



UNIVERSITETET
I OSLO

Rapport nr. 1/05

Corporate Social Responsibility (CSR) i Statoil

*Hva kan forklare innholdet i Statoils
CSR-strategi?*

Janka Jelstad

Rapport



Program for forskning og utredning
for et bærekraftig samfunn

Senter for utvikling og miljø

ProSus 2005

Program for forskning og utredning
for et bærekraftig samfunn (ProSus)

Senter for utvikling og miljø

Universitetet i Oslo

Postboks 1116 Blindern

0317 Oslo

Tlf: 22 85 89 00

Faks: 22 85 87 90

informasjon@prosus.uio.no

www.prosus.uio.no

Besøksadresse: Sognsveien 68, 4. etg.

FORORD

ProSus er et anvendt "Strategisk universitetsprogram" ved Senter for utvikling og miljø (SUM), Universitetet i Oslo. Programmet er opprettet av Norges forskningsråd, Divisjon for store satsinger under programmet for "Miljø, energi og bærekraftig utvikling". Utgangspunktet for finansieringen er en bevilgning over seks år fra Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD).

ProSus skal produsere og formidle ny kunnskap til støtte for en bedre realisering av nasjonale mål for bærekraftig utvikling. Programmets mandat for inneværende periode (2000-2005) er fokusert på tre oppgaver:

Kartlegging og evaluering av Norges oppfølging av Rio-avtalene og retningslinjene fra FN-kommisjonen for bærekraftig utvikling. Programmet fokuserer på de politiske, sosiale og økonomiske mål ved UNCED-prosessen (United Nations Conference on Environment and Development), og skal legge fram regelmessige rapporter om framdrift i Norge med hensyn til erklærte mål og verdier.

Måltrettet strategisk forskning omkring hindringer og muligheter for en mer rasjonell og effektiv realisering av bærekraftig utvikling. Virksomheten gjennomføres i samarbeid med andre forskningsinstitusjoner, både nasjonalt og internasjonalt, og i dialog med frivillige organisasjoner og representanter for nærings- og arbeidslivet.

Informasjon og formidling om alternative styringsstrategier, virkemidler og normative framtidsperspektiver for et mer bærekraftig samfunn, lokalt, nasjonalt og globalt. Virksomheten koordineres via nettverk med andre forsknings- og formidlingstiltak på dette området.

I tillegg til bøker og artikler i vitenskapelige tidsskrifter, publiserer ProSus løpende rapporter og arbeidsnotater for å formidle programmets resultater på en hurtig og direkte måte til nøkkelaktører og beslutningstakere i arbeidet for bærekraftig utvikling. Samtlige publikasjoner av denne typen er kvalitetssikret av én eller flere seniorforskere, og gir til sammen en løpende orientering om resultatene fra ProSus' kjerneprogram SusLink.

En oversikt over programmets prioriterte prosjekter og samtlige publikasjoner er tilgjengelig på vår nettside: www.prosus.uio.no. Henvendelser om programmets virksomhet og bestilling av publikasjoner kan også rettes per telefon til informasjonsansvarlig Kirsti Svenning: 22 85 87 95.

William M. Lafferty
Professor i statsvitenskap
Programleder, ProSus

Kirsti Svenning
Informasjonsansvarlig
ProSus

INNHold

FORORD	3
FORFATTERENS FORORD	9
FORKORTELSER	11
1 INTRODUKSJON	13
1.1 INNLEDNING	13
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORMÅL MED OPPGAVEN.....	14
1.3 STATOIL ASA.....	15
1.4 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)	17
1.4.1 CSR og bærekraftig utvikling.....	18
1.4.2 CSR og helse, miljø og sikkerhet (HMS)	19
1.5 FORSKNINGSDESIGN OG TEORETISK TILNÆRMING	20
1.5.1 Mikropolitisk økonomi som analytisk strategi.....	21
1.5.2 Teoretiske perspektiver	22
1.5.3 Analysemodell	23
1.6 PLAN FOR OPPGAVEN.....	23
2 TEORETISK TILNÆRMING OG FORSKNINGSMETODE	25
2.1 INNLEDNING	25
2.2 INTERNASJONAL POLITISK ØKONOMI (IPØ) OG TNS.....	25
2.2.1 Det transnasjonale samfunn og Kaisers modell	26
2.2.2 Det triangulære diplomati og strukturell makt	27
2.2.3 Hva kan forklare selskapers atferd?	28
2.3 ET TRANSNASJONALT PERSPEKTIV.....	29
2.3.1 Problemstillingen sett i et transnasjonalt perspektiv	30
2.4 ET HJEMLANDSORIENTERT PERSPEKTIV	31
2.4.1 Problemstillingen sett i et hjemlandorientert perspektiv	33
2.5 ET SELSKAPSINTERNT PERSPEKTIV	33
2.5.1 Det rasjonelle organisasjonsperspektivet.....	34
2.5.2 Det institusjonelle organisasjonsperspektivet	34
2.5.3 Problemstillingen sett i et selskapsinternt perspektiv	35
2.6 FORSKNINGSMETODE	36
2.6.1 Kilder og data	36
2.6.2 Metodiske utfordringer	37
2.7 OPPSUMMERING	38
3 STATOILS CSR-STRATEGI	39
3.1 INNLEDNING	39
3.2 RESPEKT FOR MENNESKERETTIGHETER	39
3.3 FORBUDET MOT KORRUPSJON OG SMØRING	40
3.4 NULLTANKEGANGEN INNEN MILJØ.....	41
3.5 AVTALEN MED AMNESTY	42
3.6 AVTALEN MED ICEM	42
3.7 CSR-RAPPORTEN FRAMTIDEN ER NÅ	43

3.8	OPPSUMMERING.....	44
4	TRANSNASJONALE FORKLARINGSFAKTORER.....	45
4.1	INNLEDNING.....	45
4.2	STRUKTURENDRINGER I DEN GLOBALE PETROLEUMSINDUSTRIEN.....	45
4.3	WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....	46
4.4	PETROLEUMSSEKTORENS BRANSJEORGANISASJONER.....	48
4.5	SHELL OG BP – CSR-PIONERER I PETROLEUMSBRANSJEN.....	51
4.5.1	<i>Statoil – en “follower”?</i>	52
4.6	INVESTORER OG KONSULENTELSKAPER.....	54
4.7	FNS GLOBAL COMPACT.....	55
4.8	KONKLUSJON OG OPPSUMMERING.....	57
5	NASJONALE FORKLARINGSFAKTORER.....	59
5.1	INNLEDNING.....	59
5.2	STATOILS NASJONALE ARV.....	59
5.2.1	<i>Velferdsstaten og den norske oljepolitiske modellen</i>	59
5.2.2	<i>Norske arbeidslivstradisjoner og demokratisk korporatisme</i>	61
5.2.3	<i>En ny utenrikspolitikk – Norge som ”humanitær stormakt”</i>	62
5.2.4	<i>Det nasjonale miljøarbeidet</i>	63
5.3	DEN NORSKE CSR-DEBATTEN.....	64
5.3.1	<i>KOMPakt – et nasjonalt CSR-forum</i>	65
5.4	DE NASJONALE AKTØRENE OG STATOILS CSR-STRATEGI.....	67
5.4.1	<i>Statoils samspill med departementene</i>	67
5.4.2	<i>Statoils samspill med NHO</i>	69
5.4.3	<i>Statoils samspill med Norsk Hydro og INTSOK</i>	71
5.4.4	<i>Statoils samspill med forskningsinstitusjoner</i>	72
5.4.5	<i>Statoils samspill med fagbevegelsen</i>	73
5.4.6	<i>Statoils samspill med NGOer</i>	74
5.5	KONKLUSJON OG OPPSUMMERING.....	76
6	SELSKAPSINTERNE FORKLARINGSFAKTORER.....	79
6.1	INNLEDNING.....	79
6.2	CSR-STRATEGIEN - SELSKAPSLEDELSENS RASJONELLE VALG?.....	79
6.2.1	<i>Engasjementet hos Norvik og Fjell</i>	80
6.3	CSR-STRATEGIEN – ET RESULTAT AV INTERN DYNAMIKK?.....	82
6.3.1	<i>HMS-avdelingen og LOS-avdelingens rolle</i>	83
6.4	SELSKAPSSPESIFIKKE NORMER OG VERDIER.....	85
6.5	KONKLUSJON OG OPPSUMMERING.....	87
7	KONKLUSJON.....	89
7.1	HVA KAN FORKLARE INNHOLDET I STATOILS CSR-STRATEGI?.....	89
7.1.1	<i>Prinsippet om respekt og fremme av menneskerettigheter</i>	89
7.1.2	<i>Forbudet mot korrupsjon og smøring</i>	90
7.1.3	<i>Nulltankegangen innen miljø</i>	91
7.1.4	<i>Avtalen med Amnesty</i>	92
7.1.5	<i>Avtalen med ICEM</i>	93
7.1.6	<i>CSR-rapporten Framtiden er nå</i>	93
7.1.7	<i>Oppsummering</i>	94
7.2	TEORETISKE OG METODISKE IMPLIKASJONER.....	95

7.2.1	<i>Mikropolitisk økonomi som analytisk strategi</i>	97
7.2.2	<i>En revidert analysemodell</i>	98
7.2.3	<i>Andre metodiske vurderinger</i>	100
7.3	AVSLUTTENDE KOMMENTARER – KAN STATOIL ”WALK THE TALK”?	101
LITTERATUR		103
STORTINGSMELDINGER OG STORTINGSPROPOSISJONER.....		108
INTERVJUER.....		109

FORFATTERENS FORORD

Først og fremst ønsker jeg å takke ProSus/SUM for mulighet til å skrive hovedoppgaven i et spennende og oppegående fagmiljø. Ansatte og studenter har bidratt til å gjøre månedene med oppgaveskriving lærerike og morsomme, både faglig og sosialt. En spesiell takk til veileder Audun Ruud og Maria Gjølberg ved ProSus for entusiastiske, omfattende og inspirerende tilbakemeldinger på mine mange utkast. Jeg vil også takke studentene på lesesalen på SUM for alle våre mer eller mindre akademiske diskusjoner, og for felles gleder og frustrasjoner i skriveprosessen. Jeg har dessuten satt stor pris på den imøtekommenhet jeg møtte hos mine informanter, og takker for mange hyggelige og informative samtaler. En spesiell takk til alle i Statoil som har stilt opp, blant annet gjennom rask oppfølging av mine forespørsler om tilsending av rapporter og dokumenter.

Min interesse for politisk økonomi generelt, og oljepolitikk spesielt, ble vekket av forskere tilknyttet Institutt for statsvitenskap ved UiO, først og fremst Øystein Noreng, Helge Hveem og Dag Harald Claes. Ideen om å kople denne interessen til CSR, et nytt og spennende forskningsfelt, fikk jeg da Statoil høsten 2002 ga ut rapporten *Framtiden er nå. Statoil og bærekraftig utvikling*.

Jeg vil også takke mine gode kollegaer på Vinmonopolet for arbeidsdager med mye humor og avkopling fra arbeidet med hovedoppgaven. Takk til Stine, Ann-Christin, Therese og Jørgen for hjelp med korrekturlesing i innspurten, og takk til øvrige venner og familie for god oppbacking gjennom en lang universitetsutdannelse.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke Helge for all oppmuntring og støtte.

Oslo, mars 2004

Janka Jelstad

FORKORTELSER

AGINN	ForUMs arbeidsgruppe for internasjonalisering av norsk næringsliv
CSR	Corporate Social Responsibility
GC	FNs Global Compact
HMS	Helse, miljø og sikkerhet
FNI	Fridtjof Nansens Institutt
ICEM	International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Union.
IMF	Det Internasjonale Pengefond
INT	Statoils avdeling for internasjonal undersøkelse og produksjon
IPIECA	International Petroleum Industry Environmental Conservation Association
KOMPakt	Regjeringens konsultative organ for menneskerettigheter og norsk økonomisk engasjement i utlandet
LO	Landsorganisasjonen i Norge
LOS	Statoils avdeling for landanalyse og samfunnsansvar
NGO	Non-governmental organization
NFY	Norsk Forum for Ytringsfrihet
NHD	Nærings- og handelsdepartementet
NHO	Norges Hovedorganisasjon
NOPEF	Norsk Olje- og Petrokjemisk Fagforbund
NUPI	Norsk Utenrikspolitisk Institutt
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OED	Olje- og Energidepartementet
OFS	Oljearbeidernes Fellessammeslutning
OGP	International Association of Oil and Gas Producers
OSSE	Organisasjonen for sikkerhet og samarbeid i Europa
SMR	Senter for menneskerettigheter (UiO)
TI	Transparency International
TNS	Transnasjonale selskaper
UD	Utenriksdepartementet
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WTO	World Trade Organization
YS	Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund

1 INTRODUKSJON

1.1 Innledning

Høsten 2002 publiserte Statoil rapporten *Framtiden er nå. Statoil og bærekraftig utvikling* (Statoil 2002a). Her presenterer Statoil hvordan selskapet vil bidra til bærekraftig utvikling gjennom å ta ansvar for mennesker, miljø og samfunn som berøres av virksomheten deres. Rapporten er et siste tilskudd til en rekke initiativer som kan betegnes som Statoils strategi for *Corporate Social Responsibility* (CSR).¹ CSR kan sies å være en samlebetegnelse for ulike typer frivillige initiativer fra selskaper, basert på tanken om at næringslivet har et bredt samfunnsansvar utover å skape økonomiske verdier. I tillegg til rapportering og innføring av en rekke prinsipper og retningslinjer, har Statoil inngått samarbeidsavtaler med noen utvalgte miljø- og arbeidstakerorganisasjoner og humanitære organisasjoner, blant annet Amnesty International og en internasjonal arbeidstakerorganisasjon, ICEM.² Disse avtalene er også en del av Statoils CSR-strategi.

Statoils arbeid med CSR føyer seg inn i en internasjonal trend der selskaper i økende grad erkjenner et sosialt og miljømessig ansvar, uavhengig av rådende politisk regulering. Mange NGOer har vært pådrivere i debatten om CSR gjennom sin kritikk av selskapenes praksis og med krav om større ansvarlighet. De siste årene har nasjonale myndigheter, internasjonale organisasjoner, akademia, arbeidslivsorganisasjoner og media også engasjert seg i CSR. Bakgrunnen for dette er strukturelle endringer i verdens-økonomien som har ført med seg en endret forståelse av næringslivets rolle og ansvar i samfunnet. En rekke tidligere nasjonalt baserte selskaper har gjennom direkte-investeringer i utlandet utviklet seg til transnasjonale selskaper (TNS).³ Veksten i store og mektige TNS har ført til at selskaper anses som noe mer enn rene økonomiske aktører, de studeres også som selvstendige *politiske* aktører (Gilpin 2001:290; Keohane og Nye 1972; Risse-Kappen 1995; Stopford og Strange 1991). TNS opererer på tvers av landegrensene og overskrider nasjonalstatenes juridiske område. Dette har svekket statens styringsmuligheter og medført en mer uklar ansvarsfordeling mellom myndigheter og næringsliv. Det forventes derfor at selskaper i større grad på eget initiativ skal opptre etisk forsvarlig og ta ansvar for de ansattes arbeidsforhold og arbeidstakerrettigheter, menneskerettigheter generelt, korrupsjon, miljø og verdiskapning i lokalsamfunn og vertsland. Utvikling av CSR-strategier har vært selskapenes svar på disse kravene.

Inntil nylig har det meste av kunnskapen om og forskningen rundt CSR ligget hos selskapene selv og hos konsulentfirmaer. Disse aktørene har en egeninteresse knyttet til kunnskapen de formidler, og de har først og fremst vært opptatt av "the business case" for

¹ Jeg har valgt å bruke den internasjonale betegnelsen CSR fremfor "bedriftenes samfunnsansvar" selv om dette nå har blitt den vanlige norske betegnelsen. Det faller mest naturlig å bruke CSR fordi oppgaven også inkluderer den internasjonale arena.

² International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Union.
URL: <http://www.icem.org>, lest 1.9.2003.

³ Selskaper som opererer over nasjonale grenser og som kontrollerer produksjon i to eller flere land gjennom direkte-investeringer (i motsetning til porteføljeinvesteringer) kan betegnes som TNS. TNS karakteriseres ofte av at de har hovedkontor i ett land og en gruppe avdelinger og datterselskaper i andre land (UNCTAD 2003:48).

CSR med fokus på bedriftsøkonomiske og strategiske hensyn relatert til det enkelte selskap. Det er derfor behov for mer uavhengig forskning på CSR, og her har academia en viktig rolle å spille. Norges Forskningsråd (2003:20) har nylig lansert et forslag til et bredt forskningsprogram rundt CSR i Norge. Her understrekes det at en forståelse av samspillet mellom selskap og eksterne aktører er grunnleggende for å forklare de valg et selskap gjør med hensyn til CSR. Selskaper opererer i en ytre kontekst, og deres CSR-strategier utvikles ikke uavhengig av eksterne aktører og prosesser. Jeg har valgt å studere Statoils CSR-strategi ut fra en slik forståelse.

1.2 Problemstilling og formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å bidra til en bedre forståelse av hva som kan forklare Statoils CSR-strategi slik den har utviklet seg fra midten av 1990-tallet og frem til idag. Jeg vil konsentrere meg om hvordan eksterne aktører og prosesser, samt interne strukturer og særtrekk ved Statoil som organisasjon, har vært bestemmende for sentrale elementer i CSR-strategien. Min problemstilling lyder som følger:

Hva kan forklare innholdet i Statoils CSR-strategi?

