig oppgaver. På 1970- og 1980-tallet var primære samfunnsoppgaver for bedriftene verdiskaping og sysselsetting. Gode arbeidsforhold var første viktige fokusområde for CSR. Fra 1990-tallet er diskusjonen om CSR blitt mer nyansert. Store norske selskaper har etablert seg i utviklingsland med utbredt korrupsjon og brudd på menneskerettigheter”.

Samfunnsansvarstrenden som har vokst fram i løpet av de siste årene er stadig like aktuell. Konseptet er blitt mer synlig gjennom årsrapporter og media. Mange selskaper rangerer virksomheter på grunnlag av utøvelse av CSR. På grunn av publisiteten disse rangeringene har fått, har CSR blitt en uunngåelig prioritet for bedriftsledere verden rundt (Porter og Kramer, 2006). Mange virksomheter er derfor engasjert i samfunnsansvarlige aktiviteter.

Gjennom sitt CSR-engasjement tar en bedrift hensyn til både økonomiske og sosiale aspekter. For store selskaper er CSR et sentralt element i deres strategi og for selskaper som opptrer internasjonalt er CSR blitt helt nødvendig.

NHO har jobbet bevisst med samfunnsansvar de siste 20 årene og har vært en sentral aktør i CSR-debatter. Organisasjonen har fra begynnelsen av 90-tallet utgitt en rekke temahefter og arrangert konferanser med temaer som miljø, menneskerettigheter og etikk. NHO driver med rådgiving til bedrifter som vil vite mer om samfunnsansvar og som selv satser på dette område.

En undersøkelse fra 2004 viste at 93 av hundre børsnoterte norske bedrifter nevnte en eller annen form for samfunnsansvar i sine årsrapporter (Gjølberg og Meling, 2004).

Drivkreftene som gjør at bedrifter tar samfunnsansvar varierer mye fra land til land og fra sektor til sektor. Generelt er de beste CSR-aktiviteter observert i demokratiske vestlige land. Det er først og fremst argumenter for lønnsomhet som ligger til grunn for at bedrifter velger å ta samfunnsansvar. CSR knyttes mest til økonomisk utvikling. Andre årsaker kan være å få godt omdømme for virksomheten.

Næringslivet samarbeider med frivillige organisasjoner og myndighetene i sitt arbeid med CSR. Bedrifter bør utvikle CSR-strategi hvor de lager oversikt over sine interesser, deres roller og oppfatninger av fordeler ved bedriftens virksomhet. En måte å øke kompetanse og legitimitet på området er å inngå partnerskap med frivillige organisasjoner. NHO beskriver partnerskap som overføring av økonomiske midler fra bedriftenes side og kunnskap, ekspertise, legitimitet og troverdighet fra organisasjoner [20]. Oliviero og Simmons [7] skiller mellom insider-organisasjoner som samarbeider med næringslivet for utvikling av CSR og vil at flere bedrifter skal engasjere seg i CSR og outsider-organisasjoner som er skeptiske til at næringslivet vil prioritere CSR foran profitt og skaper konfrontasjon.

Tap av omdømme for næringslivet kan ha økonomiske konsekvenser. Det har betydning for rekruttering av kvalifisert arbeidskraft og påvirker evnen til å tiltrekke kapital. På den måten fremstår CSR som et konkurransefortrinn i markeder for identiske produkter.

CSR i næringslivet sikrer at målet om lønnsomhet ikke nås for enhver pris. Bedriftene må ta ansvar for hvordan virksomheten påvirker miljø og samfunn. Bedriftene tar ansvar på fire nivåer: passivt, aktivt, strategisk og innovativt. På passivt nivå har bedrifter kunnskap om CSR og sine interesser og overholder relevante regler og lover.

På aktivt nivå ønsker ledelsen å skape positive verdier gjennom sin forretningsdrift i tillegg til å overholde lover og regler. Bedrifter ønsker å bygge godt omdømme og skape gode relasjoner til sine interessenter.

På strategisk nivå er CSR en del av bedriftens strategiske posisjon. Motivasjon er en bærekraftig utvikling.

Det øverste nivå er innovativt. Dette nivå oppnår bedriftene når foretningssideer og foretningssmodeller løser utfordringer og skaper verdier i samfunnet [8].

Næringslivet legger mye fokus på etikkarbeid som en del av CSR. Etisk teori sier noe om hva som er riktig å gjøre og brukes til å analysere om samfunnsansvar er en etisk riktig handling. To viktige grunnlag er pliktetikk og konsekvensetikk.

Dersom en bedrift tar samfunnsansvar ut fra tanken om de vil gjøre noe godt i samfunnet og gjør dette fordi de ønsker å være lojale og rettferdige overfor de som berøres av deres virksomhet, handler de ut fra et pliktetisk perspektiv (Ihlen og Robstad, 2004). Bedriften vurderer om handlingen er etisk riktig eller ikke ut fra bestemte regler i samfunnet og handler etter disse regler i stedet for ut fra egne interesser. Det vil si at bedriften yter samfunnsansvar uten å tenke på hva de får tilbake for innsatsen.

Konsekvensetikk baseres på at bedrift vurderer konsekvenser av sine handlinger. Man gjør en vurdering ut fra hvilke handlinger som vil gi de beste konsekvensene, og forsøker å velge disse (ibid.).

Her handler det om hva som er etisk riktig? Oftest er bedrifter avhengige av å opptre samfunnsansvarlig for å skaffe seg et godt omdømme og styrke konkurranseevnen. Derfor er det viktig for bedriften å ha en strategi for samfunnsansvar som kan hjelpe den med å tilpasse seg gjeldende etiske normer og regler. NHO har arrangert en egen etikk-konferanse for bedrifter i flere år. Temaene er etikk i forbindelse med markedsføring, kriser og konkurser, bestikkelser, miljø og menneskerettigheter og dilemmaer som lønnsomhet og etikk. Begrepet "samfunnsansvar" fikk fra 2000 stadig større betydning for NHOs etikkarbeid. Etikuttvalget fikk fra 2000 endret sitt mandat, og navnet ble Utvalget for etikk og samfunnsansvar.

Områder for NHOs engasjement for etikk er blant annet å få næringslivet til å ta aktivt ansvar for menneskerettigheter. En annen problemstilling som NHO jobber aktivt med er korrupsjon. Fra 90-tallet er smøring og bestikkelser blitt et økende problem og ses som etiske dilemma. NHO har i dag tre hovedoppgaver på området etikk og samfunnsansvar. Den ene er å bidra til at bedrifter har tilgang på oppdatert kunnskap om hva som forventes av dem når det gjelder

etikk og samfunnsansvar, og hvilke skritt de kan ta for å ivareta dette ansvaret. Den andre er å bidra til at opinionen har et riktig bilde av hva næringslivet gjør for å ta ansvar. Den tredje er å føre dialog med myndigheter, pressgrupper og akademia om hva næringslivets ansvar bør innebære, og hvor langt dette ansvaret går (Thompson, 2009).

Statoil ASA er et selskap som lenge har ivaretatt etikk i sin CSR-politikk og introdusert etikkkompetanse i sin organisasjon. Klima, barns rettigheter, antikorrupsjon er noen av satsingsområder for selskaper. På sine nettsider uttrykker selskapet at de er kjent for høy etisk standard og ser etikk som en integrert del av sin virksomhet:

Selskapet krever en høy etisk standard av alle som opptrer på vegne av oss og vi vil opprettholde en åpen dialog om etiske spørsmål, både internt og eksternt. Vi forventer også at våre samarbeidspartnere skal ha en høy etisk standard som er i samsvar med vår. Statoils Etiske retningslinjer beskriver kravene som er satt til vår forretningsvirksomhet. Sammen med våre verdier danner de grunnlagene og rammene for den prestasjonskulturen vi ønsker å utvikle. Verdigrunnet er avgjørende for at vi skal lykkes over tid i konkurransepregede omgivelser. Våre verdier er i kjernen av vårt styringssystem og motiverer oss til innsats og gode prestasjoner. De veileder oss i hvordan vi driver virksomheten og samarbeider internt og eksternt [9].

Statoil uttrykker, som næringslivet generelt, mest konsekvensetikk, mens regler og normer som næringslivet står over, baseres på pliktetikk.

I følge nettavisen Teknisk Ukeblad [10] er Telenor på toppen i etikk- scoring til tross for kritikken etter Bangladesh-avsløringen om bruk av barnarbeid i dansk presse. Telenor lå fortsatt øverst på Dow Jones samfunnsansvarsindeks per 2008.

Næringslivet i Norge har drevet velstandsutvikling gjennom innovasjon og økonomisk vekst. På 100 år har Norge gått fra å være et fattig europeisk land til å bli kåret som verdens beste land å bo [11]. Næringslivet i Norge bidrar til å løse utfordringer i miljø og samfunnet. Norske bedrifter utvider sitt CSR-arbeid også i utlandet.

Næringslivets organisasjoner har prioritert samfunnsansvar høyt de siste årene og er kommet langt med problematikken, men det er fortsatt behov for større engasjement på området.

3.2 Myndighetenes rolle i utviklingen av CSR

Økende internasjonalisering av handel og fremveksten av globale selskaper satte CSR på den internasjonale agendaen på 1980-1990 tallet. OECD og FN er internasjonale organisasjoner som etablerer normer og regler for næringslivets samfunnsansvar. OECD gir retningslinjer for selskaper med anbefalinger rundt samfunnsansvar. Retningslinjene «Guidelines for Multinational Companies» som ble utformet allerede i 1976 og revidert i 2000, berører blant annet menneskerettigheter, åpenhet, arbeidsmarkedsrelasjoner, antikorrupsjon, miljø og forbrukerrettigheter.

Utgangspunktet for klimaforhandlinger er FNs klimakonvensjon. FN holdt sin første konferanse om miljø og utvikling i Rio de Janeiro i 1992 [12]. Konferansen vedtok en handlingsplan for miljø og utvikling som ble kalt "Agenda 21" hvor det slås fast at de industrialiserte landene må redusere sine utslipp av klimagasser. FNs konvensjon har betydning som et rammeverk for videre forhandling. Alle medlemsland i FN per juli 2010 er parter i Klimakonvensjon, inkludert Norge [13].

En mer forpliktende FNs konvensjon om klimaendringer ble inngått i Japan i 1997 og fikk navn Kyoto-avtalen. I følge denne avtalen forpliktet industrilandene seg til å redusere sine utslipp av drivhusgasser med 5,2 prosent innen perioden 2008-12 i forhold til nivået i 1990. Denne avtalen er rettslig bindende og landene som bryter den, blir pålagt sanksjoner.

FN etablerte Global Compact i 1999. Dette er en organisasjon som oppfordrer bedrifter til å arbeide for ti prinsipper for menneskerettigheter, arbeidsforhold, miljø og antikorrupsjon.

I St.meld. nr. 10 (2008-2009) om «Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi» beskrives Global Compact som er FNs initiativ for samarbeid med næringslivet om en bærekraftig utvikling. Initiativet ble tatt i 1999 for å bringe næringslivet mer direkte inn i utviklingsarbeid.

Global Compacts ti prinsipper som bedrifter bør legge til grunn for sitt arbeid med å ta samfunnsansvar er:

Menneskerettigheter

1. prinsipp: Bedrifter skal støtte og respektere vernet om internasjonalt anerkjente menneskerettigheter
2. prinsipp: Sikre seg at de ikke medvirker til menneskerettighetsbrudd

Arbeidsstandarder

3. prinsipp: Bedrifter skal overholde organisasjonsfriheten og den reelle anerkjennelsen av retten til kollektive forhandlinger,
4. prinsipp: Sette en stopper for alle former for tvangsarbeid,
5. prinsipp: Reelt bringe barnearbeid til opphør
6. prinsipp: Sette en stopper for diskriminering i forhold til ansettelse og yrke

Miljø

7. prinsipp: Bedrifter skal støtte et føre-var-prinsipp i forhold til miljøutfordringer,
8. prinsipp: Ta initiativ for å fremme økt ansvarlighet i forhold til miljøet
9. prinsipp: Oppmuntre til utvikling og spredning av miljøvennlig teknologi

Anti-korrupsjon

10. prinsipp: Bedrifter skal motarbeide alle former for korrupsjon, inkludert utpressing og bestikkelser

FNs Global Compacts – ti prinsipper, St. meld nr 10 (2008-2009)

FNs Global Compact hjelper bedrifter som vil ta CSR i bruk gjennom rammeverk for hvordan de tar ansvar.

FNs Menneskerettighetserklæring setter fokus på menneskerettigheter.

Menneskerettighetserklæringen var opprinnelig ment å gi uttrykk for en stats forpliktelser overfor sine borgere. Erklæringen er derfor ikke rettet mot næringslivet. Men respekt for menneskerettigheter er blitt en viktig del av CSR og dermed er bedrifter nødt å forholde seg til dette.

I 2009 holdt FN en klimakonferanse i København og dette var femte møte mellom partene siden Koyoto-avtalen. Målet er å forhandle frem en ny internasjonal klimaavtale som skal tre i kraft før Koyoto-avtalen utløper i 2012 [13]. 75 land som står for 80 prosent av alle utslippene av CO₂ fra energibruk, har forpliktet seg til å kutte eller bremse sine utslipp innen 2020, opplyser FN. Norge har som mål å redusere klimagassutslippene med 30-40 prosent innen 2020 sammenlignet med 1990 nivå [14]. I tillegg bør avtalen inneholde løsninger på områder som tilpasning til klimaendringene, teknologioverføring og kapasitetsbygging i u-land.

I Europa er det EU som integrerer CSR i sin regulering av selskapene. EU-kommisjonen arbeider med å overbevise flere bedrifter til å ta i bruk samfunnsansvar som en integrert strategi for virksomhet. EU setter de viktigste miljømålene i sin miljøpolitikk og lovgiving. EU-landene er i fellesskap satser på langsiktig bærekraft. Kommisjonens årlige konkurranserapport viser til at det er lønnsomt å drive med CSR [15].

Det er blitt nødvendig med et internasjonalt lovverk og politisk regulering også i Norge for selskaper som opptrer internasjonalt. Mange store selskaper utvider sin virksomhet i ikke-demokratiske land hvor menneskerettigheter ikke respekteres. Det er viktig for norske selskaper å etablere seg i utviklingsland fordi de bidrar til positiv utvikling for lokalsamfunnet. Ofte er slike land preget av korrupsjon og politisk usikkerhet som fører til at menneskerettigheter blir krenket. Når store norske selskaper er til stede, kan de hjelpe lokalbefolkningen når det oppstår problemer. Lovverket kan ikke dekke alle normer og regler om hvordan et selskap skal oppføre seg i områder med konflikter, men myndighetene jobber bevisst med CSR.

I 1995 opprettet den norske regjeringen forumet KOMpakt, som er regjeringens konsultasjonsorgan for spørsmål knyttet til næringslivets samfunnsansvar og norsk næringsvirksomhet i utlandet (Brønn og Ihlen, 2009). Organet består av representanter fra næringslivsorganisasjoner, arbeidstakerorganisasjoner, menneskerettighetsorganisasjoner, forskere og myndigheter. Formålet med organet er å skape bevissthet om menneskerettighetsspørsmål i næringslivet for bedrifter med engasjement i utlandet.

Norge er et land med lover og avtaler som i noen grad inkorporerer samfunnsansvar. For eksempel gir arbeidsmiljøloven rammer som sikrer helse, miljø og sikkerhet for arbeidstakere, straffeloven setter forbud mot korrupsjon og miljøkriminalitet, regnskapsloven gir rammer for korrekt rapportering av en bedrifts økonomisk situasjon, mens selskapslovgivningen sikrer fornuftig styring. Sammen med konkurranseloven er dette lover som motvirker maktmisbruk og illojale handlinger for virksomhetens interessenter (Granden, 2009).

Med fremveksten av internasjonale standarder, har man fra 1990-tallet også sett en økning i bedriftsinterne retningslinjer i store bedrifter. Innholdet i disse retningslinjene varierer mellom selskapene. Noen legger fokus på det interne samfunnsansvaret, mens andre har detaljerte regler for hvordan selskaper skal forholde seg til menneskerettigheter, miljø og økonomiske forpliktelser [16].

Samfunnsansvar ble i januar 2009 behandlet i St. meld. nr.10 (2008-2009) Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi. I stortingsmeldingen stiller staten forventninger og høye krav til moderne bedrifter i forhold til samfunnsansvar og diskuterer rollefordelingen mellom myndighetene og bedrifter. Myndighetenes syn på samfunnsansvar klargjøres sammen med myndighetenes forventninger til norske aktører som opptrer internasjonalt. Regjeringen ønsker at næringslivet skal være åpent og rapportere om samfunnsansvar. Stortingsmeldingen synliggjør hvordan norske myndighetene legger vekt på samfunnsansvar. Utenriksminister Jonas Gahr Støre gir på regjeringens nettsider uttrykk for hvor viktig det er for bedriftenes lønnsomhet å engasjere seg i å gjennomføre samfunnsansvarlige tiltak:

Globaliseringen har økt internasjonale selskapers innflytelse. Vi ser hvordan selskaper som driver internasjonal forretningsvirksomhet spiller viktige samfunnsroller, og påvirker samfunnsutviklingen der de opererer. Men med innflytelse følger også ansvar. De etiske problemstillingene knyttet til næringslivets samfunnsansvar er derfor blitt tydeligere. Vi har beveget oss et godt stykke siden den første diskusjonen om de tre bunnlinjene dukket opp: bedrifter må ha mer å vise til enn økonomiske resultater. De må ha det som ansvarlige samfunnsaktører – men mer enn det – et klokt samfunnsansvar kan rett og slett være bra for forretningene, det lønner seg [17].

De tre bunnlinjene, som Støre nevner, blir gjennomgått senere i kapittelet.

Norske myndigheter er aktive med å støtte arbeidet som pågår i FN om næringsliv og menneskerettigheter, samt arbeidet som blir gjort av FNs spesialrepresentant for menneskerettigheter og næringsliv (St.meld.nr. 10 (2008-2009)).

I følge St.meld.nr. 10 har den norske staten direkte eierskap i en betydelig andel av store norske virksomheter. Telenor-konsernet er et av selskapene som tidligere var heleid av staten, men senere er blitt delprivatisert. Hensikten med å omdanne statlige virksomheter til kommersielle aktører og åpne for privat eierskap har blant annet vært å effektivisere driften og å hente inn kapital og kompetanse. Norske myndigheter regulerer næringslivet gjennom lovverk, men likevel bruker regjeringen i St.meld.nr.10 en definisjon av samfunnsansvar som er identisk med EUs definisjon av CSR, dvs. at samfunnsansvar skal være frivillig:

”Bedriftene integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer” (St.meld.nr. 10 (2008-2009)).

Regjeringen presiserer i Eierskapsmeldingen forventninger til samfunnsansvar innenfor følgende ni områder, omtalt som tversgående hensyn:

1. Helse, arbeidsmiljø og sikkerhet
2. Miljø
3. Etikk
4. Arbeid mot korrupsjon
5. Samfunnssikkerhet
6. Likestilling
7. Omstillinger
8. Forskning, utvikling og kompetansebygging
9. Integrasjon og karrieremuligheter for andre grupper.

(St.meld.nr. 10 (2008-2009)).

I tillegg oppfordres det i stortingsmeldinga til at selskaper med internasjonal virksomhet skal bruke rapporteringsnormen fra Global Reporting Initiative og at selskapene skal gjøre sine etiske retningslinjer offentlig tilgjengelig. Regjeringen forventer at selskapene med statlig eierskap skal være ledende i arbeid med samfunnsansvar.

Miljøaspektet er et stort satsingsområde hvor myndighetene iverksetter ulike tiltak for å redusere forurensningsutslipp. Internasjonalt samarbeid er nødvendig for å møte klimaproblemer på en effektiv måte. Siden slutten av 1980-årene har det pågått internasjonale forhandlinger om å begrense utslippene av klimagasser. Norges utslipp har økt kraftig siden 1990 og det er ventet at økningen vil fortsette [13]. Det finnes en rekke tiltak som kan redusere utslippene. Noen eksempler er å spare energi, bruke biobrensel i stedet for oljefyring og samle opp metan fra avfallsfyring og elektrisitet i kabel til oljeplattformer. Norske myndighetene oppmuntrer til slike tiltak gjennom informasjon, tilskuddsordninger og virkemidler som miljøavgifter og kvoteplikt for utslipp av klimagasser.

I 2007 lanserte regjeringen en Klimaløftkampanje. Klimaløftet er myndighetenes satsing på klimainformasjon for befolkningen. Sentralt i kampanjen er å gi folk kunnskap om klima og klimaendringer og gode råd om klimavennlige tiltak [18].

Myndighetene benytter ulike medier i utviklingen av CSR. Politiske organisasjoner tar opp saker angående samfunnsansvar i offentlige debatter på TV og anvender dermed også media i arbeidet med å synliggjøre samfunnsansvarlige aktører og saker. De siste årene er det utgitt stadig flere tidsskrift innen økonomiområdet hvor CSR har sin plass i diskusjonen.

3.3 Teoretiske tilnærminger i CSR

Jeg vil i dette avsnittet redegjøre for teoretiske tilnærminger til CSR i et historisk perspektiv. Videre vil jeg se på tre ulike perspektiver som jeg mener er relevante i forhold til problemstillingen. Det er interessenteori, de tre bunnlinjene og Carrols CSR-pyramiden.

3.3.1 Et historisk blikk på CSR

I følge Archie Carrol (1999) startet den moderne forståelsen av CSR med Howard R. Bowens bok *Social Responsibility of Businessman* fra 1953. Bowens oppfatning av CSR var at bedriftsledere har et ansvar for samfunnet som går ut over hensynet til egen profitt (Carrol, 1999). Ut fra denne oppfatningen, stilles det krav om samfunnsansvar til bedriftsledere og ikke til hele bedriften. Professor Morrel Heald støttet i 1957 dette synspunktet og hevdet at bedriftsledere har en forpliktelse overfor samfunnet.

På 1960-tallet ble definisjonen av CSR utvidet. Keith Davis oppfattet CSR som den delen av bedriftsledelsens beslutninger som går ut over organisasjonens direkte økonomiske eller tekniske interesser (Davis, 1960 gjengitt etter Carroll, 1999). En annen teoretiker er Joseph W. McGuire som også utvidet innholdet i begrepet samfunnsansvar i 1963. I følge Carrol (1999) presiserte McGuire at organisasjoner må vise interesse for politikk, undervisning og samfunn.

På 1970-tallet endret teorigrunnet rundt CSR sin karakter. Eierstrukturer endret seg og stadig flere virksomheter ble eid av flere aksjonærer (Carson og Kosberg, 2003). I den økende diskusjonen var det både tilhengere og kritikere av den utvidete tolkningen av CSR.

En av de mest kjente kritikere av CSR er Milton Friedman. Han argumenterte i 1970 med at bedriftene bare skal sørge for profitt uten å ha ansvar for samfunnet. I følge Friedman var bedriftenes eneste samfunnsansvar å øke profitt, alle penger som var brukt på andre formål, var å stjele penger fra andre. Aksjonærer vil få mindre utbytte, forbrukere får dyrere varer og ansatte lavere lønn (Friedman, 1970). Freidmans teori begrenser bedriftens samfunnsansvar til bare økonomiske verdier. Han har oppfordret bedrifter til å tjene mest mulig penger slik at samfunnet får større gevinst.

Senere er det forsket mye på CSR. I 1975 utviklet Bowman og Hansen sin teori om CSR og i 1979 ble det presentert lignende forskning av Abbott og Monsen. Teoretikerne studerte i hvilken grad bedrifter implementerer CSR i sin virksomhet og undersøkte hvordan CSR påvirker lønnsomheten for organisasjoner. De mest sentrale forskere innenfor CSR området anser jeg å være R. Edward Freeman som utviklet interessenteorien, Archie B. Carroll med sin CSR-pyramide og Jon Elkington som forsket på CSR ut fra tre dimensjoner. Disse teoriene vil jeg komme nærmere inn på senere i kapitlet.

I følge Carson og Kosberg (2003) har temaet CSR fått fornyet aktualitet fra midten av 1990-tallet internasjonalt så vel som i Norge.

Morsing og Beckmann (2006) kommenterte Friedmans uttalelse om at etikk og økonomien ikke må blandes. I senere litteratur ble Friedmans uttrykk "the business of business is business" ble forandret til "the business of business is value creation" som har fått betydning av CSR-engasjement. Noen bedrifter integrerer og kommuniserer CSR til sine interessenter gjennom kjernevirksomhet og CSR-rapportering. Andre utfører sin CSR-politikk gjennom dialog med interessentene. Morsing og Beckman påpeker at, selv om det går mye kritikk i forhold til begrepet, har mange forskere innsett hvor viktig det var for bedrifter å engasjere seg i CSR: "Companies will increasingly be assessed on the basis of their social performance, that respective outperformance presents a competitive advantage (e.g., Porter og Kramer, 2002), and that the value creation processes around the world will need to become more transparent and intelligible if they are to be seen as politically legitimate (Elkington, Emerson og Beloe, 2006)." Sitert i Morsing og Beckman (2006, s.15).