Problemstillingen kan konkretiseres ytterligere i tre underspørsmål:

1. Hvordan og i hvilken grad er Statoils CSR-strategi et resultat av påvirkning fra transnasjonale aktører?
2. Hvordan og i hvilken grad er CSR-strategien et resultat av påvirkning fra institusjoner og nettverk i Norge?
3. Hvordan og i hvilken grad er CSR-strategien et resultat av interne forhold i Statoil?

Disse spørsmålene danner utgangspunkt for analysen der jeg vil vurdere hvordan henholdsvis transnasjonale⁴, nasjonale og selskapsinterne forhold kan forklare Statoils CSR-strategi. Av mangel på én passende teori har jeg valgt en eklektisk teoretisk tilnærming med bidrag hentet fra internasjonal politisk økonomi og organisasjonsteori.

Jeg definerer CSR-strategi som en plan for hvordan Statoil forholder seg til og jobber med CSR. Dette innebærer utforming av selvpålagte prinsipper og retningslinjer som selskapet skal overholde, såkalte ”codes of conduct”. Det omfatter i tillegg implementering av strategien i form av konkrete tiltak og aktiviteter for å følge opp disse prinsippene. For å avgrense oppgaven er det nødvendig å gjøre et utvalg av noen sentrale komponenter i Statoils CSR-strategi. Jeg vil se nærmere på tre sentrale prinsipper, to samarbeidsavtaler og CSR-rapporten *Framtiden er nå*. Tabell 1.1 illustrerer min operasjonalisering.

Tabell 1.1 Statoils CSR-strategi

Overordnede prinsipper	Samarbeidsavtaler	Rapporteringspraksis
1. Respekt for menneskerettigheter	4. Avtalen med Amnesty	6. CSR-rapporten <i>Framtiden er nå</i>
2. Forbud mot korrupsjon og smøring	5. Avtalen med ICEM	
3. Nulltankegang innen miljø		

⁴ Jeg bruker begrepet ”transnasjonale” fremfor ”internasjonale” fordi jeg studerer relasjoner mellom ikke-statlige aktører og staten og ikke-statlige aktører imellom. Internasjonale relasjoner peker mer mot rene mellom-statlige forhold (Keohane og Nye 2001 [1977]:xii).

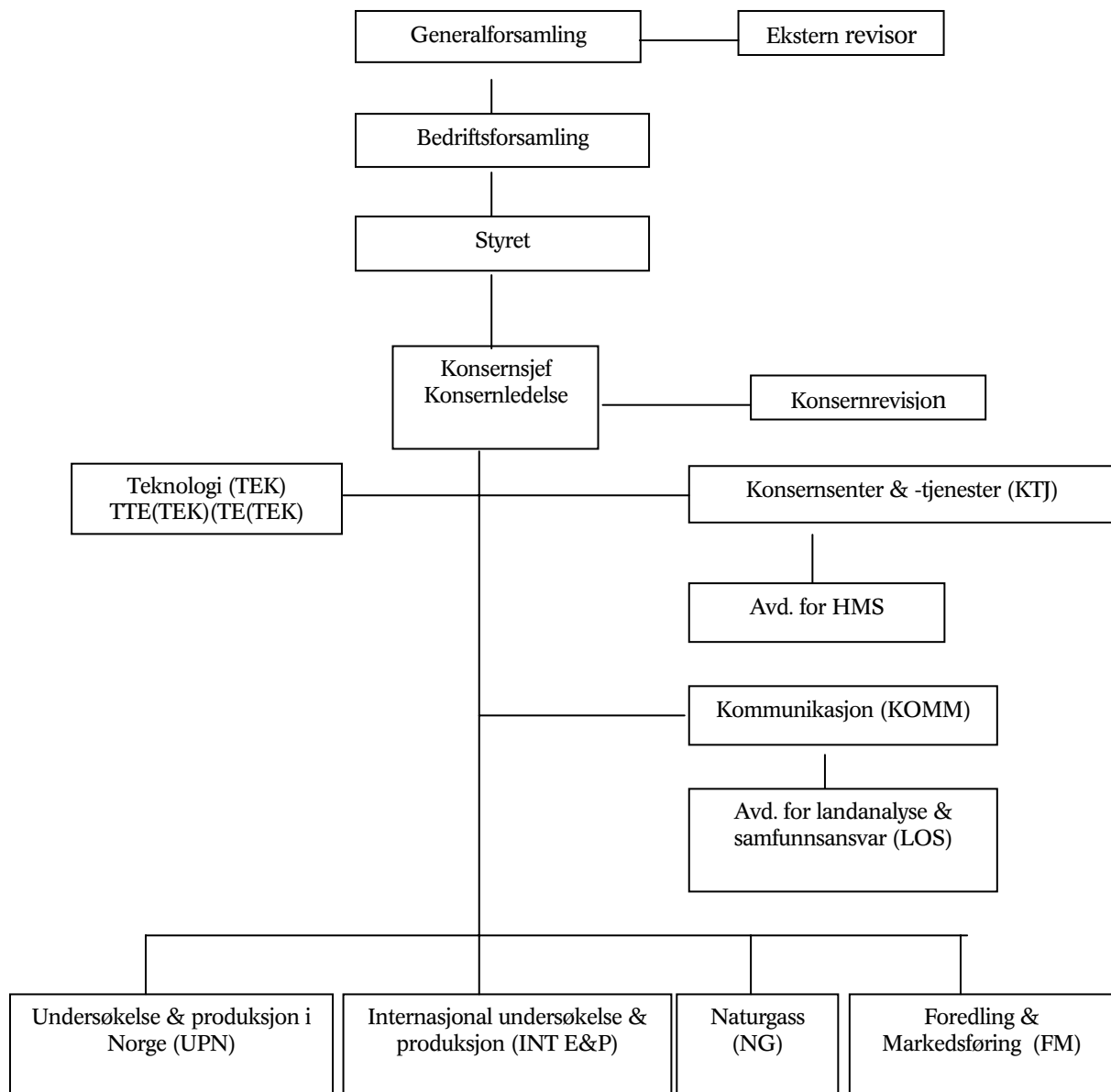
Overordnede prinsipper forteller noe om hva et selskap anser som sentrale utfordringer innen CSR. Prinsippet om respekt for av menneskerettigheter (1) og forbudet mot korrupsjon og smøring (2) er elementer som kan knyttes til Statoils sosiale samfunnsansvar. Innenfor den miljømessige dimensjonen vil jeg ta for meg Statoils nulltankegang (3), en målsetning om null skader og ulykker på det ytre miljø. I tillegg vil jeg se på bakgrunnen for to av Statoils mest sentrale og nyskapende samarbeidsavtaler: avtalen med Amnesty International Norge (4) og avtalen med arbeidstakerorganisasjonen ICEM (5). Til slutt inkluderer jeg utgivelsen av Statoils første CSR-rapport *Framtiden er nå* (6).⁵ De seks indikatorene presenteres nærmere i kapittel 3. I kapittel 2 vil jeg komme tilbake til hvilke metodiske implikasjoner en slik operasjonalisering har.

1.3 Statoil ASA

Statoil er et integrert olje- og gasselskap med virksomhet i 25 land. Selskapet ble opprettet i 1972 med den norske stat som eier. Statoil ble et viktig politisk instrument for norske myndigheter i utvikling av petroleumpolitikken og en norsk oljepolitisk modell. I begynnelsen var virksomheten på norsk sokkel dominert av utenlandske selskaper, men gjennom Statoil sikret myndighetene seg kontroll slik at inntektene kom det norske samfunnet til gode, samtidig som man bygget opp en nasjonal oljeindustri (Andersen og Austvik 2000:33; Ryggvik 1995:23). Fra midten av 1980-tallet ble selskapets politiske funksjon sterkt tonet ned gjennom en gradvis driftsmessig fristilling fra myndighetene. Sammen med modningen av norsk sokkel og forventet nedtrapping av virksomheten der, ledet dette til ambisjoner hos selskapsledelsen og hos norske myndigheter om å utvikle Statoil til et TNS. I løpet av 1990-tallet etablerte Statoil seg i stadig flere land utenfor Norge. Som et ledd i utenlandssatsningen tok daværende konsernsjef Harald Norvik i 1999 opp spørsmålet om det statlige eierskapet, og selskapsledelsen begynte å jobbe for en privatisering av Statoil (Andersen 2002:348; Claes 2002:20). Resultatet ble en delprivatisering, og i juni 2001 ble Statoil børsnotert. Private investorer fikk kjøpe seg inn i selskapet, men norske myndigheter sitter fremdeles som eier av 81,7 prosent av aksjene (OED 2003:17). Som største aksjonær har norske myndigheter formelt fortsatt stor innflytelse på Statoil, men i praksis råder prinsippet om at selskapet skal drives uten politisk innblanding (Noreng 2001).

Målt etter omsetning er Statoil det største selskapet i Norge og det største norske TNS. Men mesteparten av virksomheten er fremdeles basert i Norge. I 2002 sto norsk sokkel for 92 prosent av Statoils produksjon, bare åtte prosent kom fra virksomhet utenfor Norge (Statoil 2002b:22). Statoils hovedkontor er i Stavanger, og av selskapets rundt 17 000 ansatte jobber bare 6 000 utenfor Norge (Statoil 2002c:37). Selskapet er ledende operatør på norsk sokkel, men i internasjonal oppstrømsvirksomhet (leting og utvinning) er Statoil fortsatt en forholdsvis liten aktør. Selskapsledelsen har imidlertid ambisjoner om å videreutvikle Statoil som et TNS i løpet av de kommende årene, og målet er at den internasjonale produksjonen skal stige til 20 prosent av total produksjon innen 2007, og 40 prosent innen 2012 (Statoil 2002a:9; 2002b:22.).

⁵ Statoil ga ut en oppfølgende rapport i juli 2003: *Leverer det vi lover. Statoil og bærekraftig utvikling 2002*. Denne er ikke inkludert i operasjonaliseringen fordi jeg anser det som mer interessant å studere bakgrunnen for *Framtiden er nå*, Statoils første CSR-rapport. Statoil omtaler disse rapportene som "bærekraftighetssrapporter". Jeg har valgt å bruke betegnelsen CSR-rapport av praktiske hensyn.



Figur 1.1 Statoils organisasjon (Statoil 2002d:3, Statoil 2002e:4)

Statoil har nå fire geografiske kjerneområder for internasjonal leting og produksjon: Vest-Europa (Storbritannia, Irland, Danmark og Færøyene), Vest-Afrika (Angola og Nigeria), Kaspiahavet (Aserbajdsjan) og Venezuela. Girassol-feltet i Angola og Sincor-feltet i Venezuela er de største bidragsyterne til produksjonen utenfor Norge, og store funn er under utvikling i Aserbajdsjan (Statoil 2002b:26). Statoil har her gått inn som investor i et omfattende rørledningsprosjekt, Baku-Tiblisi-Ceyhan, som fra 2005 skal bringe oljen ut til den tyrkiske kysten (*ibid*:27).

På norsk sokkel er Statoil en ledende operatør, men selskapet er hovedsakelig deltaker på lisenser i utlandet. Dette betyr at selskapet deltar som partner på felt, mens andre oljeselskaper er operatører og leder det løpende arbeidet. Statoil ønsker imidlertid flere operatørskap i utlandet, og jobber aktivt for dette. Statoil fikk sitt første internasjonale operatørskap på Lufeng-feltet i Sør-Kinahavet i 1997, og deretter på Siri-feltet i Danmark i 1998 og på dypvannsblokkene 217 og 218 i Nigeria i 1999. I løpet av 2002 ble selskapet

tildelt et operatørskap i Iran på et av verdens største gassfelt, South Pars, og på Plataforma Deltana i Venezuela (Statoil 1998:22; 1999:24; 2002b:26-28).

Statoil ble fra etableringen i 1972 organisert etter modell av et aksjeselskap for å lette informasjonsplikten overfor Stortinget. Frem til delprivatiseringen i 2001 fungerte Olje- og energiministeren som generalforsamling. Figur 1.1 illustrerer den organisasjons-messige oppbygningen av Statoil gjeldende fra 2001.

Generalforsamlingen, bedriftsforsamlingen og styret utgjør Statoils styrende organer. Generalforsamlingen er Statoils høyeste organ og består av alle selskapets aksjonærer. Disse møtes en gang i året. Generalforsamlingen velger representanter til bedriftsforsamlingen, som igjen velger styret. Styret består av seks personer uten tilknytning til Statoil, samt tre representanter fra de ansatte. Styrets oppgave er først og fremst å behandle saker *”av stor strategisk eller økonomisk betydning for selskapet”*.⁶

Konsernsjefens viktigste oppgave er å *”fastlegge Statoils politikk og ivareta og utvikle forholdet til styret, myndigheter og samfunnet”* (Statoil 2002e:4). Statoil har hatt tre konsernsjefer: Arve Johnsen (1972-1988), Harald Norvik (1988-1999) og Olav Fjell (1999-2003). Inge K. Hansen er nåværende konstituert konsernsjef. Fjell måtte forlate sin stillingen høsten 2003 på grunn av mistanker om at en konsulentavtale med Horton Investments Ltd. relatert til Statoils virksomhet i Iran, var inngått i korrupsjons-øyemed.⁷ Som et resultat av denne saken måtte også konserndirektør for Statoils internasjonale virksomhet (INT), Richard Hubbard og styreleder Leif Terje Løddesøl trekke seg fra sine stillinger i september. Saken har fått negative omdømmemessige følger for Statoil, og selskapet og Olav Fjell granskes nå av Økokrim. Det meste av materialet som oppgaven bygger på er innhentet før denne saken ble kjent. Iran-saken vil derfor i liten grad diskuteres i oppgaven.

Konsernsjefen og ledelsen har det øverste ansvaret for Statoils CSR-strategi (2002d:8). I tillegg til konsernsjefen består konsernledelsen av sju konserndirektører med ansvar for hvert sitt underliggende område innenfor konsernstaben: KTJ, KOMM og TEK, og fire forretningsområder: UPN, INT E&P, NG og FM (jfr. figur 1.1, s. 6).⁸ Innenfor hver av de nevnte områdene finnes det underliggende enheter. Sentralt i min oppgave står Avdeling for helse, miljø og sikkerhet (HMS) og Avdeling for landanalyse og samfunnsansvar (LOS), som begge er med å videreutvikle og implementere CSR-strategien. LOS ble opprinnelig etablert under INT, men flyttet inn under KOMM i forbindelse med en omorganisering i 2001 (Visnes [intervju]). Den interne konsernrevisjonen skal blant annet se til at CSR-strategien følges opp i praksis, mens den eksterne revisjonen verifiserer innholdet i Statoils årsrapporter og CSR-rapporter. Disse aktørene er imidlertid ikke med på å utforme selve strategien.

1.4 Corporate Social Responsibility (CSR)

CSR er et mangfoldig begrep og det finnes en rekke mer eller mindre overlappende definisjoner. Uklarheten rundt CSR, og hva det omfatter, er i stor grad knyttet til at

⁶ ”Konsernets styrende organer”.

URL: <http://www.statoil.com/STATOILCOM/SVG00990.nsf?opendatabase&lang=no>, lest 6.12.2003.

⁷ ”Dette er Statoil-saken”. Dagens Næringsliv. URL: <http://www.dn.no/forsiden/article84079.ece>, lest 12.02.2004.

⁸ ”Konsernledelsen”.

URL: <http://www.statoil.com/STATOILCOM/SVG00990.nsf?opendatabase&lang=no>, lest 6.12.2003.

begrepet brukes både deskriptivt og normativt. CSR refererer noen ganger til hva selskapene *faktisk* gjør, andre ganger til hva selskapene *bør* gjøre. Norges Forskningsråd (2003:9) omtaler CSR som ”*det ansvar bedrifter har eller tar overfor samfunnet som helhet.*” Da jeg ser på hva som kan forklare Statoils CSR-strategi slik den fremstår idag er det den deskriptive forståelsen som er relevant for min oppgave. For en mer presis definisjon tar jeg utgangspunkt i EU-kommisjonens definisjon: “*CSR is defined as voluntary social and environmental practices of business, linked to their core activities, which go beyond companies' existing legal obligations.*”⁹ Det sosiale og miljømessige ansvaret selskapet tar *utover* det som pålegges gjennom lover og reguleringer kvalifiserer til betegnelsen CSR. Ifølge denne definisjonen handler ikke CSR om veldedighet og sponning, men om selskapets kjernevirksomhet og hvorvidt selskapet tjener sine penger på en etisk og samfunnsmessig forsvarlig måte. Sosiale programmer og veldedighet som ikke har noen direkte relevans for virksomheten, kvalifiserer derfor strengt tatt ikke til betegnelsen CSR, selv om mange selskaper anser dette som en del av sitt CSR-arbeid.

De seks indikatorene jeg studerer nærmere (jfr. tabell 1.1, s. 3) faller inn under EU-kommisjonens definisjon: de er frivillige initiativ tilkoplede miljømessige og sosiale spørsmål som berører Statoils kjernevirksomhet. Frivillighetsaspektet med hensyn til forbudet mot korrupsjon og smøring i forbindelse med internasjonale forretningsforhold har imidlertid blitt begrenset gjennom innskjerpinger i norsk korrupsjonslovgivning. Dette bygger på innarbeidelsen av OECDs konvensjon om bestikkelser av utenlandske offentlige tjenestemenn¹⁰ i norsk lov i 1999, nærmere bestemt straffelovens § 128 (NHO 2000:10; Tørres og Huitfeldt 2004:7). Også på miljøområdet finnes det en rekke lover og reguleringer som omfatter norske selskaper. Korrupsjon og miljøvern blir likevel regnet som sentrale komponenter i CSR, blant annet fordi dette er sentrale utfordringer for TNS i land der den nasjonale lovgivningen på disse områdene er begrenset.