Porter og Kramer (2006) sier at CSR-strategi forbedrer konkurranseevnen for bedrifter i de markeder de opererer. De argumenterer for klyngemodell hvor selskapene gjennom investeringer i en klynge forbedrer konkurranseevner og forbedrer omgivelser for alle interessenter.

Kjell Arne Røvik ser på CSR som en moderne organisasjonside og sier at aktualiteten rundt CSR har hatt en stor økning etter tusenårsskiftet (Røvik, 2007). Han påpeker fire årsaker til at man er blitt så opptatt av CSR etter tusenårsskiftet. Den første årsaken er globaliseringen av økonomien som har ført til at stadig flere bedrifter opptrer i et hardere konkurranseklima på tvers av grenser mellom land og opplever andre lover og regler. Den andre årsaken er økende debatter rundt CSR knyttet til enkelte episoder og hendelser i begynnelsen av tusenåret. Røvik viser til regnskapsskandalene i to amerikanske virksomheter ENRON og WorldCOM som fikk internasjonal medieomtale. Telenor-skandalen i Bangladesh er også av nyere tid. En tredje grunn til økende oppmerksomhet rundt CSR etter tusenårsskiftet er at gafområdet er blitt autorisert av myndigheter og politiske organer. Spesielt viktig i denne sammenheng er at både FN og EU har satt CSR på dagsordenen. Siste grunnen i følge Røvik er at det kan bli dyrt å la være. Mangel på CSR-engasjement kan koste organisasjoner tap av omdømme og legitimitet. Telenor-konsernet i likhet med mange selskaper er opptatt av sitt omdømme (ibid.).

3.3.2 Interessentteori

Interessentteori handler om forholdet mellom en organisasjon og dens omgivelser. I en organisasjon møtes ulike interesser, både eksterne og interne. Interessenter er alle aktører som på en eller annen måte påvirkes av bedriftens virksomhet og de som er interessert i virksomhetens utvikling.

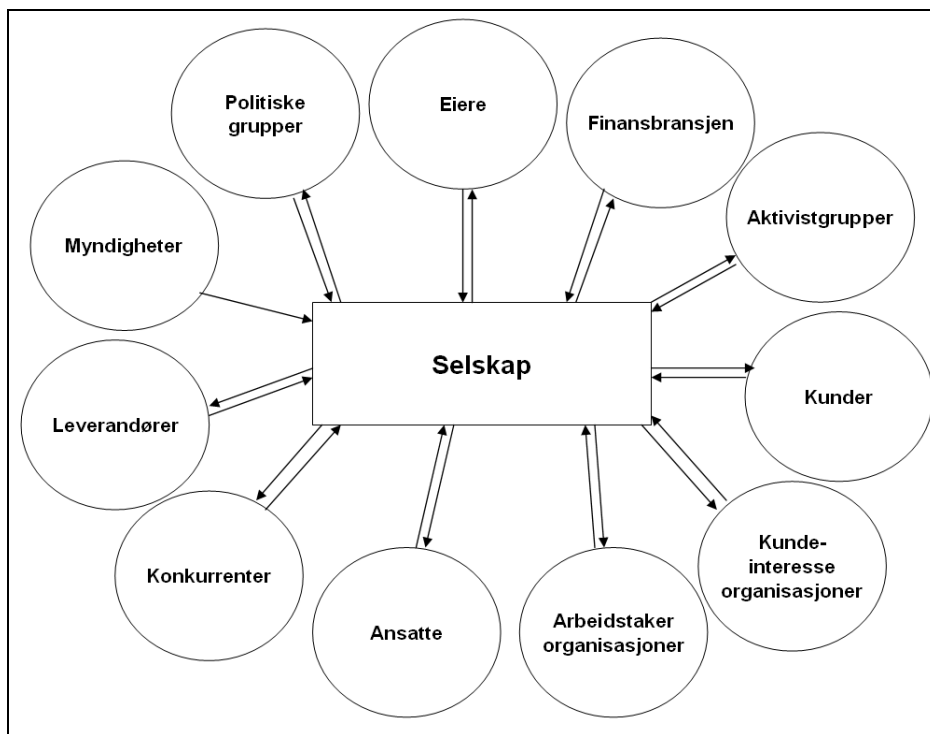
Interessentteorien ble utviklet av R. Edward Freeman i 1984 for å hjelpe organisasjoner med å forholde seg til omgivelser i samfunnet. Teorien avdekker hvem som er bedriftens interessenter (stakeholders). Freeman definerer en interessent på følgende måte:

A stakeholder in an organisation is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives (Freeman, 1984)

Freeman uttrykker at en interessent er en gruppe som kan påvirke bedriftens måloppnåelse eller som er blitt påvirket av bedriftens mål. Jeg tar utgangspunkt i denne definisjonen, selv om den er ganske bred og er blitt modifisert senere. I følge Freeman må selskaper klarlegge sine viktigste relasjoner til interessenter og systematisk gå gjennom hvordan virksomhetenes målsettinger og handlingsplaner berører interessentene, for deretter å engasjere seg i aktive

forhandlinger med dem (Nyeng, 2009). For at selskaper skal kunne kommunisere med sine interessenter, må de få en klar oversikt over alle og utarbeide en CSR-strategi.

Interessenter kan deles i to hovedgrupper: primære og sekundære. Primære interessenter er aksjonærer og investorer, ansatte, kunder, leverandører og lokalsamfunnet. Organisasjonen og de primære gruppene er gjensidig avhengige av hverandre. De sekundære interessentene er de som ikke direkte påvirker bedriftens virksomhet, men har sine indirekte interesser. Det kan være media eller frivillige organisasjoner (figur1):



Figur.1 Freemans interessentmodell (Midttun, 2008).

Interessenter kan representere både risikoer og muligheter for næringslivet. Det er viktig med godt samarbeid mellom interessenter og bedriften for å finne i felleskap de beste løsninger. Et ansvarlig forhold til ansatte, kunder, eiere og andre interessenter styrker bedriftens langsiktige konkurransefortrinn. CSR innebærer ikke en interessekonflikt, men interessefelleskap for næringsliv, myndigheter og publikum generelt (Granden, 2009). Bedrifter kan føre dialog med sine viktigste interessenter på ulike nivå. Dette kalles interessentdialog og har som formål å få kunnskap om forventninger og interesser og skape

forståelse for bedriften og dem som påvirkes av og påvirker virksomheten når beslutninger tas. Det er viktig for bedrifter å ha en dialog med interessenter før de iverksetter prosjekter. Det kan avklare eventuelle potensielle konflikter rundt bedriftens virksomhet. Ved tidlig å ta hensyn til interessentsignaler og justere kursen i tide kan bedriften spare omfattende økonomiske og omdømmemessige konfliktkostnader (Midttun, 2008). Dialog kan også skaffe nye ressurser i form av felles innsats fra interessenter. Interessentdialog gir verdifull informasjon og hjelper til med å treffe riktige beslutninger. Ved å samarbeide med myndighetene og andre aktører i samfunnet, kan bedrifter forbedre sine evner til å utvikle seg.

Morsing og Schultz (2006) beskriver tre typer CSR-kommunikasjoner som selskaper bruker for sine interessenter. Det er interessenters informasjonsstrategi, responsstrategi og involveringsstrategi. Disse strategier formidles til interessenter på tre måter: en-veis kommunikasjonsstrategi; to-veis asymmetrisk kommunikasjonsstrategi og to-veis symmetrisk kommunikasjonsstrategi. I informasjonsstrategien er det en-veis CSR-kommunikasjon fra bedriften til interessenter. Informasjonsmodell brukes vanligvis i forhold til sekundære interessenter som medier og frivillige organisasjoner. Interessenters responsstrategi baseres på både to-veis asymmetrisk og to-veis symmetrisk kommunikasjonsmodell mellom bedriften og interessenter. I involveringsstrategi går bedriften i dialog med sine interessenter.

Morsing og Schultz foreslår at bedrifter skal ta i bruk en to-veis kommunikasjonsprosess hvor de kombinerer interaksjon og informasjon i deres kommunikasjon for CSR. Strategisk CSR bør basere seg på "make sense", når selskaper prøver å forstå hva andre ønsker og tilpasser seg disse ønskene, og "give sense" når selskaper prøver å påvirke andres oppfatninger. Denne kombinasjonen trekker fram de felles interesser som selskapet og interessenter har.

Ikke-finansielle rapporter med objektive data er en måte for CSR-kommunikasjon til interessenter og presenterer "give sense" strategi. (ibid.). Ikke-finansielle rapporter synliggjør bedriftens arbeid med CSR og hvordan den lykkes med sin CSR-engasjement. Selskapets nettsider gir viktige muligheter for å skape dialog og interagere med sine interessenter. Morsing og Schultz foreslår å sette pro-aktive kommunikasjonstiltak for CSR overfor sine interessenter. På den måten støtter interessenter bedriftens CSR-strategi. De konkluderer at CSR er et bevegelig siktemål og at det er nødvendig å tilpasse seg til interessenters forventninger, men også påvirke disse forventninger.

3.3.3 De tre bunnlinjene (triple bottom line)

De tre bunnlinjene er et begrep som ble lansert i 1998 av John Elkington. Teorien tar utgangspunkt i bærekraftig utvikling. Det sentrale her er at bedriften ikke bare har økonomiske forpliktelser. De tre bunnlinjene vurderer bedrifter ut fra tre dimensjoner – en økonomisk, en sosial og en miljømessig, der de to siste illustrerer bedriftenes samfunnsansvar.

Bedrifter legger ofte større vekt på den økonomiske bunnlinjen fordi de er avhengig av profitten for å holde seg konkurransedyktige i markedet, men på samme måte stilles det krav til miljøpolitikk og sosiale aspekter. Profittankegangen må tilpasses sosial- og miljøpolitikken som er regulert av lover og regler i dag i Norge. Det holder ikke for bedriften å være lønnsom bare i økonomisk forstand. Trygstad og Lismoen (2008) har i sin artikkel Fagbevegelsen og CSR skilt mellom det internt og eksternt samfunnsansvar for hver av de tre dimensjonene i sin ”triple bottom line”- tilnærming. Det interne og eksterne samfunnsansvaret er preget av ulike interesser. Det interne ansvaret omfatter bedriftens egne ansatte, mens det eksterne går videre mot samfunnet rundt. Det interne sosiale ansvaret omfatter blant annet opplæring og kompetanseutvikling. På miljøområdet har selskapet ansvar for å tilby et godt arbeidsmiljø. Det økonomiske interne ansvaret dreier seg om ansvaret for å følge regler for blant annet regnskapsføring. Selskaper har også forpliktelser overfor lokalsamfunnet langs de tre dimensjonene. Det eksterne sosiale ansvaret handler om å gi lokalbefolkningen mulighet til å delta i verdiskapning i bedriften gjennom å øke sysselsettingen. Det økonomiske eksterne ansvaret dreier seg om næringslivsutvikling og overholdelse av skatte- og avgiftsregler. Det miljømessige ansvaret er knyttet til at bedriften skal jobbe aktivt for å unngå forurensning. På internasjonalt nivå dreier det sosiale ansvaret seg om en forpliktelse til å redusere ulikheter mellom land og interesser i disse landene. Det internasjonale økonomiske ansvaret er forbundet med tiltak for å redusere økonomisk kriminalitet og anti-korrupsjonsarbeid [16]. Selskaper har et stort ansvar for å sikre bærekraftig utvikling og ta miljøproblemer på alvor. Mange norske bedrifter utgir i tillegg til sin vanlige årsrapport en samfunnsansvarsrapport. Det er en frivillig rapportering om CSR-aktiviteter langs de tre bunnlinjene. Mange større selskaper velger CSR-rapportering.

Generelt er det de større børsnoterte selskapene som har mest omfattende rapportering på samfunnsansvar i Norge. Telenor-konsernet fremstår som en av de beste på CSR-rapportering langs de tre bunnlinjene.

Forskjellige interessenter engasjerer bedrifter i en tredelt bunnlinjerapportering. The Global Reporting Initiative (GRI) som ble utviklet i 1997 og sist revidert i 2006 omfatter retningslinjer for bærekraftig rapportering. GRI er et frivillig, internasjonalt nettverk bygget på samarbeid mellom bedrifter, arbeidstakerorganisasjoner, investorer, revisorer, frivillige organisasjoner, akademikere og andre interessenter. Formålet med dette internasjonale nettverket er at rapportering av økonomiske, miljømessige og sosiale resultater skal bli likt prioritert. GRI omfatter mange økonomiske, sosiale og miljøindikatorer. GRI har utviklet omfattende retningslinjer for rapportering på en rekke sektorer, men anbefaler generell rapportering på indikatorer som gjengitt i tabell 1 (Midttun, 2008).

GRI er et rammeverk for rapportering om bedrifters miljømessige, økonomiske og samfunnsmessige virksomhet som gir god oversikt over bedrifters innsats innenfor samfunnsansvar og muliggjør sammenligning mellom bedrifter. Rammeverket er egnet for bedrifter og organisasjoner fra ulike sektorer [19].

Over 1000 virksomhet i 60 land benytter seg av GRI (St.meld.nr. 10 (2008-2009)).

Tabell 1. GRIs generelle oversikt over rapporteringsindikatorer

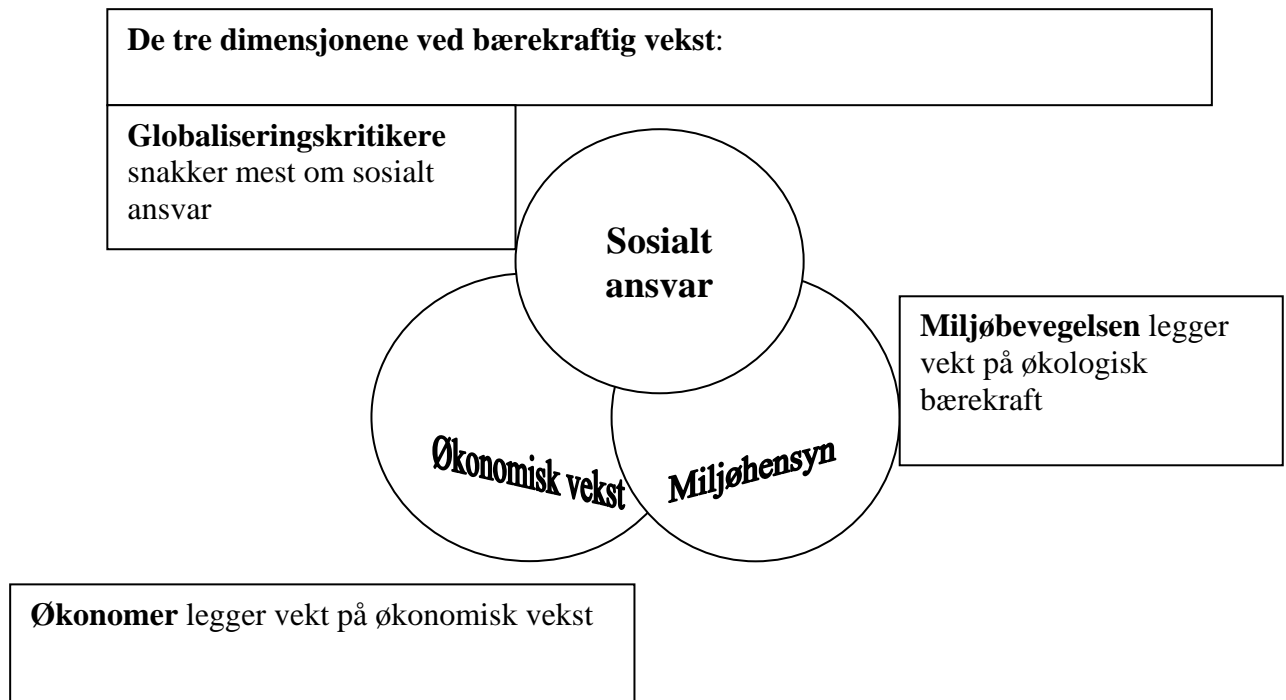
Miljøprestasjon	Økonomisk prestasjon	Sosial prestasjon
Energi	Profitt	Menneskerettigheter
Materiale	Immaterielle aktiva	- urbefolkning
Vann	Investeringer	- naturlige
Avfall	Lønn og goder	rettigheter
Utslipp til luft	Arbeidsproduktivitet	- sikkerhet
Utslipp til vann	Skatter og avgifter	Spørsmål knyttet til
Transport	Distriktsutvikling	arbeidsplass
Leverandør	Leverandører	- sunt og trygt
Produkter og tjenester	Produkter og tjenester	- lønn og goder?
Arealbruk/Biologisk mangfold		- ikke diskriminering
Etterlevelse av regler		- trening og utdanning
		- barnearbeid
		- tvunget arbeid
		- kvalitet på ledelsen
		- frihet for sammenslutning?
		Leverandører
		Produkter og tjenester

Denne rapporteringen langs de tre bunnlinjene har flyttet fokus til å omfatte ikke-økonomiske størrelser i bedriftene, selv om den kan virke litt kunstig.

Det har vært en eksponentiell vekst i antall selskaper som rapporterer med utgangspunkt i GRI. Den raske økningen i antall bedrifter over hele verden som bruker GRI i sin bærekraftighetsrapportering, og ikke minst støtten fra FN, har bidratt til å utpeke GRI som en global standard (Midttun, 2008).

Ulike interessentgrupper legger vekt på ulike dimensjoner. For at utviklingen skal være bærekraftig, må alle tre dimensjonene få mye oppmerksomhet. Ved bærekraftig vekst kan en bedrift ikke være bare økonomisk lønnsom eller bare miljøbevisst.

Alle dimensjonene må ses i sammenheng (figur 2).



Figur 2. De tre dimensjonene ved bærekraftig vekst (Sjöberg, Bingel og Laquist, 2005)

CSR er en strategi som bidrar til bærekraftig utvikling gjennom å se helheten mellom økonomi, samfunn og miljø. I sin virksomhet må bedrifter finne en balanse av en økonomisk og sosial utvikling og miljøbeskyttelse.

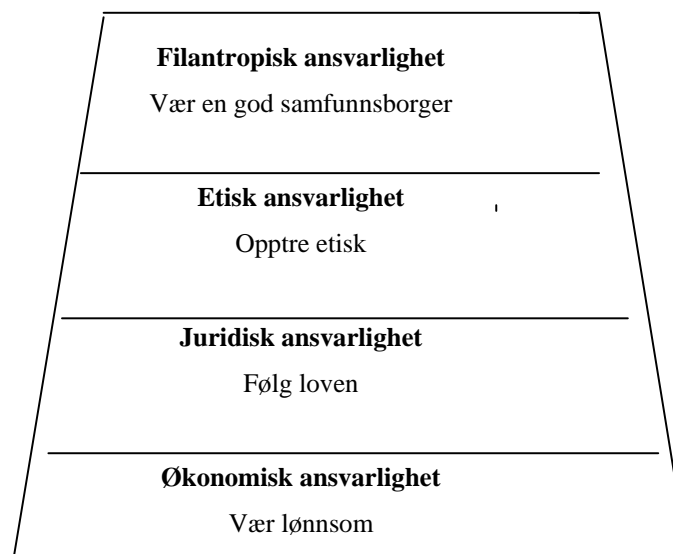
3.3.4 Carrolls CSR-pyramide

Archie Carroll er forsker innen forretningsetikk, interessenteori og samfunnsansvar. Han deler samfunnsansvar inn i et hierarki med fire grunnelementer – økonomi, jus, miljø og filantropi (Carroll, 1991). Carrolls synspunkt er at bedriftene ved bruk av CSR, skal skape størst mulig overskudd. CSR reduserer kostnader og skaper konkurransefortrinn.

Carroll og Buchholtz (2006) definerte Corporate Social Responsibility som:

“Foretakets sosiale ansvarlighet omfattes av de økonomiske, lovpålagte, etiske og filantropiske forventningene som samfunnet har til organisasjoner på et gitt tidspunkt”.

Forskere fremstiller CSR i en pyramide med fire ansvarsnivåer: det økonomiske, det juridiske, det etiske og det filantropiske ansvaret (figur 3).



Figur 3 CSR-pyramiden

Pyramiden antyder at det økonomiske ansvaret er et utgangspunkt for CSR, der hovedinteressen for bedriften er å tjene penger og maksimere aksjonærers utbytte. Carrol (1991) sier at det økonomiske ansvaret innebærer produksjon og salg av varer og tjenester som sørger for mest mulig profitt. Dette er et samfunnsansvar som alle de tre andre ansvarsnivåene bygger på.

Neste nivå av pyramiden er det juridiske ansvaret som forplikter bedriften til å følge regler og lover i sin måloppnåelse. Ansvaret innebærer blant annet å betale skatter som myndighetene pålegger bedriftene.

Det etiske ansvaret hører sammen med det juridiske, men handler om normer og forventninger som bedriften innfrir på frivillig basis. Disse uformelle normene og forventningene kan være vanskeligere for bedriftene å forholde seg til enn de som er lovregulerte.

Det øverste nivået i pyramiden står for det filantropiske ansvaret og handler om felleskap og å bedre livskvaliteten i samfunnet. Bedriftene tar ansvar som ligger utenfor deres kjernevirksomhet, men som betyr mye for samfunnet og bedrer livskvaliteten.

4. Forskjeller i syn på CSR

Næringslivet legger normalt et forsvarsperspektiv til grunn for sitt CSR-engasjement. Det viktigste for bedrifter er å sikre et godt omdømme. Apeland (2007) påpeker at selskaper med et sterkt omdømme blir høyere verdsatt. Det å bygge et godt omdømme gir et bedre utgangspunkt for å lykkes og få bedre resultater både i form av penger på bunnlinjen eller suksess på andre måter. Næringslivet har innsett at CSR-politikk som tar vare på menneskerettigheter, miljø og sosiale forhold kan lønne seg på langt sikt og kan skape positive oppfatninger av bedriften.

På selskapsnivå er samfunnsansvarsutfordringen et sentralt element i virksomhetens forretningsstrategi. Samfunnsansvarsutfordringen innebærer blant annet at bedriftene må rettfærdiggjøre sine strategiske planer overfor alle sine interessenter (Midttun, 2008).

Store bedrifter som Statoil og Telenor har egne avdelinger hvor ansatte kun jobber mot bedriftens CSR-strategi. Nyetablerte bedrifter jobber med CSR for å bli akseptert i markedet og for å bli mer attraktive. Et generelt bedre omdømme, bedre risikostyring, lettere oppnåelse av produksjonstillatelse er noen av faktorene som får næringslivet til å engasjere seg i CSR.

Bedriftene tar i bruk CSR-engasjement både for å øke sine resultater, for å eksponere seg mot eventuelle markeder og for å rekruttere nye kunder. Mange bedrifter sponser mange idrettslag og arrangementer. Når flere og flere bedrifter engasjerer seg i CSR, kan man si at dette blir nødvendig.

Selv om bedriftenes egen nytte ved å være samfunnsansvarlige er fremtredende, hevder noen av selskapene at de engasjerer seg fordi det er riktig å ta samfunnsansvar.

Som regel begrunner bedriftene sitt samfunnsansvar både ut fra etiske og økonomiske grunner (Sydnes, 2004). Næringslivet har innsett at å ha et CSR engasjement kan lønne seg på lang sikt og kan bidra til å skape positive oppfatninger av bedriften.

NHO skriver i sin veileder om næringslivets samfunnsansvar "Det handler om tillit" [20] at CSR lønner seg; det skaper tillit og styrker konkurransevnen. Veilederen nevner følgende fordeler for næringslivet ved å ta samfunnsansvar:

- Reduserte kostnader som følge av ressurs- og energiøkonomisering.
- Lettere å tiltrekke seg og beholde gode og kvalifiserte medarbeidere.
- Økt motivasjon, stolthet og trivsel blant medarbeidere.

- Bedre omdømme og redusert risiko for negativ omtale i media.
- Bedre relasjon til kunder – mer attraktiv som leverandør.
- Bedre anseelse hos forbrukere som er opptatt av at varer og tjenester er produsert på anstendig og bærekraftig måte.
- Nye forretningsmuligheter innen etiske og «grønne» produkter.
- Bedre forberedt på fremtidig lovregulering.
- Bedre betingelser hos investorer og långivere som er opptatt av samfunnsansvar.

Myndighetene har et annet syn på CSR med miljø og arbeidsplass i fokus.

Rammekonvensjoner fra myndighetene er viktige grunnlagsdokumenter for CSR.

Myndighetsengasjement gir retning til bedriftens CSR-strategi gjennom oppfordring til å delta i aktivt og positivt i samfunnet. Gjennom lover og regler forplikter bedrifter seg til å arbeide bedre med ivaretagelsen av menneskerettigheter, miljø og arbeidstakeres rettigheter. Statlig reguleringer av selskapenes virksomhet er innført i takt med globaliseringen, men som regel først når det har vært nødvendig å gjøre dette.