CSR knyttes ofte opp til begreper som bærekraftig utvikling og HMS. Disse tre begrepene er delvis overlappende, men kan ikke sidestilles. Jeg vil derfor kort gjøre rede for forholdet mellom de.

1.4.1 CSR og bærekraftig utvikling

CSR tolkes ofte som næringslivets bidrag til bærekraftig utvikling og Statoil bruker bærekraftig utvikling som en overordnet ramme for sin CSR-strategi.¹¹ Men begrepene har ulik opprinnelse og innhold, og CSR tilsvarer nødvendigvis ikke bærekraftig utvikling. CSR er i stor grad initiert nedenfra av næringslivet selv og handler om at selskaper integrerer et sosialt og miljømessig ansvar i den daglige driften. Bærekraftig utvikling fremstår derimot som et overordnet samfunnsmessig mål og gir en normativ beskrivelse av hvordan utvikling bør foregå. Begrepet er politisk definert ovenfra gjennom FNs

⁹ ”Corporate Social Responsibility”.

URL: http://europa.eu.int/comm/trade/issues/global/csr/pr020702_en.htm, lest 27.10.2003.

¹⁰ OECD. URL: http://www.oecd.org/about/0,2337,en_2649_37447_1_1_1_1_37447,00.html, lest 04.01.2004

¹¹ World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) definerer CSR på følgende måte; “*business' commitment to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community, and society at large to improve their quality of life.*”

URL: <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD1/layout.asp?type=p&MenuId=MzI3&doOpen=1&Click Menu=LeftMenu>, lest 9.1.2004.

mangeårige miljø- og utviklingsarbeid (UNCED-prosessen) synliggjort gjennom blant annet verdenstoppmøtene i Rio i 1992 og i Johannesburg i 2002.

Begrepet bærekraftig utvikling ble først tatt i bruk av miljøbevegelsen på 1960-tallet og tok dengang utgangspunkt i økologi og naturvern (Lafferty og Langhelle 1995:15). Da rapporten *Vår Felles Framtid* ble publisert av FNs Verdenskommisjon for miljø og utvikling (Brundtland-kommisjonen) i 1987, ble begrepet raskt en del av den politiske retorikken i internasjonale fora, men også hos nasjonale styresmakter. Kommisjonen definerer bærekraftig utvikling som *"en utvikling som tilfredsstillter dagens behov uten å ødelegge framtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillte sine"* (*ibid.*) I denne definisjonen koples bærekraftig utvikling til opprettholdelse og videreutvikling av velferd for mennesker og samfunn. Begrepet settes på denne måten inn i en bred sosial kontekst og inkluderer mer enn bare miljø- og naturvern.

CSR kan forstås som selskapers interne utgangspunkt for å jobbe med bærekraftig utvikling gjennom å ta sitt etiske, sosiale og miljømessige ansvar på alvor.¹² Men de ambisiøse og omfattende mål FN legger til grunn, vil i mange tilfeller gå på bekostning av næringslivets økonomiske interesser, i hvertfall på kort sikt. Det har derfor vært uttrykt skepsis til selskapers mulighet og reelle ønske om å bidra til bærekraftig utvikling gjennom CSR. Petroleumselskaper er spesielt utsatt for kritikk når de proklamerer sin CSR-strategi som et bidrag til bærekraftig utvikling, fordi selskapene er involvert i utvinning av ikke-fornybare ressurser. Mange mistror næringslivets motiver bak CSR og selskapers reelle ønske og evne til å "walk the talk", det vil si å følge opp målsetninger og retningslinjer i konkret praksis. Det stilles spørsmål ved hvorvidt selskapene kan omforme CSR fra ren retorikk til konkret implementering for å fremme en bærekraftig utvikling. Selskaper har blitt beskyldt for "green washing" når de inngår samarbeidsavtaler med miljøorganisasjoner, og "blue washing" for sin tilslutning til FNs Global Compact, et FN-forum opprettet i 2000 hvor næringslivs-aktører kan engasjere seg i CSR og møte NGOer og forskningsinstitusjoner.¹⁵ Kritikken går på at selskaper kan forbedre sitt rykte ved å bli assosiert med grønne verdier og FNs blå flagg uten å forplikte seg til noe konkret (Carson og Kosberg 2003:30; Korten 2001:293-4). Det kan diskuteres hvorvidt Statoils CSR-strategi forplikter Statoil på en slik måte at selskapet bidrar til en bærekraftig utvikling, men en slik normativ vurdering er ikke formålet med denne oppgaven. Jeg vil konsentrere meg om hva som kan forklare innholdet i Statoils CSR-strategi slik den fremstår idag, uten å vurdere strategien ut fra diskursen om bærekraftig utvikling eller andre normative kriterier.

1.4.2 CSR og helse, miljø og sikkerhet (HMS)

CSR er et forholdsvis nytt begrep i Statoil, mens arbeidet med HMS har vært en kjerneverdi helt siden selskapet ble opprettet (Statoil 2002a:19). Statoil definerer HMS

¹² Agenda 21, kap. 30.

URL: <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/agenda21chapter30.htm>, 29.01.2004.

¹⁵ FNs Global Compact. URL: <http://www.unglobalcompact.org>, lest 12.11.2003.

slik at det omfatter de ansattes helse, arbeidsmiljø og sikkerhet, i tillegg til ytre miljø.¹⁴ Utviklingen av Statoils CSR-strategi er en gradvis og pågående prosess, og den lange tradisjonen for HMS-arbeid har bidratt til at Statoil i stor grad opererer med to dimensjoner for CSR, henholdsvis HMS og samfunnsansvar (Statoil 2002c:11). Dette kommer frem når Statoils presenterer null skader og ulykker innen HMS som av en sine kjerneverdier, samfunnsansvar som en annen. Samtidig nevnes etterlevelse av ”*grunnleggende standarder for (...) arbeidstakerrettigheter og miljø*” som del av Statoils samfunnsansvar (*ibid.*). Bakgrunnen for denne uklarheten er at HMS-arbeidet har vært tilstrekkelig for å takle de utfordringer Statoil har møtt på norsk sokkel. Dette kan først og fremst relateres til de ansattes helse og sikkerhet, i tillegg til hensynet til ytre miljø. Statoils egen forståelse av begrepet samfunnsansvar synes å være tilknyttet selskapets internasjonale virksomhet i land hvor menneskerettighetsbrudd og korrupsjon kan være utbredt. Dette er nye utfordringer for Statoil som et TNS.

Både den sosiale og den miljømessige siden av HMS har gjennom mange år blitt utsatt for regulering fra norske myndigheters side. Arbeidsmiljøloven ble vedtatt i 1977, og det har blitt innført formelle krav til petroleumsvirksomheten med hensyn til utslipp til sjø og luft. Dette er delvis et resultat av nasjonale miljømål, delvis et resultat av de forpliktelser Norge har påtatt seg gjennom internasjonale miljøavtaler som Klima-konvensjonen vedtatt i Rio i 1992 og diverse EØS-direktiver (OED 2003:57-59). Således kan Statoils HMS-arbeid i Norge sies å falle utenfor en definisjon av CSR som fokuserer på frivillighet. Samtidig er det nettopp utfordringen med nasjonalstatens begrensede muligheter for å regulere TNS som har intensivert debatten rundt CSR. Problemet med selskapenes bruk av blant annet lavere HMS-krav i vertsland med svakere lovgivning er et sentralt element i CSR (Tørres og Huitfeldt 2004:7). Statoils arbeid med HMS og overføring av standarder til å gjelde selskapets virksomhet utenfor Norge er slik sett forenlig med en forståelse av CSR som selskapers frivillige initiativer.

1.5 Forskningsdesign og teoretisk tilnærming

Forskningsdesign handler om hvordan jeg vil gå frem for å besvare spørsmålet i problemstillingen: Hva kan forklare innholdet i Statoils CSR-strategi? Kvalitativ metode er et naturlig valg når oppgaven tar utgangspunkt i ett case der formålet er å forstå og forklare et komplekst fenomen som har utviklet seg over tid (Andersen 1997; Yin 1994). Dette gir mulighet for et intensivt undersøkelsesopplegg som kan gi en god forståelse av hvordan ulike variabler har virket sammen. Kvalitativ metode er slik sett en velegnet innfallsvinkel for min problemstilling. Oppgaven baseres på datamateriale samlet inn gjennom intervjuer, i tillegg til sekundærlitteratur. Hvem jeg har intervjuet og hvilke skriftlige kilder som har vært sentrale, kommer jeg tilbake til i kapittel 2.

¹⁴ Statoils inkludering av ytre miljø i HMS-begrepet skiller seg fra blant annet Olje- og energidepartementets (OED) definisjon som begrenser HMS til helse, sikkerhet og arbeidsmiljø. OED forstår ytre miljø som adskilt fra HMS (Wilhelmsen [intervju]). Fordi oppgaven er konsentrert om Statoil vil jeg basere meg på Statoils forståelse av HMS som inkluderer ytre miljø.

1.5.1 Mikropolitisk økonomi som analytisk strategi

Statoils utvikling til et TNS har gjort selskapet til en aktør som opptrer både på en nasjonal og en transnasjonal arena. Gjennom dette involveres Statoil i en rekke nettverk på ulike plan, både i form av formelle organisasjoner og mer uformelle møteplasser. Mange av disse nettverkene overskrider landegrensene og de tradisjonelle skillene mellom stat, marked og det sivile samfunn. Nettverkene er ikke bare økonomiske, men også politiske, og dette vitner om at selskapers motiver kan strekke seg utover kortsiktige økonomiske vurderinger. Bedriftsøkonomiens forståelse av selskaper som rene markedsaktører blir slik sett for snevert for min problemstilling. Politisk økonomi er et fagfelt som i større grad kopler økonomi og politikk (Stubbs og Underhill 2000:4). Til forskjell fra de fleste økonomiske tilnærminger ser politisk økonomi selskaper som noe mer enn rene markedsaktører og som en del av et større sosio-politisk system.¹⁵ Sally (1995:219) foreslår at TNS bør studeres som politiske aktører gjennom *”extensive analysis of their relationships with external actors in policy networks/communities, addressing issues which have some relation to public policy.”* I tillegg åpner politisk økonomi for en historisk dimensjon som bedriftsøkonomiske perspektiver ofte mangler. Politiske og sosiale tradisjoner og institusjoner kan ha påvirket hvordan Statoil forholder seg til CSR. Et politisk økonomisk perspektiv åpner for å sette Statoil inn i en historisk kontekst som tar høyde for selskapets forankring i det norske samfunnet.

Selskapers CSR-strategier har gjerne blitt studert ut fra en såkalt stakeholder-tilnærming der det å oppnå tillit fra selskapets stakeholdere, også kalt interessenter, ses som selskapenes viktigste motivasjon for å fokusere på CSR (Freeman 1984; Hansen og Lunde 2002). Interessenter omfatter alle aktører som påvirkes av eller kan påvirke et selskap. Ansatte, eiere, investorer, leverandører, kunder og lokalsamfunn berøres direkte, mens myndigheter, NGOer, akademia og media berøres mer indirekte (Meling 2002; Statoil 2002a:21). Mitt utgangspunkt kan minne om stakeholder-perspektivet fordi oppgaven er orientert rundt noen av Statoils interessenter og deres betydning for Statoils CSR-strategi. Stakeholder-perspektivet sier imidlertid lite om hvorvidt og på hvilken måte disse aktørene faktisk kan forklare et selskaps CSR-strategi. En politisk økonomisk vinkling kan her løfte CSR som forskningsfelt opp fra den enkelte bedrift til makronivå. Politisk økonomi har samtidig blitt kritisert for å analysere selskaper som ”sorte bokser” og ignorere det individuelle selskap (Ruud 2002:68, 77; Sally 1995:2, 206; Stopford og Strange 1991:144). Ruud (2002:77) foreslår derfor at TNS bør analyseres *”as institutions operating internal networks through various modes of control that are becoming increasingly embedded in external networks, both in local and international political arenas.”* Et stort og veletablert selskap som Statoil er også interessant som institusjon og organisasjon i seg selv. Mens politisk økonomi fokuserer på makro-perspektiv og ytre maktrelasjoner, har bedriftsorientert organisasjonsteori vært mer konsentrert om mikronivå og indre forhold i den enkelte bedrift (Flaa m. fl. 1987:31; Sally 1995:24).

¹⁵ Ny-klassisk økonomi har ikke viet TNS noen interesse. Dette bunner i antakelsen om at selskaper ikke har faste relasjoner med andre aktører og at selskapers atferd nesten ene og alene bestemmes av markedssignaler. Derfor er selskapers nasjonalitet eller hvorvidt de opererer nasjonalt eller transnasjonalt av liten betydning (Gilpin 2001:279). Institusjonelle økonomer har riktignok studert TNS med fokus på hvordan selskapsstrategi, hjemmemarked, teknologi og internasjonalisering kan være bestemmende for utviklingen av TNS (Chandler 1970; Vernon 1971; Dunning 1988). Svakheten ved den institusjonelle økonomiske tilnærmingen er at den overser samspillet mellom TNS og andre statlige og ikke-statlige aktører (Ruud 2002:77).

Organisasjonsteori kan dermed oppveie en svakhet ved politisk økonomi ved å åpne for studere å hva interne forhold i Statoil har betydd for CSR-strategien. Organisasjonsteori i seg selv er imidlertid ikke godt nok for å studere forholdet mellom selskap, stat og samfunn i en bredere kontekst.

Hverken organisasjonsteori eller politisk økonomi *alene* kan sies å gi en tilfredsstillende tilnærming til min problemstilling, men de utfyller hverandres svakheter. Som overordnet analytisk strategi har jeg derfor valgt å bruke en tilnærming Sally (1995:214) omtaler som mikropolitisk økonomi: politisk økonomi på selskapsnivå. Statoil kan slik studeres som organisasjon, uten at samspill med eksterne aktører overses.

1.5.2 Teoretiske perspektiver

Basert på de tre spørsmålene jeg stilte innledningsvis tar oppgaven utgangspunkt i tre teoretiske perspektiver som jeg omtaler som det transnasjonale perspektivet, det hjemlandsorienterte perspektivet og det selskapsinterne perspektivet. Bidrag hentet fra internasjonal politisk økonomi (IPØ) danner utgangspunkt for de to første perspektivene som fokuserer på aktører og strukturer utenfor Statoil. Det siste perspektivet er basert på organisasjonsteori som åpner for å studere selskapsinterne forklaringsfaktorer. Utvalget av teoretiske bidrag er begrunnet i relevans for problemstillingen, de sier noe om hva som kan forklare innholdet i Statoils CSR-strategi.

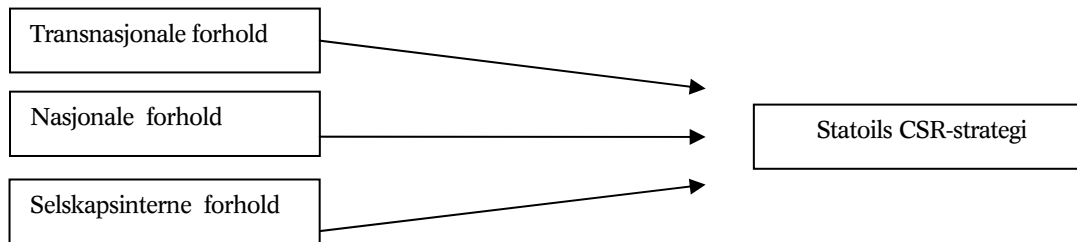
Det transnasjonale perspektivet tar utgangspunkt i Statoil som et TNS som samspiller med andre aktører på tvers av landegrenser. Dette er basert på ideen om et transnasjonalt samfunn bestående av aktører og nettverk som ikke er nasjonalt basert (Kaiser 1971; Keohane og Nye 1972, 2001 [1977]; Risse-Kappen 1995; Stopford og Strange 1991). Jeg har valgt å fokusere på hvordan læring og påvirkning fra andre transnasjonale aktører som har satt CSR på dagsorden, kan forklare Statoils CSR-strategi (Boasson og Wilson 2002; Zadek og Forstater 1999:74). Jeg konsentrerer meg om makronivå og organisasjoner der Statoil deltar direkte og ser nærmere på en næringslivs-organisasjon, to bransjeorganisasjoner og FNs Global Compact, i tillegg trekker jeg inn betydningen av internasjonale finansmiljøer, investorer og konsulentselskaper.

Det hjemlandsorienterte perspektivet fokuserer på Statoil som et *norsk* selskap og baseres på teorier om at TNS må forstås ved å studere historiske og institusjonelle forhold i hjemlandet (Doremus m. fl. 1998; Sally 1995; Gilpin 2001:289). Samspillet mellom TNS og andre aktører gjennom deltakelse i nettverk i hjemlandet kan også forklare selskapers atferd (Sally 1995:16, 219). Med utgangspunkt i et slikt perspektiv vil jeg forvente å finne at norske politiske og sosiale tradisjoner og institusjoner, samt Statoils samspill med andre nasjonale aktører som har deltatt i den norske CSR-debatten, har vært bestemmende for CSR-strategien.