Et CSR-engasjement har som formål å utvikle kunnskap om menneskerettigheter i næringslivet og hvordan virksomheter bør forholde seg til miljø, arbeidstakere og korrupsjon. På grunn av negative miljømessige konsekvenser ved selskapenes økende aktivitet, satser regjeringen betydelig på miljø og bærekraftig utvikling.

Næringslivet og myndighetene samarbeider mye i sin CSR-politikk. Myndighetene har høye mål, men er avhengig av virksomhetenes støtte – ikke bare moralsk, men også i handling. Regjeringens Klimaløftet (2007) henvender seg til alle bedrifter, for å gi de muligheter til å være med på et felles klimaløft. For virksomheter innebærer klimaløftet følgende:

- Gjennomføre et klimaregnskap og utarbeide handlingsplaner i egen virksomhet
- Gjennomføre tiltakene og øke kunnskapen om klimautfordringen i egen virksomhet
- Engasjere kunder, leverandører og forretningsforbindelser til å bidra til å redusere sine utslipp
- Eventuelt frivillig kompensere helt eller delvis for egne utslipp ved å handle med klimakvoter

Mange virksomheter har inngått Klimaløftet og dermed igangsatt en prosess for å tilpasse seg til fremtidens krav [21].

Forskere interesserer seg for selve begrepet CSR og hva det innebærer. Det fins ikke noen entydig definisjon av CSR i dag og det mangler fortsatt et etablert teorigrunnlag for CSR. Forskere prøver å systematisere CSR-litteraturen og søker ulike perspektiver som kan forklare hvorfor selskapene engasjerer seg i CSR-aktiviteter. De mange ulike oppfatninger knyttet til CSR som teoretisk begrep, skaper store forskningsmessige utfordringer. Det finnes mange ulike teoretiske perspektiver. I tillegg er begrepet relatert til ulike dimensjoner og nivå [16].

5. CSR i Telenor

Den empiriske delen av oppgaven har som formål å belyse følgende problemstilling:

1. *Hvordan har Telenors arbeid med CSR utviklet seg over tid og hvordan vurderer Telenor betydning av CSR for sin forretningsutvikling i dag?*

Kapitlet gir først en oversikt over utviklingen i Telenors arbeid med CSR. Derneft gir kapitlet en oversikt over hvordan selskapet vurderer betydningen av CSR for sin forretningsutvikling i dag basert på et intervju med direktør for samfunnsansvar i Telenor-konsernet. Informasjon fra bedriftens hjemmesider og intervjuet har dannet grunnlaget for analysen.

5.1 Utviklingen i Telenors arbeid med CSR

Fra et utgangspunkt som statlig monopolbedrift på et nasjonalt marked har Telenor på mindre enn 20 år blitt Norges nest største selskap og en global aktør innenfor mobiltelefoni. Selskapet spiller en stor rolle i de landene det etablerer seg og møter utfordringer på veien.

5.1.1 Telenor-konsernet

Telenor er Norges største leverandør av telekommunikasjonstjenester. Konsernet opererer i konsumtjenestemarkedet og er et av landets mest synlige selskaper. Telenor tilbyr taletelefoni-, data, innhold og andre kommunikasjonstjenester.

Selskapet er børsnotert og, som tidligere nevnt, deleid av den norske stat. Selskapet ble etablert i 1855 og har i dag hovedkontor på Fornebu utenfor Oslo. På 1990-tallet ekspanderte Telenor sin virksomhet kraftig på det internasjonale markedet. I NHH Forum 2009 fortalte Jon Fredrik Baksaas, som er konsernsjef siden 2002, at mobilitet begynte å ta av på alvor i 1993.

Selskapet begynte da å satse umiddelbart i utlandet med oppkjøp av eierposter i russiske selskaper og i Ungarn. Telenor søkte posisjoner i fremvoksede markeder med mange mennesker og i 1996 investerte de i selskapet Grameen Phone i Bangladesh. Per juli 2010 har selskapet virksomhet i 14 land fordelt på Norden, Europa og Asia. Siste markedet hvor konsernet gikk i desember 2009 var det indiske telemarkedet og foreløpig har ikke Telenor planer etablere seg i andre flere markeder i følge Ekern.

Telenor-konsernet er sjette største mobiloperatør i verden med mer enn 174 millioner abonnenter på verdensbasis per 4. kvartal 2009. Konsernet hadde en omsetning på 110 milliarder kroner i 2008 og mer enn 40.000 ansatte [22].

CSR er et høyt prioritert område i Telenor-konsernet. Konsernet utvikler stadig nye tiltak for å ta samfunnsansvar i sine markeder og har gjort CSR til en naturlig del av sin virksomhet.

Utviklingen i Telenors arbeid med CSR begynte for alvor ved konsernets globale satsing for 20 år siden.

5.1.2 Telenors interesser og interessentdialog

Som et stort konsern som har virksomhet både i Norge og i utlandet har Telenor mange interesser å forholde seg til. Blant Telenors interesser er alle forbrukere av selskapets tjenester i Norge og i 13 andre land. Primære interesser er aksjeeiere, ansatte, leverandører og forbrukere, mens sekundære interesser er myndigheter, medier, frivillige organisasjoner og publikum generelt (Midttun, 2008). Det er imidlertid noe avvik fra inndelingen i den teoretiske referanserammen. Telenors sekundære interesser fremstår som viktige grupper og påvirker i høy grad selskapets omdømme. De er store grupper og kan representere en form for trussel hvis de er misfornøyde eller kritiske. Dette motiverer bedriften til å ta samfunnsansvar. Telenor tar hensyn til interessentenes forventninger og ønsker å innfri deres forventninger ved bruk av CSR som verktøy.

På sine hjemmesider opplyser Telenor at de har kontinuerlig dialog med sine partnere og gir dem den støtten de trenger. Blant samarbeidspartnere finner vi for eksempel UNICEF, Røde Kors, ETNO og Global Compact. En vanlig strategi for samarbeid er å inngå partnerskap med andre organisasjoner. Partnerskap med interesser kan øke bedriftens troverdighet og styrke omdømmet. Det kan også hjelpe konsernet med å få oversikt over viktige områder innen CSR som deres interesser er opptatt av [20].

Det er mange eksempler på at Telenor har inngått partnerskap med samfunnsansvarlige organisasjoner, blant annet inngikk Telenor partnerskap med "BIs senter for bedriftens samfunnsansvar" i 2007 for å få tilgang til akademiske ressurser og samarbeide med studenter. Senterets mål er å fremme et samfunnsansvarlig næringsliv gjennom forskning, undervisning og samarbeid med næringsliv, myndigheter og interesseorganisasjoner. Senteret bidrar til økt kompetanse på fagfeltet som omhandler bedriftens samfunnsansvar. I 2009

inngikk Telenor-konsernet en femårig samarbeidsavtale med UNICEF Norge om å bekjempe barnearbeid i Bangladesh. Telenor har dessuten samarbeidet med Nobels Fredssenter siden 2004. Selskapet har partnerskapsavtale med Norges Røde Kors for å øke sine muligheter til å drive humanitært arbeid. Alle disse organisasjoner har erfaring og kompetanse innenfor samfunnsansvar og opptrer på internasjonalt nivå [23].

Telenors nettsider er et viktig verktøy for CSR kommunikasjon. Selskapet har etablert en traineeblogg hvor traineene deler sine erfaringer og inntrykk fra Telenors markeder rundt om i verden. Dette er, i følge Morsing og Schultz (2006), en to-veis CSR kommunikasjon mellom selskapet og interessenter. Denne kommunikasjonen viser at Telenor går i dialog med interessentene ved å bruke nettsidene. Gjennom en dialog holder Telenor sine interessenter informert om virksomhetenes planer og visjoner, samt lærer om deres erfaringer med konsernet.

5.1.3 Telenors samfunnsengasjement i 2010

Telenor har et eget samfunnsansvarsteam som utvikler retningslinjer og strategi for CSR. Samfunnsansvar er innarbeidet i styringsprosesser og konsernets forretningsetiske retningslinjer "Codes og Conduct" som ble etablert av Telenor i 2003 og revidert i 2009. De forretningsetiske retningslinjene består av 8 hovedpunkter for samfunnsansvarlig engasjement og reflekterer hvordan bedriften og dens ansatte skal oppføre seg [24]. Retningslinjene veileder i en rekke etiske spørsmål, inkludert både helse, miljø og sikkerhet. En av grunnene til at retningslinjene i sin tid ble opprettet var selskapets økende virksomhet i utlandet. Telenor vil være tydelig på hvilke verdier som er viktige for selskapet. Konsernets styringsstruktur for samfunnsansvar ledes en seksjon med navn Group Communications and Corporate Responsibility som rapporterer direkte til konsernsjef. Telenors Etske råd, som har representanter fra de ansatte, fagforeningene og ledelse, fungerer som rådgivende organ for topp-ledelsen i konsernet. Telenor har utviklet et interaktivt opplæringsprogram for ansatte med navnet "Reputation". Programmet viser sammenheng mellom ansattes beslutninger og Telenors omdømme. Med "Codes og Conduct" fremstår Telenor som et innovativt konsern som ivaretar menneskerettigheter, miljøutfordringer og anti-korrupsjon prinsipper [5].

I mitt intervju med direktør for samfunnsansvar fikk jeg vite at konsernets samfunnsansvarsteam består av 8 medarbeidere. Informanten antydte at det kan være mellom

100 og 200 som er engasjert i CSR arbeid i Telenor-konsernet. Ekern sa at avdelingen har fokus på ikke-finansielle områder og utfører ikke-finansiell rapportering. Blant disse områder er kundetilfredshet, HMS og klimaendringer [32].

Telenors rapportering om bærekraft er i tråd med retningslinjene til GRI (Midttun 2008, St.meld. nr.10 (2008-2009)).

Telenor ble rangert som nummer en på bærekraftig utvikling av Dow Jones Sustainability Indexes i 2007 og 2008. 17 ledende mobiloperatører fra hele verden omfattes av bærekraftindeksen Dow Jones Sustainability Indexes. Telenor sto øverst til tross for Bangladesh-skandalen [10]. Rangeringen som nummer en er et resultat av at konsernet over lang tid har fokusert på CSR. Direktøren påpekte at denne rangeringen, og ikke-finansiell rapportering, synliggjør at konsernet lykkes i sitt arbeid med CSR. Gjennom ikke-finansiell rapportering går bedriften i dialog med sine interessenter og dette er en form for CSR-kommunikasjon (Morsing og Schultz, 2006).

Bakgrunnen for den sterke plasseringen ligger i Telenors bidrag til å skape vekst i de landene de opererer. Dette gjelder spesielt virksomheten i utviklingsland (St.mld. nr.10 (2008-2009)).

Etikken er høyt prioritert i Telenor-konsernet. I sin miljørapport for år 2000 påpeker Telenor tre grunnleggende verdier innen etikk: ansvarlighet, pålitelighet og engasjement. Disse verdiene ligger i Telenors holdninger for å påvirke deres valg og handlinger. Verdiene danner utgangspunkt for hvordan selskapet møter kundene, samt for rekruttering, opplæring, utvikling og vurdering av medarbeidere. Telenor har vært medlem i Initiativ for etisk handel (IEH) siden 2005. IEH er et kompetansesenter som bidrar med råd og ulike verktøy for å hjelpe medlemmene med å sørge for at de hele tiden handler etter etiske normer [25].

Telenor argumenterer på nettet for at telekommunikasjon kan forbedre verden. Telenor forstår samfunnsansvar ut fra deres kjernevirksomhet, de kommer inn på temaer som samfunn, miljø og økonomi. Telenor uttrykker at det er både plikt og egne interesser som ligger til grunn for selskapets CSR-strategi. De føler at de må ta ansvar overfor samfunnet de opererer i og legger vekt på at CSR gir konkurransefortrinn. Målet til selskapet er å gi mennesker tilgang til telekommunikasjon i alle sine markeder. Konsernsjef i Telenor uttrykker dette slik på Telenors nettsider per juli 2010: "I alle våre markeder ønsker vi å tilby folk alle de fordelene telekommunikasjon gir. Vi er en integrert del av samfunnene vi opererer i, derfor er det

avgjørende at vi driver ansvarlig i alle ledd av vår virksomhet. Gjennom dette mener jeg vi skaper verdier både for samfunnet og for Telenor”[26].