Det selskapsinterne perspektivet tar utgangspunkt i tanken om at et veletablert selskap som Statoil kan forstås som en organisasjon. Jeg vil kombinere et rasjonelt og et institusjonelt organisasjonsteoretisk perspektiv for å utdype hvordan Statoils formelle struktur, samt intern dynamikk, identitet, og normer og verdier kan ha innvirket på CSR-strategien (March og Olsen 1989; Olsen 1992; Powell og DiMaggio 1991; Røvik 1998).

1.5.3 Analysemodell

Basert på de tre perspektivene setter jeg opp følgende analysemodell (figur 1.2):



Figur 1.2 Analysemodell

Analysemodellen strukturerer oppgaven metodisk gjennom å ta utgangspunkt i tre ulike analysenivåer. Modellen illustrerer også oppbygningen av oppgavens analysekapitler. Jeg redegjør for hvert enkelt perspektiv og relevante aktører og institusjoner i kapittel 2.

1.6 Plan for oppgaven

I neste kapittel vil jeg ta for meg teori og forskningsmetode, og presentere nærmere de teoretiske bidragene jeg vil benytte i oppgaven. Kapittel 3 er en detaljert redegjørelse for Statoils CSR-strategi med vekt på de seks indikatorene jeg presenterte i dette kapitlet. I kapittel 4-6 vil jeg ta for meg transnasjonale, nasjonale og selskapsinterne forklaringsfaktorer slik analysemodellen illustrerer. Jeg vil her presentere mine empiriske funn og vurdere de tre perspektivenes forklaringskraft. I kapittel 7 vil jeg oppsummere mine funn langs de seks indikatorene, før jeg vurderer analysemodellens fruktbarhet og teoretiske og metodiske implikasjoner av min tilnærming.

2 TEORETISK TILNÆRMING OG FORSKNINGSMETODE

2.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for og begrunne mitt valg av teoretisk tilnærming og forskningsmetode. Jeg vil først ta for meg hvordan teoriutviklingen innen internasjonal politisk økonomi (IPØ) har formet forståelsen av TNS som selvstendige politiske aktører, og hvordan dette åpner for studier av individuelle selskaper i en statsvitenskaplig ramme. Deretter presenteres de tre teoretiske perspektivene jeg bruker for å belyse problemstillingen. Jeg vil benytte et transnasjonalt og et hjemlandsorientert perspektiv for å se nærmere på eksterne aktørers og strukturers innflytelse på Statoils CSR-strategi. Et selskapsorientert perspektiv diskuteres til slutt, med vekt på hvordan organisasjonsteori kan være et verktøy for å forklare CSR-strategien. Jeg redegjør for hva jeg må studere for å kunne vurdere de respektive perspektivenes gyldighet og hvilke sammenhenger jeg forventer å finne. Bidragene som presenteres her kan ikke kalles teorier i streng vitenskapelig betydning.¹⁶ De kan heller sies å representere ideer om hvordan et selskap fungerer i samspill med andre aktører og som organisasjon i seg selv. Til slutt diskuteres bruk av forskningsmetode og oppgavens metodiske utfordringer.

2.2 Internasjonal politisk økonomi (IPØ) og TNS

Statssentrert realisme som fokuserer på forholdet mellom stater, og som anser TNS som redskaper for hjemlandets myndigheter, har lenge vært den dominerende teoretiske tilnærmingen i IPØ (Gilpin 1972:68, 1975, 1987; Holsti 1972; Krasner 1978).¹⁷ Gjennom en omfattende diskurs med røtter tilbake til 1970-tallet, har det imidlertid gradvis blitt utviklet et teoretisk rammeverk som i større grad anerkjenner ikke-statlige aktører som autonome politiske aktører (Kaiser 1971; Keohane og Nye 1972, 2001 [1977]; Risse-Kappen 1995; Sally 1995; Stopford og Strange 1991). Maktrelasjoner og samspill mellom stater, markedsaktører og aktører i det sivile samfunn har på bakgrunn av dette blitt viet større interesse i IPØ. Tatt i betraktning at aktører innenfor alle tre sfærer i stadig større grad engasjerer seg i debatten rundt CSR, er en politisk økonomisk tilnærming relevant for å studere Statoils CSR-strategi.

Jeg vil illustrere utviklingen av den teoretiske diskursen gjennom en presentasjon av noen sentrale bidrag. Dette utgjør en teoretisk forankring for min tilnærming, men selve analysen vil baseres på bidrag som kan koples mer direkte til mine tre perspektiver: det transnasjonale, det hjemlandsorienterte og det selskapsinterne perspektivet. Det trans-

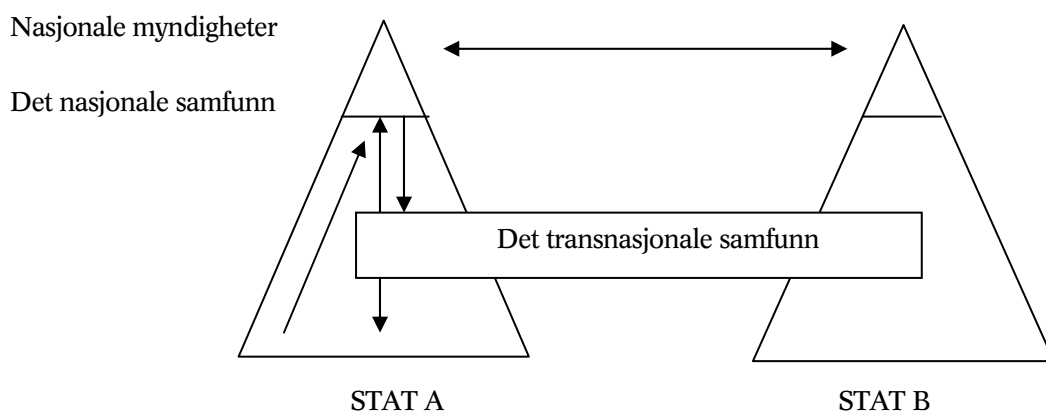
¹⁶ Det formelle kravet til en teori er at den inneholder definisjoner av begreper, samt hypoteser om empiriske sammenhenger mellom disse begrepene. Hypotesene skal tilsammen utgjøre et deduktivt system (Hellevik 1999:61).

¹⁷ Gilpin (2001:286) fremhever avhengighetsskolen som en annen hovedtilnærming til TNS innenfor IPØ. Disse studiene har konsentrert seg om forholdet mellom TNS og vertsland ut fra en forestilling om et imperialistisk system der vertslandene, som oftest u-land i Sør, er offer for utbytting av TNS fra Nord (Evans 1979; Galtung 1971; Hymer 1976). Denne radikale retningen er imidlertid mindre relevant for å forstå min teoretiske tilnærming.

nasjonale og det hjemlandsorienterte perspektivet kan forstås som henholdvis en reaksjon mot og en videreutvikling av statscentrert realisme. Robert Gilpin kan sies å være en representant for denne utviklingen. Hans tidlige bidrag føyer seg inn i en statscentrert tradisjon, mens hans *Global Political Economy* fra 2001 i større grad anerkjenner TNS som autonome aktører i IPØ (1975, 1987, 2001).

2.2.1 Det transnasjonale samfunn og Kaisers modell

I 1971 utviklet Karl Kaiser en ny modell for forståelsen av forholdet mellom internasjonal politikk, det nasjonale samfunn og det transnasjonale samfunn (figur 2.1 på neste side). Kaiser var inspirert av Aron (1966) som regnes som en av de første som introduserte begrepet "det transnasjonale samfunn" til internasjonal politikk (IP) (Keohane og Nye 1972:374). Ifølge Aron (1966:105) karakteriseres et transnasjonalt samfunn av handel, mennesker og organisasjoner som beveger seg over landegrensene, samt felles virkelighetsoppfatninger, og seremonier og konkurranser der aktører fra flere land deltar. Likevel fant han transnasjonale relasjoner uinteressant i forholdet til IP og stater utenrikspolitikk (Nordskag 1999:23). Kaiser trekker Arons tanker videre og poengterer at fremveksten av et transnasjonalt samfunn innebærer at politikk ikke bare foregår mellom myndighetene i ulike land eller internt i hvert land. Det er også en prosess som foregår nedenfra og opp der aktører i det transnasjonale samfunn, først og fremst TNS, utfordrer de tradisjonelle kanalene for politikk (Stopford og Strange 1991:20). Ideer og virkelighetsoppfatninger som utvikles i det transnasjonale samfunn kan påvirke stater beslutninger og atferd. Pilene i figur 2.1 viser hvordan aktører på den transnasjonale og den nasjonale arena kan påvirke hverandre. Pilen mellom nasjonale myndigheter i stat A og B viser til politikk mellom nasjonale myndigheter (det tradisjonelle fokus i IP). Kaiser påpeker at i tillegg til stater påvirkning på hverandre, kan aktører i det transnasjonale samfunn påvirke nasjonale myndigheter direkte, eller indirekte gjennom andre aktører i det nasjonale samfunn. Politisk regulering og styring er dermed ikke bare et resultat av tradisjonelle "top down"-prosesser med klare skiller mellom den nasjonale og den internasjonale arena, det kan også være et resultat av at transnasjonale aktører påvirker myndigheters beslutninger (*ibid.*).



Figur 2.1 Kaisers modell (modifisert gjengivelse fra Stopford og Strange 1991:21)

I *Transnational Relations and World Politics* fulgte Keohane og Nye (1972) opp Kaisers tanker. De påpeker at verden i økende grad karakteriseres av transnasjonale relasjoner:

samhandling "across state boundaries when at least one actor is not an agent of a government or an intergovernmental organization" (1972:xii). Keohane og Nye hevder at aktørforståelsen i IP på bakgrunn av dette bør utvides til å omfatte transnasjonale aktører i tillegg til stater (*ibid*:380). De introduserer begrepet "complex interdependence" og argumenterer for at realismens fokus på statens makt og interesser må suppleres med en forståelse av den gjensidige avhengigheten som eksisterer mellom både statlige og ikke-statlige aktører (Keohane og Nye 2001[1977]:xiii, 272). TNS er av betydning "both as independent actors and as instruments manipulated by governments" (*ibid*:29).

Kenneth Waltz' (1979) *Theory of International Politics* regnes som ny-realismens motsvar til bidragene om det transnasjonale samfunn. Waltz gjenetablerte mye av troen på det statssentrerte perspektivet ved å kritisere den "liberale pluralismen" for å innebære en overdreven tro på de ikke-statlige aktørenes rolle, samt en mangel på klare definisjoner og utvikling av teori. Ifølge Waltz er maktfordelingen mellom stater den sentrale forklaringsvariabel i IP. Dette betyr ikke at TNS og andre transnasjonale aktører ignoreres av realister, men de anses som underordnet staten og strukturelle politiske forhold. TNS og deres utvikling er slik sett avhengig av et åpent og liberalt internasjonalt økonomisk system skapt av en dominerende hegemon, USA (Gilpin 1975).¹⁸

2.2.2 Det triangulære diplomati og strukturell makt

På bakgrunn av økende økonomisk globalisering med en voldsom vekst i utenlandske direkteinvesteringer og TNS, våknet debatten til live igjen på 1990-tallet. Stopford og Strange (1991:20-22) plukker opp igjen arven fra Kaiser, men kritiserer ham for å overse samhandlingen *internt* i det transnasjonale samfunn, først og fremst TNS imellom. De påpeker at for å forstå IPØ og utforming av politikk er det ikke tilstrekkelig å studere det tradisjonelle diplomati: regjeringers forhandlinger med hverandre. Stater forhandler også med TNS, og TNS forhandler med hverandre. IPØ har på denne måten utviklet seg til et komplekst triangulært diplomati hvor "The traditional players in embassies and foreign ministries are still in business, but they have been joined by members of other government ministries and by the executives of firms" (*ibid*:21). Næringlivsledere fremstilles som sentrale aktører i IPØ, blant annet som et resultat av fremveksten av en privilegert transnasjonal "business civilization" som bringer med seg økonomisk og sosial endring gjennom spredning av sine normer og verdier (*ibid*; Sunkel 1973).

Stopford og Strange argumenterer for at selskaper må behandles som politiske aktører på samme måte som stater fordi de innehar strukturell makt (se også Cox 1987 og Strange 1988). Strukturell makt defineres som makt til å diktere spillereglene og bestemme hvordan ting skal gjøres innenfor sentrale strukturer som sikkerhet, finans, produksjon, teknologi og kunnskap. Det handler om evne til å sette agendaen og forme det internasjonale "regimet" av regler og normer som andre aktører må operere innenfor (Strange 2002:145, 161). Strukturell makt har gitt selskaper mulighet til å påvirke og delta i politikk, og dette har blitt viktigere enn relasjonell makt: en aktørs evne til å få en annen aktør til å gjøre noe han ellers ikke ville gjort. Strukturelle endringer i den globale markedsøkonomien, spesielt innenfor finans gjennom kapitalmobilitet og innen teknologi

¹⁸ Tesen om hegemonisk stabilitet ble utviklet innenfor amerikansk IPØ-forskning på 1970-tallet og innebærer at internasjonale regimer avhenger av en mektig hegemon som etablerer og håndhever styrende normer og regler (Evans og Newnham 1998:220).

som har muliggjort friere flyt av kunnskap og informasjon, har bidratt til å gi TNS kontroll over global produksjon (Strange 2000:84). Sammen med avslutningen av Den kalde krigen og ny-liberalismens gjennomslag med vekt på deregulering og privatisering, har disse endringene skapt ”konkurransetater” opptatt av å sikre sin velferd gjennom markedsandeler fremfor erobring av nytt territorium (Cerny 2000; Stopford og Strange 1991:1, 204). Resultatet er økt økonomisk konkurranse mellom stater, og TNS fremstår derfor som attraktive og sentrale forhandlingspartnere for staten.

I *Bringing Transnational Relations Back In* introduserer Risse-Kappen (1995) NGOer som sentrale transnasjonale aktører i tillegg til TNS. Strange (1996:x) har i sine senere arbeider argumentert for det samme. Bakgrunnen for dette er blant annet en voldsom vekst i NGOer, hvorav stadig flere opererer transnasjonalt. Fra 1991-99 økte antallet NGOer fra rundt 23 000 til 44 000 (FN 2001). Mange av disse er engasjert i miljø- og utviklingsspørsmål som vanskelig lar seg løse innenfor det tradisjonelle statssystemet. Dette har ført til at flere NGOer vokser ut av den nasjonale rammen og utvikler seg til transnasjonale aktører med avdelinger i mange land.

2.2.3 Hva kan forklare selskapers atferd?

En forståelse av TNS som autonome politiske aktører åpner for studier av individuelle selskaper innenfor IPØ, hva Sally (1995) omtaler som mikropolitisk økonomi. Strange (2002:25) sier det slik: *”The study of globalisation has to embrace the study of the behaviour of firms no less than of other forms of political authority.”* Diskursen om TNS og det transnasjonale samfunn har imidlertid først og fremst fokusert på implikasjoner for staters atferd og makt, og det er foreløpig få studier som tar for seg hva som påvirker TNS og deres beslutninger i et politisk-økonomisk perspektiv. Basert på de diskuterte bidragene fra Kaiser (1971), Keohane og Nye (1972) og Stopford og Strange (1991) og tanken om gjensidig avhengighet er det likevel mulig å trekke ut noen sentrale aktører og analysenivåer som kan være utgangspunkt for å forstå enkeltselskapers atferd.

Gjennom transnasjonale relasjoner har TNS kontakt med vertsland, internasjonale organisasjoner og andre transnasjonale aktører som TNS og NGOer. Keohane og Nye (1972:xv) påpeker at transnasjonale relasjoner *ikke* omfatter en transnasjonal aktørs aktiviteter i hjemlandet. Staten som aktør kan imidlertid være både myndighetene i selskapenes hjemland og i vertsland, to ulike aktører med ulike mål og interesser (Hveem m. fl. 2000:92). Institusjoner og aktører i selskapenes hjemland kan derfor også bidra til å forklare TNS og deres atferd (Doremus m.fl. 1998; Sally 1995). Stopford og Strange (1991:232-233) trekker frem betydningen av selskapers nasjonalitet og forholdet mellom nasjonal identitet og selskapsidentitet som et viktig spørsmål for fremtidig forskning. TNS kan slik påvirkes av forhold på både den transnasjonale og den nasjonale arena.

Når et TNS forstås som en selvstendig aktør vil det dessuten være relevant å studere betydningen av interne forhold i selskapet. Stopford og Stranges (1991:30, 227) empiriske fokus er individuelle selskaper og investeringsprosjekter. De understreker betydningen av selskapsinterne forhold som konsernledelsens evne til tilpasning og innovasjon og det faktum at selskaper ikke alltid fungerer som enhetlige aktører. Det foregår ofte debatter og spill internt i selskaper. TNS og deres strategier påvirkes dermed av både eksterne og interne forhold (*ibid*:92, 97, 144).

Basert på dette kan forklaringer på TNS og deres beslutninger finnes på tre ulike analysenivåer: et transnasjonalt nivå som ser på selskapets transnasjonale relasjoner, et nasjonalt nivå som ser på påvirkning fra forhold i hjemlandet, og et selskapsnivå som studerer selskapet som organisasjon. Jeg vil nå ta nærmere for meg disse tre nivåene ved å se på de som tre perspektiver, og deretter se hvordan min problemstilling kan relateres til dette.