Konsernet utnytter potensialet, som mobilkommunikasjon har, til å bidra til sysselsetting og økonomisk vekst. Telenor påpeker klare fordeler av internetttilgang i sine markeder og viser til en undersøkelse som Boston Consulting Group gjennomførte i 2009 i Bangladesh, Thailand og Serbia. Studien analyserer sosiale og økonomiske effekter av Internett i vekstmarkeder og viser at internetttilgang skaper arbeidsplasser, høyere inntekter og bedre sosiale forhold.

Undersøkelsen har vist at Internett kan generere betydelig økonomiske inntekter mot 2020: i forhold til Bruttonasjonalprodukt (BNP) vil Internett bidra med:

- 2,6 prosent i Bangladesh
- 3,8 prosent i Thailand
- 5,2 prosent i Serbia

Økt bruk av Internett kan føre til nyskaping. Forskningen viser at en økning i internettpenetrasjonen på ti prosentpoeng vil samsvare en årlig økning i etableringen av nye bedrifter med en prosent. Dette innebærer:

- 94 000 nye jobber i Serbia
- 129 000 nye jobber i Bangladesh
- 114 000 nye jobber i Thailand

Utbygging av internetttilgang skaper høyere skatteinntekter for disse landene og i løpet av den neste tiårsperioden kan Internett bidra med:

- 4,6 prosent av statsinntektene i Bangladesh
- 4,2 prosent av statsinntektene i Thailand
- 1,8 prosent av statsinntektene i Serbia

Studien viser også til andre gevinster for samfunnet i Serbia, Bangladesh og Thailand, særlig helse og utdanning [27].

Selskapet legger også vekt på hvordan de forbedrer økonomien ved hjelp av mobiltelefonindustrien i markedene de opererer i. Som eksempel viser Telenor til en undersøkelse som selskapet har bestilt fra konsultentselskapet Deloitte.

Studien ble utført i Telenor-markedene i Bangladesh, Malaysia, Pakistan, Thailand, Serbia og Ukraina og har vist at mobiltelefoni industrien bidrar mellom 3,7 og 6,2 prosent av BNP.

Undersøkelsen fra de seks markedene viser at mobilindustriens økonomiske bidrag er:

- 3,7 prosent av BNP i Malaysia
- 6,2 prosent av BNP i Bangladesh
- 5,2 prosent av BNP i Pakistan
- 4,7 prosent av BNP i Thailand
- 4,1 prosent av BNP i Serbia
- 5,9 prosent av BNP i Ukraina

Mobilindustrien skaper nye arbeidsplasser og kan bidra med:

- 34 000 fulltidsansatte i Serbia
- 120 000 i Ukraina
- 51 000 i Malaysia
- 150 000 i Thailand
- 111 000 i Bangladesh
- 244 000 i Pakistan

[28].

Økningen i BNP og mange nye arbeidsplasser i forhold til yrkesaktive viser til at kommunikasjonsindustrien spiller en vesentlig rolle i den økonomiske utviklingen av disse landene. I tillegg er det andre positive effekter av utvidet mobilkommunikasjon som bedre utdanning og levevilkår for folk med lav inntekt. Med disse handlingene setter Telenor i fokus FNs målene som omfatter fattigdom, utdanning, helse og miljø [1].

Telenor, som medlem i Global Compact, har forpliktet seg til å jobbe i tråd med FNs ti grunnleggende prinsipper for samfunnsansvar (St.meld. nr. 10 (2008-2009)). I sine CSR-aktiviteter handler konsernet på lokalt nivå, men tenker globalt. Telenor setter i fokus FN målene om miljø, fattigdom, utdanning og helse. Konsernet har mange konkrete lokale prosjekter i sine markeder og vektlegger hvordan de forbedrer verden gjennom tjenester og

teknologiutvikling. Telenor påpeker at mobilkommunikasjon forbedrer levevilkårene i landene de opererer i, blant annet ved at BNP øker.

Telenor jobber aktivt med klimautfordringer og vil begrense miljøbelastninger. Eric F. Ekern sier at klima er viktigste satsingsområdet innenfor CSR i dag. Selskapet har utarbeidet egne retningslinjer for miljø som omhandler energiforbruk og klimaendringer, miljøeffektiv anskaffelse, avfallshåndtering og gjenvinning samt installasjoner og radiobølgestråling. I 2008 ble det opprettet et eget Klimaprogram som rapporterer direkte til konsernledelsen. Et langsiktig mål, som Eric Ekern trekker frem, skal selskapet forbedre CO2 intensitet fra virksomheten med 40 prosent fram til 2017 sammenlignet med 2008. Dette innebærer at Telenor vil bli 40 prosent mer energieffektive i den samme perioden.

I følge Telenors "Smart 2020"-rapport kan informasjons- og kommunikasjonsteknologi bidra til å redusere globale utslipp av CO2 med hele 15 prosent innen 2020 [29]. Telenor jobber også for å redusere energiforbruk og hindre forurensning. Konsernet utvikler ny miljøvennlig teknologi og fremstår som en innovativ bedrift. For eksempel, lanserte Telenor Montenegro i november 2009 et miljøvennlig initiativ for å gi strøm til mobilforsterkerne ved hjelp av solenergi og vindenergi. Ekern sier at dette er helt i tråd med Telenors klimastrategi. Han påpeker at energieffektivitet og fornybare energikilder vil bli en del av Telenors standard design for ikke-strømtilknyttede basestasjoner i fremtiden og at dette vil gi fordeler i form av lavere kostnader og reduserte utslipp.

Klimautfordringer og miljø er viktige satsingsområder for selskapet selv om Telenor ikke oppfattes som miljøforurensere sammenlignet med andre store norske virksomheter, som for eksempel olje- og gasselskaper. Selskapets engasjement i forholdt til miljø viser at kommunikasjon om miljø og klima ikke bare er forbeholdt tunge forurensere. På den måten innfrir Telenor myndighetens forventninger til globale selskaper og viser at de er oppmerksomme på de verdens miljøutfordringer (St.meld. nr.10 (2008-2009)).

Konsernet utvikler nye teknologi som kan bidra til å redusere klimautslipp. Telenor arbeider blant annet med Way og Work (WoW) prosjektet som tar sikte på å utvikle teknologi og nye arbeidsprosesser. Ved hjelp av disse kan ansatte samhandle og dele kompetanse på tvers av selskapet ved bruk av virtuelle virkemidler. Dette erstatter mye reisevirksomheter, reduserer kostnader og har positiv innvirking på miljø.

Telenor redegjør også for selskapets arbeid med å beskytte barn. Konsernet har utviklet filtre mot barnepornografi som blokkerer nedlasting og filtre som skal hindre mobbing på mobil. For slike formål samarbeider konsernet med politiet og Kripos. Telenor er medlem av GSM Association (GSMA). GSMA er en internasjonal organisasjon som forvalter interessene til GSM-mobiloperatører over hele verden og som i februar 2008 lanserte "Mobile Alliance against Child Sexual Abuse Content" [30]. Mange større mobiloperatører slo seg da sammen i arbeidet mot misbruk av barn. Slike prosjekter styrker Telenors troverdighet. Selskapet forhindrer at deres egne produkter skader barn og på den måten viser selskapet at de opptrer etisk.

Mange forbinder CSR-aktiviteter med sponing. På Internettssider og TV ser vi at konsernet sponer mange arrangementer og organisasjoner. Telenor er blant annet hovedsponsor for den nye arenaen på Fornebu som har fått navnet Telenor Arena. Dette var arrangementstedet for den internasjonale Grand Prix-finalen i slutten av mai 2010.

Telenor forteller på sine hjemmesider at konsernet har inngått avtale med Bolshoi-teateret i Russland om å bli deres offisielle sponsor. Bolshoi-teateret er en av verdens mest kjente kulturinstitusjoner [31] og Telenor bidrar på den måten til utvikling av den russiske kulturen, samtidig som bedriften også støtter kulturprosjekter i andre land.

Men Telenor forteller imidlertid ikke noe om sponing av prosjekter under lenken om samfunnsansvar på sine hjemmesider. Konsernet legger vekt på at de forbedrer verden gjennom deres tjenester og teknologiutvikling og at bedriftens samfunnsansvar ivaretas gjennom selskapets kjernevirksomhet (Morsing og Beckmann, 2006).

5.2 Telenors håndtering av uetisk praksis i Bangladesh

Telenor engasjerer seg i mange CSR aktiviteter og skaper et inntrykk av at bedriftens verdier samsvarer med samfunnets verdier. Telenor vil, som de fleste selskaper, drive virksomhet både i samfunnets interesser og ut fra økonomisk inntjening. I noen tilfelle står egeninteresser høyere enn etiske. Et eksempel er den omtalte Telenor-skandale i Bangladesh. I mai 2008 ble det kjent at Telenors underleverandør i Bangladesh opererer med livsfarlige arbeidsforhold og barnearbeid (Nordhaug, 2009). Det ble klart at Telenors forventninger til sine leverandører

innenfor HMS ikke var kommunisert godt nok. Det førte selvfølgelig til problemer for bedriften, når det viste seg at selskapet egne etiske retningslinjer ikke var fulgt.

Som et resultat av avsløringene, iverksatte Telenor en rekke proaktive tiltak blant sine underleverandører for å forebygge brudd på selskapets etiske retningslinjer (Morsing og Schultz, 2006). På den måten viste Telenor at de inngår i dialog med organisasjoner for å forbedre seg.

5.2.1 Mediedekning av Telenor-skandalen i Bangladesh

Media har en viktig rolle i arbeidet med å avdekke hvordan CSR praktiseres i virkeligheten i en bedrift. Det samfunnet forventer av en bedrift kommer ofte til uttrykk i medier. Næringsliv og økonomi får stadig større interesse fra mediesiden.

I mai 2008 viste NRK2 en dansk dokumentar som avdekket bruk av mindreårige barn som arbeidskraft, uakseptable arbeidsforhold, miljøforurensning og en dødsulykke på arbeidsområdet til en av Telenors underleverandør i Bangladesh. Telenor-konsernet, som tidligere nevnt, har utarbeidet egne etiske retningslinjer siden 2003. Som følge av denne avsløringen har selskapet fått massiv kritikk for at de bryter egne regler. Mange mediekilder har, over lengre tid, tatt opp saken om barnearbeid i Bangladesh og reist stor kritikk. Ut fra det som var fremstilt i medier, oppfattet jeg dette som en Bangladesh-skandale, mens Ekern i intervjuet kalte det en Bangladesh-hendelse som avklarte Telenors tilnærming til CSR.

Telenor innrømte problemet og beklaget sterkt det som skjedde. Konsernsjef opplyste at selskapet ikke hadde god nok kontroll på noen av sine leverandører. Det ble satt i gang mange tiltak å forbedre forholdene. Det å innrømme at konsernet hadde problemer svekket troverdighet og interessenter ble skeptiske til selskapet. Imidlertid var det bedre for Telenor å være åpen om problemet i forhold til samfunnsansvar enn å skjule noe for sine interessenter. Etter avsløringen måtte selskap gjennombygge tilliten. Det ble umiddelbart satt i gang tiltak for å rydde opp og kartlegge situasjon i Bangladesh og andre høyrisikomarkeder [33].

Telenor utførte blant annet en ekstern gransking av alle sine fem leverandører i Bangladesh, skjerpet kontrollen med leverandørkjeden og implementerte nye forretningsetiske retningslinjer for leverandørene.

Som en følge av Bangladesh-saken, satte Telenor i gang i mai 2008 et omfattende konsernprosjekt for å gjennomgå helse-, miljø, og sikkerhetsarbeid (HMS) hos egne selskaper og leverandører. En av prosjektets oppgaver, i følge Eric F. Ekern, var å utvikle nytt rammeverk for HMS i alle Telenors markeder. Rammeverket gir en tilnærming til helse, miljø og sikkerhet og viser klare krav og oppfølging av leverandører. Klare krav og kriterier i denne tilnærmingen gjør det lettere for Telenor å identifisere høyrisiko-leverandører. Informanten antydte at leverandører i det asiatiske markedet fortsatt representerer en høyrisiko, men prosjektet HMS med en systematisk tilnærming bidrar til å begrense risikoen for uakseptable forhold i fremtiden. Flere hundre inspeksjoner var gjennomført og kraftfulle tiltak er iverksatt. Konsernet har kartlagt, evaluert og forbedret forholdene hos sine leverandører. Telenor har tatt initiativet til et stormøte om CSR med ledende norske internasjonale selskaper og gjennomført HMS-seminarer i Bangladesh. Konsernet opplyser at arbeidet med å bedre HMS-standarden i hele Telenors verdikjede følger tre prinsipper: Kontinuerlig forbedring, risikobasert tilnærming og styring i henhold til nasjonale lover og internasjonale konvensjoner.