2.3 Et transnasjonalt perspektiv

Mitt første teoretiske perspektiv bygger videre på bidragene diskutert ovenfor om hvordan TNS opererer i et transnasjonalt samfunn med relasjoner til andre TNS, NGOer, internasjonale organisasjoner og vertsland (Kaiser 1971; Keohane og Nye 1972; Risse-Kappen 1995; Stopford og Strange 1991). For å studere påvirkning på et selskap er det nødvendig å trekke inn bidrag som mer konkret sier noe om hvordan disse relasjonene fortoner seg. Jeg vil konsentrere meg om det som er relevant i forhold til CSR. For å avgrense oppgaven vil jeg begrense det perspektivet til å omfatte det transnasjonale samfunn i seg selv og relasjoner transnasjonale aktører imellom, først og fremst TNS og NGOer. Dette betyr imidlertid ikke at vertsland og internasjonale organisasjoner ikke er av betydning, men jeg vil konsentrere meg om *makronivå* og organisasjoner der TNS kan delta *direkte*. Hensikten med oppgaven er dessuten ikke å gjøre noen effekt-analyse av hvilke faktiske virkninger Statoils CSR-strategi har på vertsland.

I og med at CSR kan forstås som en samling initiativer iverksatt av næringslivet selv, er det i mitt case spesielt relevant å studere forholdet mellom TNS nærmere. En studie ledet av CSR Europe fastslår at selskaper i økende grad lærer av foregangs-selskaper på CSR (Boasson og Wilson 2002). Zadek og Forstater (1999:74) plasserer selskaper som har utviklet CSR-strategier i tre kategorier: markedsledere, nisjeaktører og "followers". Markedsledere er selskaper som anses som innovatører med hensyn til utvikling av CSR-strategier, slik som Shell, BP og Novo Nordisk i Danmark. Nisje-aktører er selskaper som skaper seg en plass i markedet basert på en etisk profil, som for eksempel Body Shop. Selskaper som følger markedslederne som et resultat av inspirasjon og læring, betegnes som "followers". Dette kan relateres til såkalt "band wagoning" som viser til at selskaper kopierer hverandres strategier av frykt for at konkurrentene vil få en fordel hvis man lar være (Hveem m. fl. 2001:344; Stopford og Strange 1991:76). En slik kopiering kan også være motivert ut fra inspirasjon og et ønske om læring fra andre selskaper. Krasner (1999:64) snakker om "*mimetic imitation*" og hvordan aktører hermer etter hverandre fordi de er "*unsure about what to do.*" Markeds-aktører som investorer og konsulent-selskaper har også engasjert seg i CSR og kan gjennom forventninger og rådgivning påvirke selskapers CSR-strategier.

På samme måte er relasjonen TNS – NGO aktuell i et transnasjonalt perspektiv. Bendell (2000:16) definerer NGOer som "*groups whose stated purpose is the promotion of environmental and/or social goals rather than the achievement or protection of economic power in the marketplace or political power through the electoral process.*" Denne definisjonen inkluderer både "non-profit" og ikke-statlige organisasjoner, men den ekskluderer organisasjoner som jobber for økonomiske interesser og organisasjoner uten en eksplisitt sosial eller miljømessig agenda.

Bendell (2000) har studert utviklingen av forholdet mellom TNS og NGOer nærmere. Hans hovedargument er at relasjonene ikke lenger er preget av ”*a perpetual war of values and ideologies*”. Trenden er samarbeid og partnerskap som et verktøy i selskapenes CSR-arbeid. Ifølge Bendell (*ibid.*:19) har den økte bevisstheten i samfunnet rundt bærekraftig utvikling som begrep vært en nøkkelfaktor bak veksten i samarbeidet mellom selskaper og NGOer. Utviklingen i IKT med internett har gitt NGOer større makt til å påvirke gjennom nye muligheter for kommunikasjon og spredning av informasjon (*ibid.*:21; Mitchell m. fl. 2001:243). Mangeårig ansatt i Shell og styreleder for Amnesty International UK Business Group, Sir Geoffrey Chandler (2000:39) sier følgende:

it is still the non-governmental organisations, such as Amnesty International, which are the predominant influences in pressing companies to adopt and implement principles which will be essential for a company's future licence to operate.

I tillegg har politiske og økonomiske endringer på makronivå vært en medvirkende faktor bak NGOers økende makt. Forestillingen om nasjonalstatens svekkede rolle har skapt en debatt om ”the governance gap”, et styringsvakuum i IPØ. Utviklingen av overnasjonal styring holder ikke tritt med utviklingen av en global økonomi, derfor må ikke-statlige aktører i samarbeid ta et bredere ansvar for samfunnsutviklingen (Bendell 2000:20-21). Bendell sier dette henger sammen med endringer i det tradisjonelle synet på politikk og økonomi som adskilte sfærer. Styringsvakuemet og næringslivets utvidede ansvar gjør at selskapene må bygge sin legitimitet på noe mer enn at de overholder lovgivning. Dette gir rom for samarbeid med NGOer. Samtidig er mange NGOer bevisst på å bevare sin integritet og retten til å kritisere selskapene, noen NGOer anser derfor et slikt samarbeid som vanskelig.

2.3.1 Problemstillingen sett i et transnasjonalt perspektiv

Ut fra det transjonale perspektivet forventer jeg at Statoils deltakelse i et transnasjonalt samfunn kan forklare CSR-strategien. To forhold gjør det relevant å studere problemstillingen ut fra et slikt perspektiv. CSR omfatter for det første mange saksområder som ikke lar seg løse innenfor det tradisjonelle statssystemet og nasjonal juridiksjon. Dermed berører CSR transnasjonale aktører spesielt, og fenomenet har blitt satt på dagsorden i mange av de transnasjonale nettverkene der disse aktørene deltar. For det andre gjør Statoils utvikling til et TNS selskapet til en transnasjonal aktør som deltar i mange av disse nettverkene.

Jeg vil ta utgangspunkt i et makroperspektiv og studere påvirkning på Statoils CSR-strategi fra transnasjonale nettverk og organisasjoner som har satt CSR på agendaen. Jeg vil først vurdere World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), en global og regional næringslivsorganisasjon som arbeider med bærekraftig utvikling og CSR. I en undersøkelse gjort av Verdensbanken (2004) identifiseres WBCSD som en av de ”*most influential forums*” for selskaper med hensyn til utvikling av CSR-strategier. De siste årene har også petroleumssektorens bransjeorganisasjoner tatt opp CSR. Jeg vil se nærmere på International Association of Oil and Gas Producers (OGP) og International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA). Statoils deltakelse i disse organisasjonene har åpnet for kontakt med andre selskaper angående CSR. Ut fra teorier om ”band wagoning” og selskaper som ”followers” er det mulig at Statoil har latt seg inspirere av CSR-strategier utformet av andre selskaper som Shell og

BP. Jeg vil på samme måte vurdere hvorvidt kontakt med internasjonale finansmiljøer, investorer og konsultantselskaper kan forklare Statoils CSR-strategi.

Internasjonale organisasjoner som FN, OECD, Verdensbanken og IMF har også satt CSR på dagsorden de siste årene. Som sagt er min teoretiske tilnærming *transnasjonal*, fremfor *internasjonal*, og jeg fokuserer på nettverk der Statoil deltar direkte. Analysen begrenses derfor til FNs Global Compact (GC) hvor Statoil har deltatt aktivt siden 2000. Forumet er hovedsaklig et næringslivsforum, men også NGOer, forskningsinstitusjoner og FNs egne organisasjoner deltar. Medlemmene møtes jevnlig, og ambisjonen er at forumet skal bidra til en videreutvikling av CSR. Jeg vil studere GC som institusjon, ut fra tanken om at såkalte CSR-klynger med aktører har et potensiale for å forme selskapers tilnærming til CSR (TCC 2002; 2003).

Risse-Kappens (1995) og Bendells (2000) bidrag åpner opp for å studere forholdet mellom Statoil og NGOer på et mer direkte plan enn gjennom transnasjonale nettverk som Global Compact. Det kan derfor synes naturlig å inkludere Statoils samspill med NGOer under det transnasjonale perspektivet. Som en metodisk løsning har jeg imidlertid begrenset analysen av samspillet mellom Statoil og NGOer til hjemlands-perspektivet. Årsaken er at det hovedsaklig er norske NGOer eller de *norske* avdelingene av transnasjonale NGOer som har vært i dialog med Statoil. Disse organisasjonene har fokusert på Statoils virksomhet utenfor Norge, men de har først og fremst vært i kontakt med Statoil gjennom sin deltakelse i den norske CSR-debatten.

2.4 Et hjemlandsorientert perspektiv

Despite the hyperbole of corporate executives and business consultants that MNCs¹⁹ have shorn themselves of national coloration and become stateless enterprises, MNCs are actually deeply embedded in and very much a product of the history, culture, and economic systems of their home societies. (Gilpin 2001:289).

I *The Borderless World* fremsatte Ohmae (1990) en påstand om at TNS var blitt ekte globale aktører. Nasjonalstaten var iferd med å miste sin funksjon som ramme for økonomisk organisering og gjennom dette, sin legitimitet (Tranøy og Østerud 2000:3). Som et motsvar til Ohmaes tese og det økte fokuset på globalisering har det på 1990-tallet kommet flere interessante bidrag som trekker et statsentrert perspektiv tilbake i studiet av IPØ, men uten å underslå at TNS er autonome aktører (Gilpin 2001; Sally 1995; Pauly og Reich 1997; Doremus m.fl. 1998; Skodvin og Skjærseth 2000). Disse bidragene tar utgangspunkt i institusjonelle forhold for å forklare hvordan TNS påvirkes av tilhørigheten til sitt hjemland. Statsvitere har lenge studert hvordan politiske, økonomiske og sosiale institusjoner og strukturer kan forklare *staters* atferd. Det nye i disse bidragene er at dette videreføres for å forklare *selskapers* handlinger og strategier.

Politisk økonomi har tradisjonelt konsentrert seg om forholdet mellom TNS og vertsland, men Sally (1995:4) hevder at fra et institusjonelt perspektiv er hjemland viktigere enn vertsland for å forstå TNS. Den nasjonale forankringen i opprinnelses-landet gir TNS en dobbeltrolle, og selskapenes utvikling som globale aktører er et resultat av både internasjonal og nasjonal tilhørighet. Sally tar for seg tyske og franske TNS i kjemisk

¹⁹ Betegnelsen MNC (multinasjonale selskaper) og TNS brukes om hverandre, men MNCs er ofte etablert i flere land og har en løsere organisering og ledelse enn TNS. TNS styres mer direkte fra hovedkontoret i hjemlandet.

og elektronisk industri for å se hvordan selskapenes transnasjonalisering kan forstås ut fra hvordan selskapene er forankret i den nasjonale strukturen i hjemlandet. Han finner systematiske forskjeller mellom hvordan tyske og franske selskaper opererer og forholder seg til andre aktører (*ibid*:213). Som mulige forklaringer vektlegger han økonomiske og politiske strukturer i hjemlandet med fokus på faktorer som statlig eierskap, konkurransopolitikk, miljøpolitikk, støtteordninger og skattesystem, direkte-investeringer, ulike grader av åpenhet i økonomien og ulike typer kapitalisme.

Sally (*ibid*:16, 219) fremhever i tillegg nasjonale nettverk og samhandling mellom selskapet og andre nasjonale aktører som viktige variabler for å forstå beslutninger og valg av strategier i TNS. Han nevner blant annet myndigheter, fagforeninger, banker og andre selskaper. Kontakten kan være strukturert og institusjonalisert eller mer uformelt og løst organisert. Den maktposisjon selskapet innehar gjennom lobbying, ekspertise og deltakelse i utvalg og råd er også interessant. Poenget er at både nasjonal institusjonell arv og samspillet med andre nasjonale aktører i hjemlandet påvirker TNS.

I boka *The Myth of the Global Corporation* hevder Doremus m. fl. (1998:15) at nasjonale institusjoner og nasjonal ideologi er de sentrale variabler man må studere for å forstå TNS:

We see corporations internalizing both the basic political institutions and underlying ideological frameworks within which they remain most firmly embedded (...) The domestic political structures within which a firm initially develops and from which it then expands may leave a permanent imprint on its strategic behaviour.

Nasjonal ideologi defineres som den felles virkelighetsoppfatningen som påvirker hvordan mennesker i et samfunn forholder seg til hverandre (*ibid*:16). Det er den nasjonale historien som ligger bak en slik felles forståelse, og TNS er et produkt av nasjonale sosiale, økonomiske og politiske verdier og tradisjoner. I en sammenligning av selskaper i Tyskland, Japan og USA finner forfatterne systematiske forskjeller med hensyn til hvordan selskapene driver sin virksomhet både med hensyn til ledelse, finansiell styring og organisering, strategier i forhold til transnasjonalisering og investeringer, innovasjon, forskning og teknologi. De hevder at den historiske arven fra nasjonale institusjoner og ideologier er det som kan forklare disse forskjellene i valg av strategier og struktur (*ibid*:138). Bevisstheten om en nasjonal identitet er sterkest hos de tyske og japanske selskapene, og Ohmaes tese om det globale selskap blir kalt en amerikansk myte (*ibid*:143). TNS internaliserer både institusjoner for økonomisk og politisk styring og det underliggende ideologiske rammeverk som finnes i hjemlandet. Nasjonal tilhørighet har slik en varig påvirkning på TNS, og de vil i struktur og strategi forbli *nasjonale* selskaper med *internasjonal* virksomhet (*ibid*:8-9,19); Pauly og Reich 1997:1).

Skodvin og Skjærseth (2001) benytter et lignende perspektiv for å forklare hvorfor BP og Shell har støttet Kyoto-protokollen, i motsetning til amerikanske petroleums-selskaper. De trekker frem det politiske klima i hjemlandene, styrken og fokuset i det nasjonale sivile samfunn, samt ulike tradisjoner for offentlig regulering som sentrale forklaringsfaktorer for hvorfor petroleums-selskaper som møter de samme globale klimautfordringer velger ulike strategier.²⁰

²⁰Skodvin og Skjærseth (2000) snakker om nasjonale forklaringsfaktorer, men ser i praksis på forskjeller mellom USA og EU.

2.4.1 Problemstillingen sett i et hjemlandsorientert perspektiv

Ut fra et nasjonalt hjemlandsorientert perspektiv anses Statoil i første rekke som et *norsk* TNS, og jeg forventer at selskapets tilknytning til det norske samfunn kan forklare CSR-strategien. En institusjonell tilnærming basert på bidragene til Doremus m. fl. (1998), Pauly og Reich (1997), Sally (1995) og Skodvin og Skjærseth (2001) åpner for en historisk nasjonal dimensjon hvor norske strukturer og tradisjoner er sentrale forklarings-faktorer. For å vurdere dette perspektivets forklaringskraft vil jeg først redegjøre for Statoils nasjonale arv ved å trekke frem institusjonelle faktorer og nettverk som kan koples til CSR-relaterte spørsmål. Norsk oljepolitikk med en særegen oljepolitisk modell er her relevant. Det er også utviklingen av norsk miljøpolitikk, samt tradisjonen for sosialt partnerskap i arbeidslivet, hva Katzenstein (1983) omtaler som ”demokratisk korporatisme”. I tillegg har norsk utenrikspolitikk satt et stadig sterkere fokus på menneskerettigheter, demokrati og andre ”myke” saksområder. Gjennom dette fremmes Norge som en ”humanitær stormakt” (Matlary 2002; Tvedt 2003).

Den institusjonelle arven danner bakgrunn for Statoils samspill med andre nasjonale aktører. Ut fra Sallys (1995) tanker om nasjonale nettverk vil jeg studere Statoils rolle i den norske CSR-debatten som oppsto på midten av 1990-tallet. Jeg vil vurdere grad av påvirkning fra norske myndigheter, herunder Utenriksdepartementet (UD), Olje- og energidepartementet (OED) og Nærings- og handelsdepartementet (NHD). Jeg vil også se nærmere på arbeidslivsorganisasjoner som NHO, LO og YS og underliggende fagforbund (NOPEF og OFS). I tillegg vil jeg se på norske forsknings-institusjoner, Norsk Hydro og næringslivsnettverket INTSOK (The Norwegian Oil and Gas Partners)²¹. Som nevnt i presentasjonen av det transnasjonale perspektivet vil jeg dessuten studere NGOers rolle, herunder Amnesty, Bellona, NorWatch, AGINN og Transparency International.²² Flere av disse aktørene har møtt Statoil direkte gjennom KOMpakt, ”Regjeringens konsultative organ for menneskerettigheter og norsk økonomisk engasjement i utlandet”. Dette forumet ble etablert i 1998 som en møteplass for diskusjon rundt norske selskapers ansvar for menneskerettigheter.

2.5 Et selskapsinternt perspektiv

Antakelsen om at TNS er selvstendige politiske aktører gjør det relevant å studere Statoil som individuelt selskap og organisasjon. Organisasjonsteorier kan være nyttige i denne sammenheng fordi de handler om hvordan vi skal forstå og forklare det som går for seg i organisasjoner. Det kan være alt fra hvordan ulike typer organisasjoner er bygget opp og styres til hva de driver med, og hvordan de fungerer i forhold til omgivelsene (Flaa m.fl. 1987:11). Det finnes mange definisjoner av begrepet organisasjon. Hjulstad (1991:23) ser en organisasjon som en rasjonell koordinering av et antall individer. Disse deltar i stabile

²¹ INTSOK. URL: <http://www.intsok.no/home/index.html>, lest 10.02.2004.

²² Transparency International (TI) ble etablert i 1993 og jobber for å bekjempe korrupsjon gjennom å bygge koalisjoner av statlige aktører, næringsliv og det sivile samfunn. URL: <http://www.transparency.org>, lest 12.11.2003. AGINN (Arbeidsgruppen for internasjonalisering av norsk næringsliv) er en gruppe under ForUM: en sammenslutning av norske NGOer. NorWatch ble opprettet i 1995 som en underavdeling av Framtiden i våre hender (FIVH) og jobber med å kartlegge norske selskapers virksomhet i Sør og om selskapene opptrer i henhold til menneskerettigheter, HMS-krav og Folkeretten.

og målrettede aktiviteter i en miljømessig situasjon gjennom arbeids- og funksjonsdeling. Et hierarki av autoritet og ansvar preger arbeidet i en organisasjon.

Organisasjonsteori er et bredt fagfelt med stort teoretisk mangfold. Jeg vil begrense meg til to perspektiver som kan benyttes på selskaper, det rasjonelle og det institusjonelle organisasjonsperspektivet (Olsen 1992; March og Olsen 1989). Tradisjonelt har det rasjonelle perspektivet vært dominerende, men det har blitt kritisert for å ignorere at organisasjoner i praksis er institusjoner med en selvstendig påvirkning på aktørers atferd (Powell og DiMaggio 1991:3). Selv om det institusjonelle organisasjonsperspektivet kan sies å være en reaksjon på det rasjonelle perspektivet, kan perspektivene tolkes som komplimentære, fremfor gjensidig utelukkende (Christensen og Læg Reid 2001:25; Olsen 1992). Det er en slik forståelse jeg legger til grunn i oppgaven.

2.5.1 Det rasjonelle organisasjonsperspektivet

Det rasjonelle organisasjonsperspektivet ser organisasjoner som enhetlige aktører og som et verktøy for ledelsen (Røvik 1998). Dette baseres på tanken om at den formelle strukturen er styrende for organisasjonens atferd og valg av strategi. Utforming av overordnede strategier er ledelsens ansvar, og en vellykket tilpasning til krav utenfra krever en klar strategi til rett tid. Ledelsen handler ut fra en klar mål-middel tenkning basert på forventede og ønskede konsekvenser, hva March og Olsen (1989) kaller "the logic of consequences". Perspektivet antar at ledelsen alltid opptrer rasjonelt og kalkulerer hvilken løsning som vil være den beste tatt i betraktning organisasjonens mål og interesser. I tillegg forutsettes det at den formelle organisasjon og struktur er styrende for organisasjonens atferd (Antonsen og Jørgensen 2000:21-22). Organisasjonskart, stillingsinstruksjoner og interne styringsdokumenter, samt eventuelle endringer av dette, er bestemmende for beslutningsstrukturen og hvordan oppgaver løses. Dette innebærer en tro på at formell struktur avgjør faktisk atferd. Ledelsen kan gjennom å endre strukturen også endre organisasjonens atferd. Fordi selskaper ofte har en hierarkisk organisering med klare styringssystemer, er det rasjonelle perspektivet ekstra relevant i mitt case.

2.5.2 Det institusjonelle organisasjonsperspektivet

Det institusjonelle organisasjonsperspektivet er en samlebetegnelse for teoretiske retninger som vektlegger intern dynamikk, uformell struktur, kultur, identitet, normer og tradisjoner for å forklare organisasjoners atferd (Olsen 1989; Powell og DiMaggio). Dette må ikke forveksles med det tidligere omtalte *hjemlandsorienterte* institusjonelle perspektivet som studerer nasjonale institusjoner utenfor selskapet. Det institusjonelle organisasjonsperspektivet ser organisasjoner som institusjoner, som noe mer enn et rent administrativt verktøy for ledelsen. Organisasjonen har en egenverdi for de ansatte gjennom å være en kilde til identitet og personlig fremgang. Organisasjonen som institusjon utvikles gradvis og er fylt med uformelle normer og verdier som gir den et distinkt preg og legger føringer på hva som anses som passende atferd (Selznick 1997). Aktører i organisasjonen vil handle med henblikk på hva som sømmer seg innenfor en gitt identitetsoppfatning, "the logic of appropriateness" (March og Olsen 1989:38). Etablerte normer og rutiner anses å påvirke en organisasjons beslutninger vel så mye som rasjonell kalkulasjon. Det skapes en indre dynamikk som gjør endring vanskelig fordi organisasjonen har en egenverdi for

deltakerne (*ibid*:27). Handling og endringer kan dermed være et resultat av forholdet mellom de ansatte eller ulike avdelingene, uavhengig av hva organisasjonskart eller formelle styringsdokumenter sier. I en institusjonell studie av selskaper konkluderer Galaskiewicz (1991:309): "*Organizational behavior is not only premises on strict cost-benefit calculi and individual firm rationality.*" I en liknende selskapsstudie trekker Fligstein (1991:311) frem hvordan nøkkelaktører, basert på sin posisjon i selskapet, kan artikulere og ha makt til å implementere nye strategier. Enkeltindivider, også utenfor selskapsledelsen, kan dermed innvirke på selskapers valg og beslutninger.

2.5.3 Problemstillingen sett i et selskapsinternt perspektiv

Ut fra det rasjonelle organisasjonsperspektivet vil problemstillingen min kunne besvares ved å studere Statoil-ledelsens målsetninger og formell styringsstruktur. Hvis selskapsledelsen anser en pro-aktiv CSR-strategi som et rasjonelt valg, basert på "the business case" for CSR, vil ledelsen også fremstå som en pådriver for CSR-strategien. Ledelsen vil ha tro på at CSR lønner seg på lang sikt gjennom å styrke Statoils omdømme. Statoils CSR-strategi kan utfra det rasjonelle perspektivet ses som en rasjonell, selvvalgt strategi iverksatt av selskapsledelsen for å sikre Statoils fremtidige suksess og bygge opp tillit og "good will" hos blant annet myndigheter, investorer, samarbeidspartnere og NGOer. Gjennom en positiv selskapsidentitet skapes dessuten en attraktiv arbeidsplass som de ansatte kan være stolte av. Jeg vil studere hvorvidt konsernledelsen og konsernsjefene i Statoil har vært initiativtakere og pådrivere i utviklingen av CSR i selskapet, og hvordan formell organisering og struktur har påvirket CSR-strategien. Jeg vil fokusere på HMS-avdelingen og LOS-avdelingen. Dette er de to avdelingene, i tillegg til selskapsledelsen, som har vært mest involvert i CSR-arbeidet. Styret og bedriftsforsamlingens rolle vil i liten grad diskuteres. Begge spilte en viktig rolle i forbindelse med Iran-saken hvor de krevde full granskning, men de tar seg først og fremst av saker av spesielt viktig karakter, og er lite involvert i den daglige driften og utforming av policy og retningslinjer (Statoil 2002d:3). Statoils internrevisjon var også en sentral part i Iran-saken fordi de varslet styret om at det forelå mulige forretningsetiske problemer med Statoils konsulentavtalen med Horton Investments. Internrevisjonen er imidlertid først og fremst en viktig aktør for oppfølging av CSR-strategien slik den foreligger, mens mitt fokus er på hva som kan forklare *innholdet* i CSR-strategien.

Ifølge det institusjonelle perspektivet holder det ikke å studere formell struktur og ledelsens målsetninger for å forstå beslutninger og atferd i Statoil. Et stort og veletablert selskap har også en intern uformell struktur som bygger på verdier, tradisjoner og identitet. Basert på dette forventer jeg at innføringen av Statoils CSR-strategi kan forstås på bakgrunn av intern dynamikk og de ansattes forståelse av at CSR tilsvarer en "logic of appropriateness". Organisasjonen og den enkelte avdeling får en egenverdi for de ansatte og blir en kilde til identitet. Sammen med etablerte normer og tradisjoner fører dette med seg en indre dynamikk som gjør det interessant å studere forholdet mellom ledelsen, HMS-avdelingen og LOS-avdelingen utover hva som står i formelle styringsdokumenter.

2.6 Forskningsmetode

Jeg har valgt å benytte kvalitativ metode for å utføre en casestudie av Statoil. Gjennom en intensiv studie kan jeg få frem nyanser som ikke er målbare og som ikke ville kommet frem gjennom kvantitative spørreundersøkelser/surveys (Yin 1994:13). Oppgaven faller under karakteristikken eksplorerende casestudie. Metoden ligner ateoretiske casestudier ved at de ofte er valgt ut fra en interesse for caset som sådan. Forskjeller er at det gjøres eksplisitt bruk av teorier. Hovedpoenget er ikke å teste teorier, de teoretiske bidragene brukes først og fremst for å beskrive og fortolke det som har skjedd for å kunne danne seg et helhetsbilde. I motsetning til kvantitative studier som undersøker mange enheter, har casestudier en svakhet når det gjelder å trekke generelle slutninger om det fenomenet som studeres. Med en eller få enheter er det vanskelig å si noe om de funnene man gjør er typiske for andre enheter av samme type (Hellevik 1999:81). Men en slik statistisk generalisering er heller ikke mitt mål. Samtidig åpner bruke av teorier muligheten for en såkalt *analytisk* generalisering (Yin:30-32). Yin har med dette rehabilitert casestudie som forskningsmetode ved å fremheve at man ut fra casestudier kan generalisere til teori. I konklusjonskapittelet vil jeg gjøre en nærmere vurdering av min analytiske tilnærming, samt teoretiske og metodiske implikasjoner av dette.

2.6.1 Kilder og data

Oppgaven er basert på skriftlige kilder og intervjuer. Dokumenter og rapporter fra selskaper, internasjonale organisasjoner, forskningsinstitusjoner og myndigheter har vært viktige kilder i arbeidet. Jeg har hentet mye av denne informasjon fra Internett. Statoils to CSR-rapporter *Framtiden er nå* og den oppfølgende rapporten *Leverer det vi lover* har gitt informasjon om Statoils tilnærming til CSR. Jeg har studert Statoils hjemmesider og årsrapportene tilbake til 1996, og jeg har innhentet følgende interne styringsdokumenter: *Ledelse og styring* (2002d), *Organisasjon, roller og ansvar* (2002e), *Etikk i Statoil* (2002f), *Statoil-konsernets personalpolitikk* (2002g) og *Vi i Statoil* (udatert).

For å studere norske myndigheters politikk har jeg sett på Stortingsmeldinger og diverse offentlige rapporter og utredninger. De fleste dokumentene er hentet fra Odin, regjeringens og departementenes informasjonstjeneste på Internett. I norske aviser har jeg funnet artikler om Statoil og intervjuer med representanter for selskapet. Hos NorWatch har jeg fått studere presseutklipp og fått rapporten *I gode hender? En uautorisert helse, miljø- og sikkerhetsrapport om Statoils aktiviteter i utlandet* (Leer-Salvesen 1998). Fra Kim Terje Loraas i ForUM har jeg fått avisartikler fra perioden før avisene fikk nettbaserte arkiver. Rapporter om CSR fra ProSus/Senter for utvikling og miljø (SUM), Senter for menneskerettigheter (SMR), Chr. Michelsens Institutt (CMI), Fridtjof Nansens Intitutt (FNI), Fafo, NHO, BI og konsulentselskapene ECON og KPMG har også vært nyttige. Bøker og tidsskrifter har i mindre grad hatt stoff som har vært direkte relevant for min problemstilling utover det teoretiske, men det har gitt meg innsikt i CSR som fenomen og bakgrunnsstoff om oljeindustrien og Statoils historie.

Primærkildene jeg har benyttet består av informasjon fra intervjuer jeg har gjort. Jeg har gjennomført 27 intervjuer. De fleste personlig, men av praktiske hensyn er noen av de mindre omfattende intervjuene gjort over telefon, og fem stykker er gjort per e-post. Jeg har besøkt Statoils hovedkontor i Stavanger og intervjuet personer i Avdelingen for

landanalyse og samfunnsansvar (LOS) og i HMS-avdelingen. Jeg har også intervjuet tre tidligere ansatte, blant annet tidligere konsernsjef Harald Norvik. For informasjon om norske myndigheters politikk har jeg snakket med personer i OED, NHD og UD. I OED intervjuet jeg ansatte i Industriseksjonen som har ansvar for departementets samarbeid med andre petroleumsland, blant annet i forhold til menneskerettigheter. Jeg har snakket med tidligere ansvarlig for NHDs arbeid med etikk og internasjonalisering av norsk næringsliv, og en tidligere statssekretær i UD, som var sentral i KOMpakt. Jeg har også intervjuet forskere ved SMR og FNI, samt internasjonal direktør i NHO. I fagbevegelsen har jeg snakket med leder for NOPEF i Statoil, YS sin representant i Statoils styre og leder for energiavdelingen i ICEM. Jeg har også intervjuet personer i sentrale NGOer som Amnesty, ForUM, Bellona, NorWatch og i Fellesrådet for Afrika.

Jeg har stort sett brukt delvis strukturerte intervjuer der jeg har kunnet følge opp med nye spørsmål underveis i samtalen. Å åpne opp for oppfølgingsspørsmål har gjort det mulig å oppklare eventuelle misforståelser og følge opp interessante kommentarer og nye opplysninger som respondenten kommer med. Dette hadde jeg ikke mulighet til i intervjuene som ble gjort per e-post. I tillegg blir svarene mindre utfyllende enn under muntlige intervjuer. Fordelen med e-post er imidlertid at respondenten selv skriver ned sine svar. Sjansen for at jeg misforstår det respondenten sier er større når det er jeg som noterer svarene. I de personlige intervjuene har jeg vekslet mellom å notere og bruke båndopptaker. Det er mer tidkrevende å jobbe med opptak på bånd, og et par informanter var skeptiske til opptak, men opptakene ga en ekstra sikkerhet med hensyn til å kunne gjengi nøyaktig det som ble sagt. Sitater er gjengitt med godkjennelse fra informantene. Etter ønske fra informantene er noen informanter og uttalelser anonymisert.

2.6.2 Metodiske utfordringer

Reliabilitet handler om nøyaktighet i innsamlingen og behandlingen av data. I min oppgave er reliabilitet først og fremst knyttet til vurdering av kildenes troverdighet. Noen av de skriftlige kildene, blant annet Statoils egne rapporter, inneholder normative elementer, og det kan være vanskelig å skille dette fra fakta. Informasjon fra ulike parter vil dessuten kunne være farget av informantens bakgrunn og ståsted. Hvor man kommer fra og hvor man jobber påvirker virkelighetsforståelsen og vurdering av hendelser og utviklingen av CSR, både som fenomen generelt og spesifikt i Statoil. Subjektive forståelser og normative vurderinger preget noe av informasjonen jeg fikk. Jeg har prøvd å være bevisst dette problemet i behandling av kildene, og forsøkt å underbygge svarene i intervjuene med skriftlige kilder og ved å stille samme spørsmål til flere personer.

Det er ikke nok at innsamlingen og behandlingen av data er gjort nøyaktig og korrekt hvis de ikke er egnet til å belyse problemstillingen. Definisjonsmessig validitet viser til at problemstillingens teoretiske og operasjonelle definisjon skal stemme overens så godt som mulig (Hellevik 1999:51). For meg er det spesielt viktig at den avhengige variabel, Statoils CSR-strategi, er definert på en klar og konkret måte og inkluderer aktørenes egen forståelse av begrepet. Dette er vanskelig fordi CSR er et omfattende og uklart begrep med mange mer eller mindre komplementære definisjoner. Å fokusere på et utvalg av seks indikatorer kan ikke gi et fullstendig bilde av Statoils CSR-strategi, men en slik avgrensning og konkretisering er nødvendig av hensyn til datamengden og for å kunne gjennomføre analysen på en nøyaktig måte. Å kunne referere til spesifikke prinsipper og

avtaler og CSR-rapporten *Framtiden er nå* var dessuten helt essensielt som utgangspunkt for intervjuene fordi informantene hadde ulike forståelser av hva som omfattes av CSR-begrepet, også internt i Statoil. En ansatt i HMS-avdelingen mente jeg ikke ville ha utbytte av et intervju med begrunnelsen: ”vi holder ikke på med CSR her, det er LOS-avdelingens ansvar.” Dette viser forvirringen rundt hva som inngår i CSR. En annen ansatt sier: ”Vi snakker ofte om samfunnsansvar og bærekraftig utvikling for at det ikke skal være noen tvil om at det handler om både en miljømessig og en sosial dimensjon” (Cappelen [intervju]). En tredje sier: ”Begrepsbruken er ikke avklart. Det er en gradvis utvikling av begreper og måten de blir brukt på. Veldig mange norske bedrifter har bygget stein på stein, det er det Statoil har gjort. Man prøver å svare med nye policies og virkemidler på nye utfordringer som selskapet står overfor” (Sydnes [intervju]). En avgrensning av CSR-strategien til seks konkrete indikatorer var dermed nødvendig av hensyn til oppgavens reliabilitet, men dette svekker den definisjonsmessige validiteten og begrenser muligheten for å trekke mer generelle slutninger (Hellevik 1999: 53, 132). Jeg kan ikke trekke slutninger om CSR-strategien som helhet eller elementer av CSR-strategien som ikke inngår i min operasjonalisering. I mitt tilfelle er det derfor en viss grad av konflikt mellom definisjonsmessig validitet og reliabilitet. Jeg kommer tilbake til metodiske implikasjoner i siste kapittel.