For å gjenopprette tillit hos sine interessenter, inngikk Telenor-konsernet partnerskap med UNICEF for å bekjempe barnearbeid i Bangladesh. Målet er å skape hensiktsmessig alternativer til farlig barnearbeid. Barnearbeid er en av de store sosiale utfordringer i Bangladesh. Telenor har kommet langt med å utarbeide løsninger for barna slik at de ikke lenger arbeider hos Telenors leverandører. Jeg kommer litt nærmere på det i neste avsnittet.

5.2.2 Samfunnstiltak i Bangladesh

Telenor har en sterk posisjon i telekommunikasjonsmarkedet i Bangladesh og tilbyr landets befolkning alle fordelene telekommunikasjon har i dag. Konsernet eier en stor del av landets største mobilleverandør Grameenphones, nemlig 62 prosent. I dette markedet har Telenor iverksatt mange tiltak rettet mot samfunnet og miljø [34].

Telenor samarbeider med UNICEF Norge i bekjemping av barnearbeid i Bangladesh. Konsernet inngikk, som tidligere nevnt, en femårig kontrakt med organisasjonen i juni 2009. Prosjektet er rettet mot utdanning for barn, opplæring av sosialearbeidere som jobber med barn og en informasjonskampanje om skadelige effekter av barnearbeid.

I Bangladesh arbeider hele 13 prosent av barn i alderen mellom 5 og 14 år fulltid og støtter på denne måten familiens inntekt. Disse barna mister skolegang og derfor fokuserer Telenor på utdanning som et viktig alternativ til barnearbeid. Telenors bidrag omfatter mer enn 4000 barn årlig og retter aktiviteter mot mer enn 600 familier. Konsernsjef opplyser at Telenor hjelper med å sikre inntekter for familiene, som er avhengige av barnas arbeid, ved å etablere ulike lærlingeordninger med en kombinasjon av skolegang og lett arbeid.

Et annet fokusområde i Bangladesh er Cell Bazaar. Dette er en tjeneste som gjør at man kan kjøpe og selge varer, som for eksempel ris, fisk, motorsykler fra mobil. Dette åpner for nye muligheter for beboerne på den Bangladeshiske landsbygda. Tjenesten fikk prisen for beste bruk av mobilkommunikasjon i sosial og økonomisk utviklingen under GSMA møte i 2008 [30].

Et eksempel Telenor viser til er Grameenphones HealthLine servicetelefon i Bangladesh som gir telefon tilgang til helsetjenester 24 timer i døgnet. Denne tjenesten er bemannet av leger og er viktig for befolkning, spesielt for mobilbrukere i utkantstrøk. I Bangladesh er det kun en lege per 4000 innbyggere og HealthLine er en tjeneste som bidrar til å bedre levevilkårene fordi den gir tilgang til legehjelp. HealthLine sparer folk for tids- og pengeressurser og berger i noen tilfeller liv.

Grameenphones Community Information Centres tilbyr Internettilgang med høyhastighet i distriktsområder der det ellers ville vært 40-50 kilometer til nærmeste sted med Internett. Det er eneste mulighet for folk som bor i distriktene og har lite penger til å få tilgang til kommunikasjonsteknologi. Lokale IKT-sentre knytter sammen millioner av mennesker. Telenor uttrykker at de jobber for å gjøre samfunnsansvar til en naturlig del av sin virksomhet.

6. Konklusjon

Målet for denne masteroppgaven har vært å belyse en todelt problemformulering. Oppgavens første del tar for seg en teoretisk referanseramme knyttet til CSR begrepet og jeg har forsøkt å svare på følgende problemstilling:

- 1. Hvordan oppfattes CSR av næringsliv, myndighetsorganer og forskere i dag, og hvilke utviklingstrekk har ledet fram til denne oppfatningen?*

Oppgavens andre del tar for seg den empiriske problemstillingen som er følgende:

- 2. Hvordan har Telenors arbeid med CSR utviklet seg over tid og hvordan vurderer Telenor betydningen av CSR for sin forretningsutvikling i dag?*

Jeg har etablert et teoretisk grunnlag og foretatt en empirisk undersøkelse for å besvare problemformuleringen.

Den teoretiske delen av oppgaven viser at CSR i dag er et høyt prioritert tema for både næringslivet, myndighetsorganer og forskere. Næringslivet oppfatter CSR først og fremst som en strategi som styrker bedriftens omdømme. Næringslivet er i betydelig grad opptatt av å sette ressurser inn på aktiv omdømmehåndtering. Ulike programmer som er iverksatt fra næringslivets side i de senere årene gir klart uttrykk for omdømmeorientering som viktigste årsak til næringslivets engasjement innenfor CSR. Jeg har også funnet at globale selskaper føler at de er forpliktet til å ta ansvar, fordi de er store aktører i samfunnet. Bedriftenes interessenter stiller stadig større krav om CSR til næringslivet og spiller en viktig rolle som pådrivere. Samtidig påpeker næringslivet at CSR gir et konkurransefortrinn.

Stadig flere bedrifter ser sammenheng mellom CSR og langsiktig profitt og næringslivet generelt er gått bort fra Milton Friedmans tanker om at bedrifters eneste ansvar er å skape profitt for sine eiere.

Myndighetene satser mest på å bevisstgjøre bedriftene om deres samfunnsansvar. Politisk regulering på CSR-området er iverksatt over tid både på nasjonalt og internasjonalt nivå. Myndighetene har fokus på miljøaspekt som en del av CSR. Klimautfordringen og miljø er globale problemer hvor det kreves et internasjonalt samarbeid for å finne løsninger. Løsningene må knyttes til internasjonale avtaler som begrenser forbruk av energi og gassutslipp, slik som Koyoto-protokollen og København-avtalen.

Myndighetene oppfordrer selskaper til CSR-rapportering for å målrette de mot å jobbe bevist med CSR.

Jeg oppfatter at globale selskaper i Norge er mer vant til å inkludere CSR i sin virksomhet enn selskaper i andre land. Myndighetene fremstår som informasjonskilder for publikum og næringslivet. De har kontroll med bedriftene og koordinerer ulike CSR-prosjekter. Jeg mener at myndighetene kan bidra mer aktivt til CSR gjennom, for eksempel, nyskapende lovgiving og belønning av ansvarlige bedrifter.

Forskere er opptatt av å etablere et teorigrunnlag for CSR. Det finnes ikke en generell definisjon av begrepet. CSR fremstår som åpent for å betraktes på ulike måter. Det er mange spørsmål knyttet til CSR, interessenter har ulike forventningskrav og derfor er det vanskelig å definere CSR.

Utviklingen innenfor CSR har vært sterk de siste 20 årene. Viktigste utviklingstrekk i CSR er globalisering. Globaliseringen har gjort at et selskaps aktiviteter blir lagt merke til uansett hvor i verden det lokaliserer seg. Globaliseringen har også ført til økt makt hos internasjonale selskaper. Dermed har behovet for at globale selskaper tar økt samfunnsansvar også økt.

Fagområdet er i stadig utvikling og det hadde vært interessant å komme tilbake til problemstillingen om ti år for å se på utviklingen i CSR og, ikke minst, på hvordan næringslivets, myndighetenes og forskeres oppfatning av CSR vil endre seg.

Casebedriften i rapporten, Telenor-konsernet, gir uttrykk for at det tar samfunnsansvar på alvor. Telenor-konsernet er en av de aktørene i næringslivet som har hatt et bredt engasjement innenfor CSR. Utviklingen har vært spesielt merkbar de siste ti årene. CSR har helt sentral posisjon i Telenors strategi for langsiktig lønnsomhet og tillit.

Telenors hovedfokus er kommunikasjon. Konsernet utnytter sin kjernekompetanse til å skape nye muligheter for mennesker i alle sine markeder.

Ofta er det slik at store globale selskaper, som er mer samfunnsansvarlige enn andre, blir kritisert for sin CSR-atferd. Det er fordi de har skapt et godt bilde av seg selv og interessenter stiller større krav til slike aktører. Telenor har Den norske stat som hovedaksjonær og samfunnet har store forventninger til at selskapet følger regler. Undersøkelsen har vist at bedriften er blitt kritisert i media for sin CSR-atferd og har fått negativ oppmerksomhet rundt

dette temaet. Telenor jobber aktivt med sin CSR-strategi, men innsatsen har ikke vært tilstrekkelig for å unngå negative hendelser.

Telenor setter store ressurser og kompetanse inn i egen avdeling for samfunnsansvar. Avdelingen er plassert øverst i styringsstrukturen og har brede satsingsområder for sin CSR-politikk. Ansatte utvikler og implementerer forretningsetiske retningslinjer og rapporterer årlig ikke-finansielle resultater. CSR-innsatsen er rettet mot samfunn, klima og miljø. Jeg har funnet at klima er et nøkkelområde for konsernet innenfor CSR per juli 2010. Telenor har et sterkt fokus på å utvikle klimatiltak i fremtiden.

Konsernet har omfattende informasjon vedrørende CSR på sine hjemmesider i egen seksjon viet til samfunnsansvar. Med denne kommunikasjonen rundt CSR-området styrker Telenor sitt omdømme som samfunnsansvarlig bedrift og oppnår stor mediedekning i forbindelse med CSR-engasjement.

Telenor ønsker å bidra positivt i samfunnet. Utbygging av infrastruktur er en viktig innsats i de markedene de opererer. Konsernet hjelper mange utviklingsland ved å tilføre teknologi, arbeidsplasser og kapital og synliggjør dette som en del av sin CSR-politikk. Telenor viser til at deres tjenester bidrar til bedre utdanning og økt BNP i en rekke land.

Konsernet samarbeider med myndighetene og organisasjoner for å finne løsninger på utfordringer innen CSR. Jeg oppfatter at Telenor går aktivt i dialog med myndighetene og andre interessenter i sin CSR-kommunikasjon.

I dag er både Telenor og samfunnet fornøyde med konsernets innsats på området. Selskapet fortsetter løpende sitt arbeid med CSR og videreutvikler stadig sitt CSR-program for å synliggjøre sitt engasjement for samfunnsansvar.

7. Avslutning

Jeg håper at denne masteroppgave kan øke forståelsen av viktigheten av CSR for samfunnet. Gjennom arbeidet med denne oppgaven har jeg fått kunnskap om CSR og temaet er blitt enda mer interessant for meg. Dette er et fagområde som jeg vil gjerne jobbe med. CSR er i stadig utvikling og det er fortsatt mange spørsmål knyttet til begrepet. Feltet er juridisk uklart. Definisjon av CSR innebærer hva næringslivet gjør på frivillig basis, samtidig som flere områder innenfor CSR er lovregulert.

I denne studien tok jeg utgangspunkt i et case og et intervju.

Det hadde vært interessant å se på flere børsnoterte bedrifter for analyse. Man kunne da sammenligne bedrifter ved å studere årsrapporter, CSR-rapporter og hvordan utviklingen i CSR hadde vært og generalisert funnene. Formålet med denne studien har vært å analysere et selskap. Jeg vurderer det slik i ettertid at jeg kunne gjøre en bedre analyse ved å intervju noen av Telenors interessenter i tillegg til den ansvarlige direktøren for Telenors CSR-arbeid.

Litteratur

- Abbot, W. F. og Monsen, R. J. (1979), "On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement", *The Academy of Management Journal*. 22(3), pp. 501-515.
- Apeland, N.M. (2007), *Det gode selskap: omdømmebygging i praksis*, Hippocampus, Høvik.
- Bowen, E. H. og Haiere, M. (1975), "A strategisk posture toward corporate social responsibility", *California Management Review*, 18(2), pp. 49-58.
- Brønn, P. og Ihlen, Ø. (2009), *Åpen eller innadvent: omdømmebygging for organisasjoner*, Gyldendal Akademiske, Oslo.
- Carroll, A. (1991), "The pyramide of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizon* 34(4), pp. 39-48.
- Carroll, A. (1999), "Corporate Social Responsibility: Evolution and a Definitional Construct. *Business and Society*", 38(3), pp. 268-295.
- Carroll, A. og Buchholtz, A. (2006), "Business and society: ethics and stakeholder management", Thomson/South-Western, Masson, Ohio.
- Carson, S. G. Og Kosberg, N. (2003), *Etisk forretning. Bedriftens samfunnsansvar*, Cappelen Akademisk forlag. Oslo.
- Davis, K. (1960), "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities", *California Management Review*, 2(3), pp. 70-76.
- Elkington, J. (2004), *Enter the Triple Bottom Line. The Triple Bottom Line: Does it all add up.*
- EU-kommisjonen (2002), *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*. Brussels: Commission of the European Communities.

- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits". *New York Times Magazine*.
- Gjølberg, M. og Meling, C. (2004), "Ikke – finansiell rapportering – En kartlegging av praksis i Norge 100 største bedrifter". Rapport 1/04. ProSus
- Granden, G. (2009), *Samfunnsansvar: hva kan tillitsvalgte gjøre?* Gyldendal akademisk, Oslo.
- Grønmo, S. (2004), *Samfunnsvitenskapelig metoder*, Fagbok forl., Bergen.
- Heald, M. (1957). "Managements Responsibility to Society: The Growth of an Idea", *The Business History Review*, 31(4), pp. 375-384.
- Ihlen, Ø. og Robstad, P. (2004), *Informasjon og Samfunnskontakt: Perspektiver og praksis*, Fagbokforlaget, Bergen.
- Johannessen, A., Tufte, P. og Kristoffersen, L. (2006), *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag, Oslo.
- Lippe, B. og Bech-Karlsen, J. (2009), *Telenors håndtering av uetisk praksis i Bangladesh: Kairos – medier, makt og motmakt*, I O. Nordhaug og H. Kristiansen (red.), *Retorikk, etikk og næringsliv*, ss.245-274, Forlag1, Oslo.
- Marshall, C. og Rossman, G. (2010), *Designing qualitative research 5th ed.*, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif.
- Morsing, M. og Beckman, C. (2006), *Strategic CSR Communication* s.15, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, Copenhagen.
- Morsing, M. og Schultz, M. (2006), *Stakeholder Communication Strategies*, I *Strategic CSR Communication*, ss. 135-160, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, Copenhagen.
- Midttun, A. (2008), *Bedriftens samfunnsansvar*. I O. Nordhaug og H. Kristiansen (red.), *Retorikk, etikk og næringsliv*, ss.97-118, Forlag1, Oslo.
- Nordhaug, O. (2009). *Telenor i Bangladesh – retorikk og realiteter*. I O. Nordhaug og H. Kristiansen (red.), *Retorikk, etikk og næringsliv* ss. 275-299, Forlag1, Oslo.

Nyeng, F. (2009), Bedrifter, retorikk og samfunnsansvar. I O. Nordhaug og H. Kristiansen (red.), Retorikk, etikk og næringsliv, ss. 79-101, Forlag1, Oslo.

Porter, M. E., og Kramer, M. R. (2006), "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", Harvard Business Review, 84(12), pp. 78-92.

Røvik, K. A. (2007), Trender og transaksjoner. Ideer som former den 21. århundrets organisasjon. Universitetsforlaget, Oslo.

Sjöberg C., Bingel, E. og Laguist, A. (2005), Sunn vekst: Om bedriftenes arbeid med samfunnsansvar og bærekraftig utvikling, Næringslivets hovedorganisasjon, Oslo.

Stortingsmelding nr.10.2008-2009. (2009), "Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi. Det kongelig Utenriksdepartement", 07 Gruppen 01/2009.

Sydnes, A. (2004), Bedriftenes samfunnsansvar - forslag til et nytt forskningsprogram, Norges forskningsråd, Oslo.

Thagaard, T. (2009), Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode, Fagbokforlaget, Bergen.

Thompson, K. (2009), NHO 20 år: Fra strid til samling, Næringslivets hovedorganisasjon, Oslo.

Internettkilder:

[1] Norsk utenrikspolitikk. Finansdepartementet. Web-side:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/2003/nou-2003-22/15/3.html?id=371864>.
Publisert: 22. november 2003. Dato: 09.03.10

[2] Statoil/Iran-saken: Business as usual? Transparency International. Web-side:
<http://www.transparency.no/article.php?id=60&p=1%7C15%7C>. Publisert: 4.oktober 2003.
Dato: 10.03.10.

[3] Norges best likte bedrifter. Forskning. Web-side: (2008):
<http://www.forskning.no/artikler/2008/mai/182543>. Publisert 22.mai.2008. Publisert: 22. mai 2008. Dato:26.03.10.

- [4] Elsbeth Tronstad. CSR – fortrinn for norske bedrifter. NHO. Web-side: <http://www.nho.no/forsiden/csr-fortrinn-for-norske-bedrifter-article16595-9.html>. Publesert: 09. februar 2006. Dato: 13.03.2010.
- [5] Communication from the commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. European Commission. Web-side: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/index_en.htm#h2-communication-from-the-commission-concerning-corporate-social-responsibility,-july-2002. Publesert: 2. juli 2002. Dato: 15.03.10.
- [6] Kjetil Sander. Når brukes eksplorerende design? Kunnskapssenteret. Web-side: <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2515/1/Eksplorerende-design/Eksplorerende-design.html>. Publesert: 23. august 2004. Dato: 08.10.10.
- [7] Oliviero, M. og Simmons, A. (2002). Who's minding the store? Global civil society and corporate responsibility. In M. Glasius, M. Kaldor, & H. Anheier (Eds.), Global civil society 2002. The Centre for the Study of Global Governance. Web-side: <http://www.lse.ac.uk/Depts/global/yearbook02chapters.htm>. Publesert: 2002. Dato: 04.04.10.
- [8] Samfunnsansvar på fire nivå. Innovasjon Norge. Web-side: <http://www.innovasjonnorge.no/Om-oss/Samfunnsansvar-i-naringslivet/Samfunnsansvar-pa-fire-nivaer/>. Dato: 11.05.10.
- [9] Etikk og verdier. Statoil. Web-side: <http://www.statoil.com/no/about/ethicsvalues/Pages/default.aspx>. Dato: 14.03.10.
- [10] Telenor topper etikk-kåting. Teknisk Ukeblad. Web-side: <http://www.tu.no/it/article186104.ece>. Publesert: 22. september 2008. Dato: 02.05.10.
- [11] FN: Norge er verdens beste land å bo i. VG nett. Web-side: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=573000>. Publesert: 5. oktober 2009. Dato: 01.04.10.
- [12] FN og klima. FN. Web-side: <http://www.fn.no/Temaer/Miljoe-og-klima/Klima/FN-og-klima>. Dato: 12.06.10.
- [13] Klimakonvensjonen. Koyota-protokol. Cicero Senter for klimaforskning. Web-side: <http://www.cicero.uio.no/webnews/index.aspx?id=11003>. Dato: 09.06.10.
- [14] De norske klimamålene meldt inn til FN. Aftenbladet. Web-side: http://www.aftenbladet.no/innenriks/1153436/De_norske_klimamaalene_meldt_inn_til_FN.html. Publesert: 29. januar 2010. Dato: 25.06.10.
- [15] Corporate Social Responsibility (CSR). European Commission. Web-side: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/09/109&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>. Publesert 16. mars 2009. Dato: 07.05.10.

- [16] Trygstad, S. og Lismoen, H.(2008). Fagbevegelsen og CSR: Fatos Rådsprogram 2006-2008. Web-side: <http://www.fafo.no/pub/rapp/10048/index.html>. Publesert: 2008. Dato: 26.03.10.
- [17] Støre J. Ny stortingsmelding om næringslivets samfunnsansvar. Utenriksdepartementet. Web-side: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/kampanjer/ud-samfunnsansvar.html?id=491632>. Publesert: 23. oktober 2007. Dato: 25.03.10.
- [18] Hvem står bak? Klimaløftet. Web-side: <http://www.klimaloftet.no/Ovrig-innhold/Hvem-star-bak/>. Dato: 11.07.10.
- [19] About GRI. GRI. Web-side: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/>. Dato: 02.04.10.
- [20] Det handler om tillit. Veileder. NHO. Web-side: <http://www.nho.no/samfunnsansvar/det-handler-om-tillit-article21081-94.html>. Publesert: 20. august 2009. Dato: 03.05.10.
- [21] Hva er klimaløftet for bedrifter? Klimaløftet. Web-side: <http://www.klimaloftet.no/Klimaloftet/Bedrift/Hva-er-Klimaloftet-for-bedrifter/>. Dato: 11.07.10.
- [22] Baksaas, J. Going forward – the Telenor way. Telenor. Web-side: http://www.telenor.com/no/resources/images/accnture-global-convergence-forum-2009_tcm26-50386.pdf. Publesert: 11. november 2009. Dato: 04.04.10.
- [23] Våre samarbeidspartner. Telenor. Web-side: <http://www.telenor.com/no/samfunnsansvar/samarbeidspartnere/>. Dato:28.03.10.
- [24] Forretningssetiske retningslinjer. Telenor. Web-side: <http://www.telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/forretningssetiske-retningslinjer-for-ansatte/>. Publesert: 2003. Dato: 27.03.10.
- [25] Hun advarte Telenor i to år.E24. Web-side: <http://e24.no/selskap/TEL/article2425417.ece?service=print>. Publesert: 15. mai 2008. Dato: 10.05.10.
- [26] Hva gjør vi for samfunnet? Telenor. Web-side: <http://www.telenor.com/no/om-oss/var-merkevare/hva-vi-gjor/>. Dato 12.04.10.
- [27] Faktaark: ”En verden på nett»- sosioøkonomiske fordeler ved internettilgang”. Telenor. Web-side: <http://www.telenor.com/no/samfunnsansvar/samfunnsengasjement/> Publesert: 2009. Dato: 14.03.10.
- [28] Faktaark: ”Mobiltelefonindustrien en drivkraft bak vekstøkonomien ”. Telenor. Web-side: <http://www.telenor.com/no/resources/images/Mobiltelefonindustrien>. Publesert: 2009. Dato: 11.03.10.
- [29] IKT kan redusere verdens CO2 utslipp. Telenor. Web-side: <http://www.telenor.com/no/nyheter-og-media/pressemeldinger/2008/ikt-kan-reducere-verdens-co2-utslipp>. Publesert: 20. juni 2008. Dato: 23.05.10.

[30] Felles front mot barneporno på GSMA konferanse. Telenor. Web-side:
<http://www.telenor.com/no/nyheter-og-media/artikler/2008/felles-front-mot-barneporno-paa-gsma-konferanse>. Publesert: 12. februar 2008.

[31] Telenor offisiell sponsor for Bolshoi-Teateret. SMS123. Web-side:
<http://www.sms123.no/nyheter/telenor-offisiell-sponsor-for-bolshoi-teateret>. Publesert:
18.september 2008. Dato: 10.05.10.

[32] Rapportering og resultater. Telenor. Web-side:
<http://www.telenor.com/no/samfunnsansvar/rapportering-og-resultater/>. Publesert: 2009.
Dato: 12.05.10.

[33] Bedre HMS-standarter – tilfellet Bangladesh. Telenor. Web-side:
<http://www.telenor.com/no/samfunnsansvar/tiltak-i-vare-markeder/bedre-hms-standarter-tilfellet-bangladesh>. Publesert: 2008. Dato: 02.04.10.

[34] Tiltak I Bangladesh. Telenor. Web-side:
<http://www.telenor.com/no/samfunnsansvar/tiltak-i-vare-markeder/bangladesh>. Publesert:
2009. Dato: 08.06.10.

Vedlegg: Intervjuguide – Telenor

Innledning

Presentasjon av meg selv, oppgaven

Om intervjuobjektet: navn, stilling

Corporate Social Responsibility

Kan du si noe om hvordan Telenor-konsernet tolker CSR?

Hvilken rolle spiller samfunnsansvarsteam i konsernet?

Telenor har egne etiske retningslinjer. Hvorfor har dere laget disse?

Motivasjon som ligger bak Telenors arbeid med CSR.

Telenor har mange samarbeidspartner. Hvorfor har konsernet inngått partnerskap med disse organisasjonene?

Er Telenor fornøyd med rapporteringsmåten og resultater? Fortell litt om ikke- finansiell rapportering.

Utvikling av CSR

Er CSR noe konsernet har hold på med lenge?

Kan du beskrive utviklingen på dette felte de årene?

Hvordan går det fram?

Bedriftens tilnærming til CSR før, etter Bangladesh og i dag.

Fremtidige planer.

Tilleggsspørsmål

Hvor mange ansatte er engasjert i CSR arbeid i Norge? I alle markeder?

Hvilke interessenter anser du for å være de som i sterkest grad påvirker Telenor til å fokusere på CSR?

Ser Telenor fortsatt på noen leverandører i det asiatiske markedet som høyrisiko?

Hvis vi går etter hver enkel dimensjon innenfor CSR, hva er det viktigste satsingsområdet i dag?

På hvilken måte kan dere finne ut at dere lykkes i deres arbeid med CSR?

Langsiktig visjon.

Noe du ønsker å tilføre?