2.7 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet redegjort for mitt valg av teoretisk tilnærming og forskningsmetode. Jeg har presentert tre perspektiver som jeg vil benytte for å strukturere oppgaven og for å studere hvilke faktorer som kan forklare utviklingen av Statoils CSR-strategi. Dette danner grunnlaget for gjennomføringen av selve analysen, men først vil jeg redegjøre for de seks indikatorene jeg benytter i operasjonaliseringen av CSR-strategien.

3 STATOILS CSR-STRATEGI

3.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg redegjøre mer detaljert for de seks indikatorene jeg bruker for å operasjonalisere Statoils CSR-strategi (jfr. tabell 1.1 s. 3). Jeg tar først for meg Statoils prinsipp om respekt for menneskerettigheter, forbudet mot korrupsjon og smøring, samt nulltankegangen i miljø. Jeg vil se på hvordan og når disse prinsippene ble inkludert i Statoils styringsdokumenter og rapporter. Dernest vil jeg presentere to av Statoils samarbeidsavtaler, avtalen med ICEM og avtalen med Amnesty. Til slutt vil jeg se på beslutningen om å utgi *Framtiden er nå*, Statoils første CSR-rapport.

3.2 Respekt for menneskerettigheter

Menneskerettighetene utgjør i utgangspunktet et sett med forpliktelser, illustrert gjennom FNs Menneskerettighetserklæring, som ikke er rettet mot næringslivet. De er statens forpliktelser overfor borgerne, men de uttrykker også verdier som kan sies å inngå i mer allmenne moralske forpliktelser som alle aktører i et samfunn skal forholde seg til. Her har næringslivet en rolle å spille. Respekt for menneskerettigheter står sentralt i Statoils arbeid med samfunnsansvar. I presentasjonen av selskapets kjerneverdier sier Statoil: ”*vi skal etterleve og fremme grunnleggende standarder for menneskerettigheter (...)*.” (Statoil 2002c:11). Dette prinsippet ble først nedfelt i Statoils interne verdidokument *Vi i Statoil* og publisert i årsrapporten for 1998. Her heter det: ”*Det er gjennom våre handlinger vi skal demonstrere respekt for menneskerettighetene.*” (Statoil 1998:39). Statoil definerer ikke hva selskapet legger i menneskerettigheter eller hvordan Statoil ønsker å demonstrere respekt for menneskerettigheter, men årsrapporten for 1998 vitner likevel om en endring fra årsrapportene de foregående år. I årsrapporten for 1996 nevnes ikke menneskerettigheter overhodet. I årsrapporten for 1997 nevnes menneskerettigheter, men ikke eksplisitt som Statoils ansvar. Her heter det istedet: ”*Konsernet legger vekt på at respekt for menneskerettighetene er en del av verdigrunnet i alle land hvor Statoil opererer.*” (Statoil 1997:12). De påfølgende årsrapporter etter 1998 videreutvikler prinsippet, og i årsrapporten for 2000 knyttes prinsippet til ”The Global Sullivan Principles”²³ og FNs Global Compact (Statoil 2000:37-38). Statoils tilslutningen til Global Compact i 2000 innebar en tilslutning til FNs Menneskerettighetserklæring, som er basert på en svært omfattende og vid definisjon av menneskerettigheter. Her inkluderes både sosiale, økonomiske og kulturelle rettigheter, så vel som politiske og sivile.²⁴ I omtale av menneskerettigheter i sammenheng med CSR har fokus vært satt på politiske og sosiale

²³ ”The Global Sullivan Principles for CSR” skulle opprinnelig bidra til at amerikanske selskaper i Sør-Afrika behandlet sine ansatte her like godt som de ansatte i USA ved å respektere universelle menneskerettigheter. Prinsippene ble relansert i 1999, og skal bidra til å ”*encourage companies to support economic, social and political justice wherever they do business*”. The Global Sullivan Principles. URL: <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/Sullivan.html>, lest 28.11.2003.

²⁴ ”The Universal Declaration of Human Rights.” URL: <http://www.un.org/Overview/rights.html>, lest 28.11.2003.

rettighetene, og selskapenes ansvar for å sikre dette i land hvor rettigheter som ytringsfrihet, organisasjonsfrihet og rettsikkerhet står svakt. Dette preger også Statoils fremstilling, men en begrensning til sosiale og politiske rettigheter nevnes ikke eksplisitt.

Statoils andre CSR-rapport *Leverer det vi lover* trekker frem tre sentrale utfordringer for Statoil relatert til menneskerettigheter: For det første, arbeidet med menneskerettigheter på makronivå i lokalsamfunn og vertsland der Statoil opererer. Relatert til dette har Statoil siden 1999 deltatt i et samarbeidsprosjekt i Venezuela sammen med UNDP, Amnesty og et nasjonalt myndighetsorgan for å styrke kompetansen rundt menneskerettigheter blant dommere og i rettssystemet i Venezuela (Statoil 2002c:45). For det andre, respekten for urbefolkninger og deres rettigheter. Statoil sier de er i gang med å utarbeide retningslinjer for dette, og at selskapet har gjort praktiske erfaringer med dette i forhold til Snøhvit-prosjektet og den samiske befolkningens rettigheter (*ibid*:31, 44). Det tredje punktet som trekkes frem er utfordringer relatert til bruken av sikkerhetsstyrker for å vokte Statoils installasjoner. Som et ledd i dette har Statoil sluttet seg til ”The Voluntary Principles on Security and Human Rights”, et internasjonalt initiativ med myndigheter, selskaper og NGOer som samarbeider for å utvikle retningslinjer for å sikre menneskerettigheter ved selskapenes bruk av sikkerhetsstyrker (Tørres og Huitfeldt 2004:11). Statoils interne sikkerhets-dokumenter skal nå være revidert for å være i overensstemmelse med dette (*ibid*:44). Statoils årsrapporter fram til 2002, samt de to CSR-rapportene, vitner altså om en stadig videreutvikling av selskapets policy på menneskerettighetsområdet og en dreining mot større aksept for at Statoil har et direkte ansvar for å fremme menneskerettigheter.

3.3 Forbudet mot korrupsjon og smøring

Statoil redegjør for sin holdning til korrupsjon i kapitlene om forretningsetikk i *Framtiden er nå* og i *Leverer det vi lover* (Statoil 2002a:24; 2002c:51). Statoil har som prinsipp at alle former for korrupsjon er uakseptable og det er forbudt å motta, tilby eller anmode om bestikkelser. Dette gjelder også smøring, også kalt tilretteleggingsbetaling, for å fremskaffe varer og tjenester. Dette er små pengesummer som utbetales til tjenestemenn på et lavere nivå for å framskynde en saksbehandling. Statoil tar likevel et forbehold på dette området: ”Vi innser imidlertid at slike utbetalinger noen ganger kan være vanskelig å unngå (...). Vi krever (...) at utbetalingene blir nøyaktig bokført som det de er og ikke kamuflert som noe annet.” (Statoil 2002a:24). På sikt er målet å eliminere slike tilretteleggingsbetalinger (Statoil 2001:5).

Disse retningslinjene har sin opprinnelse i Statoils interne styringsdokument *Etikk i Statoil*. Dette ble revidert i 2001 for å vise en tydeligere avstand til alle former for korrupsjon, noe som ble sett som nødvendig på grunn av Statoils økende internasjonale engasjement (Hansen og Lunde 2002:76; Statoil 2000:39). Statoils engasjement i vertsland med omfattende korrupsjonsproblemer og økonomiske systemer med små muligheter for innsyn trekkes frem som en ny utfordring for å oppfylle selskapets krav til en sunn forretningsetisk opptreden (Statoil 2002c:51). Arbeidet for å styrke den forretningsetiske praksis går langs to hovedlinjer: forebygging gjennom bevisstgjøring, opplæring og kontroll, og raskt reaksjon gjennom å undersøke og løse konkrete saker. Det er ble derfor i 2002 oppnevnt et eget etikkutvalg under INT som skal føre tilsyn med etikkopplæringen

og forretningspraksis i Statoil. Samtidig ble det opprettet en etikk-hjelpelinje der ansatte kan få råd og rapportere uetisk atferd (*ibid*: 51-52).

Som et ledd i arbeidet mot korrupsjon og smøring deltar Statoil aktivt i en anti-korrupsjonskomitee i International Association of Oil and Gas Producers (OGP). I tillegg sluttet Statoil seg til den norske avdelingen av Transparency International (TI) i 2003.²⁵ TI ble etablert i 1993 og jobber for å bekjempe korrupsjon på globalt plan gjennom å bygge koalisjoner av statlige aktører, næringslivsaktører og aktører i det sivile samfunn. Hensikten er ikke å etterforske enkeltsaker, men å bidra til å styrke bevisstheten om korrupsjon som globalt problem. ”Transparency”, det vil si innsyn og åpenhet rundt selskapenes operasjonelle og finansielle resultater og styringspraksis er et sentralt element i arbeidet mot korrupsjon. Petroleumssektorens bruk av signaturbonuser, betaling til vertslandsmyndigheter for retten til å utvikle en blokk kommersielt, har vært tatt opp i denne forbindelse. Blant annet gjennom en kampanje ledet av Global Witness, en NGO engasjert i spørsmål rundt utvinning av naturressurser og menneskerettigheter. Statoil bestemte derfor i 2002 at bruken av signaturbonuser skal offentliggjøres for å bidra til større innsyn i virksomheten (Statoil 2002c:37).

3.4 Nulltankegangen innen miljø

Statoils prinsipp om ”nulltankegang” innen miljø handler om at den overordnede målsetning på miljøområdet er at selskapets virksomhet skal drives uten skader på det ytre miljø. Dette innebærer et langsiktig mål om totalt fravær av skadelige utslipp til sjø og luft av kjemikalier, klimagasser, oljedamp og nitrogenoksider. Bevaring av økosystemer og biologisk mangfold hører også inn under dette. Fra 1996-98 gjaldt nulltankegangen kun skader og ulykker relatert til de ansatte, men den ble utvidet til miljø i 1998 (Statoil 1998:15). Nulltankegangen ble fra da av definert som ”null utslipp som gir varig skade eller negativ påvirkning på miljøet og null arbeidsrelaterte sykdommer” (*ibid*.). Nulltankegangen fremheves som et eget punkt i presentasjonen av Statoils kjerneverdier og koples til målsetninger om at Statoil vil være et ledende selskap innen HMS (Statoil 2002c:11). Statoil definerer HMS som selskapets ansvar for de ansattes helse, sikkerhet og arbeidsmiljø, i tillegg til ansvar for det ytre miljø. M’en representerer altså to dimensjoner, en indre knyttet til arbeidsmiljø og en ytre knyttet til miljø- og klimaspørsmål. HMS er et innarbeidet begrep i Statoil, og Statoil omtaler det som en av selskapets kjerneverdier siden etableringen i 1972 (Statoil 2002a:19). Statoils HMS-plakat er det øverste styrende dokumentet på området. Fordi Statoil ser miljøspørsmål som en av komponentene i HMS, har spørsmål rundt Statoils innvirkning på miljø og de ansattes helse og sikkerhet ofte vært behandlet sammen. Dette gjenspeiles i Statoils overordnede målsetning i HMS om at Statoils virksomhet skal drives uten skader på mennesker eller miljø (Statoil 2002a:19). Statoils HMS-plakat slår fast at ”vi har de samme holdninger til HMS overalt i vår virksomhet”, men det spesifiseres ikke om dette innebærer at norske standarder legges til grunn i alle vertsland eller om man bare har en felles minstestandard og dermed såkalte ”doble” HMS-standarder (*ibid*:18). I tillegg forventes det at leverandører og samarbeidspartnere har de samme holdninger, verdier og mål innen HMS som Statoil (*ibid*.). Dette

²⁵ “Business Ethics.”

URL: <http://www.statoil.com/STATOILCOM/HMS/SVG03116.NSF?OpenDatabase&lang=en>, lest 30.09.2003.

er mål som kan være vanskelig å realisere i praksis, tatt i betraktning Statoils internasjonale virksomhet hvor Statoil samarbeider med selskaper med andre tradisjoner og standarder innenfor HMS.

3.5 Avtalen med Amnesty

I 2001 undertegnet Statoil en samarbeidsavtale med den norske avdelingen av Amnesty International. Statoil var det første selskapet i verden som inngikk en slik avtale med Amnesty. Avtalen ble sett på som et pionerprosjekt, også internasjonalt (Slydal [intervju]). Formålet med avtalen er at Amnesty skal bidra med kunnskap om menneskerettigheter til de ansatte i Statoil. Politisk rådgiver i Amnesty, Beate Slydal, sier at *”samarbeidet er en pågående prosess, hvor Amnesty blant annet er opptatt av å påvirke det Statoil definerer som sitt legitime handlingsrom med hensyn til å forsvare og promotere menneskerettigheter.”* (Slydal [intervju]). Avtalen innebærer at Amnesty skal utvikle et web-basert opplæringsprogram som omhandler forretningsdilemmaer knyttet til menneskerettigheter. Dette ble ferdigstilt på norsk i 2002, og ble oversatt til engelsk i 2003. Programmet er en del av en opplæringspakke i IT for Statoils ansatte, og er tilgjengelig på selskapets intranett. Det inneholder en faktadel og en del med mulige scenarier og eksempler som viser konkrete utfordringer på menneskerettighetsområdet (Statoil 2002c:46). Statoil planlegger å gjøre opplæringsprogrammet til en obligatorisk del av lederopplæringen i selskapet (*ibid.*). I tillegg er det planer om kurs og seminar for de ansatte, ledet av representanter fra Amnesty (Slydal [intervju]). Amnesty får 1 million kroner i årlig støtte fra Statoil for dette. På grunn av den økonomiske støtten har Amnesty blitt kritisert for selge sin integritet og rett til å kritisere Statoil, mens Statoil på sin side har blitt kritisert for å kjøpe seg legitimitet gjennom denne avtalen.²⁶

Avtalen ble undertegnet av daværende konsernsjef Olav Fjell og leder av Amnesty International Norge, Petter Eide. Avtalen er en såkalte konsernavtale der Amnesty fungerer som partner for hele Statoils organisasjon. Det er LOS-avdelingen som har ansvaret for den praktiske oppfølgingen og for at hver enkelt av Statoils avdelinger samarbeider med Amnesty på en måte som er i samsvar med Statoils profil (Lange m. fl. 2000:21). Avtalen var i utgangspunktet ettårig, men ble i 2002 fornyet og er fortsatt gjeldende (Slydal [intervju]; Statoil 2002c:46).

3.6 Avtalen med ICEM

I 1998 inngikk Statoil en samarbeidsavtale med International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Union (ICEM).²⁷ ICEM er en internasjonal sammenslutning av fagforeninger som organiserer 20 millioner medlemmer i 110 land innen kjemisk industri, energi og gruvedrift. Ledelsen i ICEM har de siste årene jobbet med å forhandle fram avtaler med TNS for sikre globale standarder for de ansatte (Myhre

²⁶”Debatt. Avtalen mellom Amnesty og Statoil”, 20.11.2001.

URL: http://www.amnesty.no/web.nsf/pages/A9E1965FE48EF5_A4C1256B0A004C1332. ”Amnesty forhandler aldri om menneskerettigheter”, lest 08.10.2002.

URL: <http://www.amnesty.no/web.nsf/pages/FCBDE10A825C9674C1256C4E00322B94>, lest 12.01.2004.

²⁷ Avtalen mellom ICEM og Statoil finnes på URL:

<http://www.icem.org/agreements/statoil/statagren.html>, lest 12.12.2003.

[intervju]). Tørres og Huitfeldt (2004:7) påpeker at selv om mange selskaper har utarbeidet etiske retningslinjer, skjer dette som regel uten medvirkning fra fagbevegelsen. Mange av disse retningslinjene overser faglige rettigheter, og internasjonal fagbevegelse arbeider derfor for å forhandle frem globale konsernavtaler som inkluderer dette. ICEMs avtale med Statoil presenteres som den første globale arbeidsavtalen innen petroleumssektoren. Avtalen skal sikre gode arbeidsvilkår for alle ansatte i Statoil med et spesielt fokus på de ansatte i selskapets internasjonale virksomhet. Fagforeningsrettigheter og generelle arbeidstaker- og menneskerettigheter, HMS, miljøarbeid, informasjon og kompetansebygging gjennom treningsprogram/kurs innen de nevnte områder, samt spredning av avtalen til Statoils fagforeninger og lokalkontorer verden over, er de sentrale elementer i avtalen. Tidligere leder i LOS-avdelingen i Statoil, Geir Westgaard, sier: "Avtalen fungerer som en kanal for utveksling av informasjon om arbeidslivsrelaterte spørsmål. Den er også et verktøy i selskapets forbedringsarbeid på dette området, både i Norge og internasjonalt."²⁸ På samme måte som Amnesty-avtalen, presenteres avtalen med ICEM som en del av Statoils dialog med interessenter og et eksempel på hvordan Statoil følger opp sine forpliktelser i forhold til Global Compact (Statoil 2002a:35). Med hensyn til arbeidstakerrettigheter bygger avtalen på ILOs konvensjoner nr. 29, 87, 98, 100, 105, 111 og 138. Avtaleteksten om arbeidernes rettigheter er ellers generell og lite spesifikk, og leder av ICEMs energi-seksjon, Lars Anders Myhre, sier følgende:

Avtalen er generelt en rettighetsavtale. Den snakker om hvilke rettigheter de ansatte har og er full av flagrende uttalelser. Den snakker overhodet ikke om lønns- og arbeidsvilkår, den sier bare at Statoil forplikter seg til å holde et godt nivå i de landene de opererer i. (Myhre [intervju]).

Avtalen innebærer i tillegg at tillitsvalgte fra Statoil deltar i ICEMs opplæring av tillitsvalgte i land der Statoil er operatør, blant annet innenfor HMS (Statoil 2000:38).

Avtalen ble utarbeidet av NOPEF på vegne av ICEM, og undertegnet av Fred Higgs, generalsekretær i ICEM, Lars Anders Myhre, leder for ICEMs energiseksjon og spesialrådgiver i NOPEF, og Jostein Gaasemyr, direktør for arbeidstakerforhold i Statoil. Som ICEMs representant har lederen i NOPEF ansvaret for å administrere avtalen sammen med Statoils direktør i arbeidstakerforhold. Avtalen ble først inngått for to år, men fornyet i mars 2001. Den ble samtidig oppdatert og styrket vet at Global Compacts ni prinsipper ble innarbeidet i teksten. ICEM/NOPEF og Statoil møtes årlig for å revurdere avtalen, og den ble fornyet for andre gang høsten 2003 (Myhre [intervju]).

3.7 CSR-rapporten *Framtiden er nå*

Høsten 2002 ble Statoils første CSR-rapport *Framtiden er nå. Statoil og bærekraftig utvikling* utgitt. Rapporten er en gjennomgang av utfordringer, retningslinjer, praksis og målsetninger for Statoil innenfor ulike områder og temaer relatert til CSR. Først presenteres bærekraftig utvikling og den tredoble bunnlinje (TBL) som bærebjelker for selskapets arbeid med CSR (Statoil 2002a:4, 8). TBL ble lansert som et redskap for selskaper som ønsker et mer helhetlig fokus på sin virksomhet ved å se økonomiske, miljømessige og sosiale resultater som innbyrdes avhengige (Elkington 1998). TBL ble første gang presentert i Statoils årsrapport for 1998, men ikke fulgt opp systematisk før i

²⁸ Geir Westgaard, leder for LOS-avdelingen 2000-2003, "På lag med fagbevegelsen". URL: <http://www.statoil.com/STATOIL.COM/SVG00990.nsf?opendatabase&lang=no>, lest 12.12.2003.

CSR-rapporten. Rapporten tar utgangspunkt i Brundtland-kommisjonens definisjon av bærekraftig utvikling som baserer seg på flergenerasjonsperspektivet. Dette åpner for en bred miljø- og samfunnsmessig forståelse av bærekraftig utvikling som kan koples til TBL der økonomi, miljø og samfunn ses som gjensidig avhengige dimensjoner.

Under overskriftene "Ledelse og styring" og "Etikk og forretning" presenteres Statoils kjerneverdier og styringsdokumenter, samt selskapets forretningssetiske prinsipper, blant annet forbudet mot korrupsjon og smøring. Kapitlet "Mennesket i sentrum" omhandler enkeltmenneskets muligheter og rettigheter som ansatt i Statoil, herunder HMS, arbeidsvilkår, kompetanseutvikling og mangfold. Dernest diskuteres Statoils rolle i samfunnet knyttet til TBL, økonomiske ringvirkninger, miljø og klima og samfunnsmessige konsekvenser av Statoils virksomhet. Herunder kommer Statoils mål om å bidra til verdiskapning i lokalsamfunn og i vertsland generelt og en rapport om Statoils økonomiske innvirkning på Norge, utarbeidet av ECON. I tillegg vies mye plass til Statoils miljøpåvirkning og klimautfordringer. Til slutt nevnes Statoils arbeid med menneskerettigheter, herunder støtte til grunnleggende menneskerettigheter og inngåelse av samarbeidsavtaler med humanitære organisasjoner, som blant annet Amnesty.

Ifølge Statoil er *Framtiden er nå* laget for å imøtekomme økende etterspørsel etter informasjon om Statoils virksomhet. (Statoil 2002a:4). Rapporten bærer preg av dette og at arbeidet med CSR foregår "gjennom å bygge stein på stein. Man prøver å svare med nye policies og virkemidler på nye utfordringer som selskapet står overfor." (Sydnes [intervju]). Rapporten kan kritiseres for å være overfladisk og lite konkret, særlig i forhold til hvordan Statoil tenker seg hvordan implementeringen av retningslinjene skal foregå. Dette er forbedret i den påfølgende CSR-rapporten *Leverer det vi lover. Statoil og bærekraftig utvikling 2002*, som ble publisert i juni 2003. Denne rapporten er en utvidelse og en oppfølging av målene som ble satt i *Framtiden er nå* (Statoil 2002c:3). Statoil tar sikte på å utgi en egen CSR-rapport hvert år fremover. Disse rapportene vil være en vurdering av måloppnåelse og hendelser i året som har gått, mer enn en generell presentasjon av Statoils strategi slik *Framtiden er nå* er. Siden CSR er et "moving target" er det naturlig å forvente at de kommende rapportene også vil innebære en videre-utvikling av Statoils CSR-strategi.

3.8 Oppsummering

Dette kapitlet har gitt en detaljert gjennomgang av Statoils CSR-strategi basert på de seks indikatorene jeg skal studere nærmere i analysen. I de tre kommende kapitlene vil jeg analysere hvordan henholdsvis transnasjonale, nasjonale og selskapsinterne faktorer kan bidra til å forklare Statoils strategi. Til slutt i hvert analysekapittel vil jeg oppsummere mine funn langs de seks indikatorene.

4 TRANSNASJONALE FORKLARINGSFAKTORER

4.1 Innledning

Mitt første teoretiske perspektiv er basert på ideen om et transnasjonalt samfunn hvor ikke-statlige aktører samhandler og påvirker hverandre på tvers av landegrenser (Kaiser 1971; Keohane og Nye 1972; Stopford og Strange 1991). Med dette som utgangspunkt har jeg en forventning om at Statoils CSR-strategi kan forklares som et resultat av Statoils deltakelse i det transnasjonale samfunn. Jeg vil først ta for meg næringslivs-nettverk og bransjeorganisasjoner som har satt CSR på dagsorden og se nærmere på World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), International Association of Oil and Gas Producers (OGP) og International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA). I tilknytning til dette vil jeg vurdere om Shell og BP, som har fremstått som pionerer med hensyn til CSR, har inspirert Statoil. Kan Statoil, i tråd med Zadek og Forstater (1999), forstås som en "follower" til disse selskapene? I tillegg vil jeg se på hvilken rolle internasjonale investorer og konsulentselskaper har spilt for Statoils CSR-strategi. Til slutt tar jeg for meg betydningen av FNs Global Compact. Først vil jeg imidlertid kort gjøre rede for strukturelle endringer i den internasjonale petroleumssektoren, og hvordan dette har skapt nye utfordringer for Statoil som et TNS.

4.2 Strukturendringer i den globale petroleumsindustrien

Kommunismens fall og Sovjetunionens oppløsning danner bakteppet for strukturelle endringer i den globale petroleumsindustrien det siste tiåret. Sammen med teknologisk utvikling og økonomisk liberalisering har disse historiske endringene åpnet en rekke nye områder for petroleumsutvinning, blant annet i tidligere Sovjet-republikker, Sør-Amerika, Iran og i den arabiske verden. Mange av disse områdene er preget av politisk og sosial uro. Ifølge Mitchell (1998:14) skjer 40 prosent av verdens oljeproduksjon i land hvor myndighetene ikke har signert FNs Menneskerettighetserklæring og hvor petroleumsproduksjonen styres av myndighetene og statlige selskaper. Transparency Internationals korrupsjonsindeks²⁹ viser at Nigeria, Angola, Venezuela og Aserbajdsjan, alle med store petroleumsreserver (og alle blant Statoils satsningsområder), har omfattende korrupsjonsproblemer. På bakgrunn av dette har petroleumselskaper i større grad blitt utfordret på sitt ansvar i forhold til menneskerettigheter og korrupsjon.

De økte forventningene til selskapene må også forstås på bakgrunn av endringer i selskapsstrukturen som har gjort noen av selskapene svært mektige. Åpning av nye provinser, i tillegg til et underskudd på olje- og gassreserver, har resultert i hardere konkurranse mellom selskapene om tilgang på råstoff (Noreng 2001). Dessuten har ustabile oljepriser gitt en høyere økonomisk risiko for selskapene. Dette har gjort det nødvendig å bygge opp sterke selskaper med unik kompetanse, og dette har ført med seg

²⁹ Transparency International, "2002 Corruption Perception Index", hentet fra "The Global Corruption Report 2003". URL: [http://www.globalcorruptionreport.org/download/gcr2003/24/Data_and_research.pdf](http://www.globalcorruptionreport.org/download/gcr2003/24>Data_and_research.pdf), lest 14.12.2003.

fusjoner, oppkjøp og allianser (*ibid.*). Selskaper som ExxonMobil, Total (TotaFinaElf), Shell, BP og ChevronTexaco regnes nå blant verdens største TNS (UNCTAD 2003:5). De store oljeselskapene er avhengig av "good will" fra vertslandsmyndigheter, men har samtidig innflytelse og makt gjennom besittelse av kunnskap og teknologi for leting og utvinning av olje og gass. Selskapene har slik en reell mulighet til å påvirke myndigheter og bidra til en forbedring av styresett. Både selskapenes størrelse og makt, samt deres involvering i land med udemokratiske regimer, menneskerettighetsbrudd og korrupsjonsproblemer, har satt bransjens samfunnsmessige ansvar på dagsorden, både internt i det enkelte selskap og i de nettverk og organisasjoner selskapene deltar i.

Som et TNS berøres også Statoil av disse endringene. Statoils internasjonale ambisjoner vokste samtidig med åpningen av tidligere Sovjet-kontrollerte oljeprovins, og selskapet har involverte seg i flere av de nye områdene i Kaspiahavet, Iran, Vest-Afrika og Venezuela. Mange av disse landene har en svakere lovgivning i forhold til blant annet menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, korrupsjon og miljø enn hva Statoil har vært vant til fra Norge og den vestlige verden. Statoils deltakelse i den globale petroleumindustrien gir slik sett en strukturell forklaring på hvorfor CSR har blitt satt høyere på selskapets agenda på 1990-tallet. Samtidig har andre petroleumsselskaper som har etablert seg i de samme områdene valgt en mer reaktiv holdning til CSR (ECON 2002; Nordskog og Ruud 2000). Statoils inntreden i mer krevende områder kan således forstås som en bakenforliggende forklaring som må suppleres med andre forklaringer for å forklare innholdet i CSR-strategien. Her er det interessant å se på det arbeidet som er gjort i transnasjonale næringslivsnettverk og bransjeorganisasjoner.

4.3 World Business Council for Sustainable Development

Statoil er medlem av World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), et globalt og regionalt næringslivsnettverk som arbeider med spørsmål relatert til næringsliv og bærekraftig utvikling. Organisasjonens formål presenteres slik: *"To provide business leadership as a catalyst for change toward sustainable development, and to promote the role of eco-efficiency, innovation and corporate social responsibility."*³⁰ WBCSD har involvert seg i CSR både på eget initiativ og gjennom FNs miljø og utviklingsarbeid. Organisasjonen har deltatt på FNs verdenskonferanser og sluttet seg til FNs Global Compact (Gleckman 1995; Korten 2001:294). WBCSD ble etablert i 1995 etter sammenslåing av Business Council for Sustainable Development (BCSD) i Geneve (tilsvarende det nåværende regionale nettverket) og The World Industry Council for the Environment (WICE), en avlegger av Det internasjonale handelskammer (Gleckman 1995:95).³¹ Medlemmene omfatter idag 170 TNS fra ulike bransjer, i tillegg til nasjonale og regionale næringslivsorganisasjoner (blant annet NHO).

WBCSD ledes av et styre bestående av medlemsbedriftenes konsernsjefer. Hensikten er at konsernsjefene skal bidra personlig, ikke bare som representanter for sine bedrifter. Styret har ansvar for å utvikle organisasjonens strategi i forhold til aktuelle temaer relatert til næringslivet og bærekraftig utvikling. Petroleumssektoren er bredt representert, og

³⁰ "About WBCSD". URL: <http://www.wbcd.org/templates/TemplateWBCSD1/layout.asp?type=p&MenuId=NjA&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu>, lest 15.12.2003.

³¹ "Yearbook on International Cooperation on Environment and Development", URL: <http://www.greenyearbook.org/ngo/wbcd.htm>, lest 15.12.2003.

organisasjonen ledes nå av konsernsjefen i Shell, Phillips Watts. WBCSD er konsensusbasert og kan ikke ta avgjørelser, uttale seg eller forhandle på vegne av medlemmene. Selskapenes representanter er derfor svært sentrale i arbeidet og utviklingen av organisasjonens policy rundt CSR. Dette gjelder også for de to bransje-organisasjonene, OGP og IPIECA, som jeg presenterer senere i kapitlet. Selv om disse organisasjonene mangler selvstendig autoritet, fremstår de som viktige møteplasser for selskapene og de kan slik fungere som inspirasjonskilder for Statoils CSR-strategi.

Hvilken betydning har deltakelsen i WBCSD hatt for Statoils CSR-strategi? En informant i HMS-avdelingen i Statoil svarer følgende på dette spørsmålet:

Deltakelsen i WBCSD har vært en viktig inspirasjon i arbeidet vårt. Her har man mulighet til å følge med på spissen av hvordan et tema utvikler seg, vi kan delta i diskusjoner og ta med oss disse diskusjonene hjem for å se om det er en "Statoil-story" som kan knyttes til. (Cappelen [intervju]).

Som medlemsselskap har Statoil deltatt i flere av WBCSDs arbeidsgrupper hvor representanter fra selskapene møtes for diskusjoner og for å utarbeide rapporter og dokumenter. Allerede i 1998 satte WBCSD igang et to-årig CSR-prosjekt. På bakgrunn av dette ble rapporten *Meeting Changing Expectations* utgitt året etter (WBCSD 1999). Rapporten vektlegger temaer som næringslivets forhold til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, miljøvern, involvering i lokalsamfunn og leverandørrelasjoner. Medlemsselskapene oppmuntres til å formulere og etablere kjerneverdier, prinsipper og retningslinjer på disse områdene. WBCSD har, både i denne rapporten og mer generelt, i liten grad utarbeidet klare og konkrete prinsipper og retningslinjer som medlemmene kan adoptere. Organisasjonen kan ut fra dette sies å ha hatt begrenset betydning for Statoils prinsipper i forhold til menneskerettigheter, korrupsjon og miljø. Samtidig er det interessant at WBCSDs CSR-prosjekt ble igangsatt i 1998, samme år som Statoil innførte prinsippet om respekt for menneskerettigheter og nulltankegangen i miljø. Jeg har ikke fått bekreftet hvor direkte involvert Statoil har vært i CSR-prosjektet, men WBCSD fremstår gjennom dette prosjektet som en aktør som har bidratt til økt bevissthet i Statoil rundt nødvendigheten av å etablere en klarere policy på en rekke områder, først og fremst i forhold til Statoils virksomhet i land med store samfunnsmessige utfordringer.

WBCSD ga ut en oppfølgende CSR-rapport i 2000: *Corporate Social Responsibility: Making good business sense* (WBCSD 2000). Her drøftes omdømme-problematikken og WBCSD fremhever hvordan en sammenhengende CSR-strategi vil være forretningsmessig fordelaktig for selskaper på lengre sikt. Stakeholder-dialoger og samarbeid med NGOer, internasjonale organisasjoner og lokalsamfunn, samt CSR-rapportering trekkes frem som sentrale virkemidler for utvikling av medlemmenes CSR-strategier. Det er vanskelig å si noe konkret om hvorvidt WBCSDs vektlegging av stakeholder-dialog har vært en spore til Statoils avtale med Amnesty i 2001, men deltakelsen i WBCSD kan ha gjort Statoil mer bevisst nytteverdien av et slikt samarbeid, både ut fra omdømmehensyn og kompetansensyn. WBCSD har tatt opp arbeidstakerrettigheter som tema, men jeg kan ikke finne at internasjonale arbeidsavtaler har blitt anbefalt som et CSR-verktøy. WBCSD må derfor sies å ha hatt begrenset betydning for Statoils avtale med ICEM.

Påvirkningen fra WBCSD synes størst i forhold til Statoils CSR-rapport. En gjennomgang av WBCSDs publikasjoner tyder på at CSR-rapportering har stått i fokus i perioden etter 2000, og temaet behandles inngående i rapporten *Sustainable Development Reporting* (WBCSD 2003). Rapporten presenteres som et hjelpemiddel for å lette selskapenes overgang fra miljørapportering til en bred CSR-rapportering. Statoils

første CSR-rapport ble utgitt i 2002, i samme periode som CSR-rapportering har vært omfattende behandlet i WBCSD. WBCSD har oppfordret medlemmene til å utvide rapporteringen til hva de omtaler som "bærekraftighetsrapportering" (WBCSD 2000, 2003). Dette er den samme betegnelsen som informanter i Statoil benytter når de omtaler Statoils CSR-rapporter. WBCSD opprinnelige fokus på bærekraftig utvikling har bidratt til å kople CSR til en overordnet tanke om at næringslivet kan bidra til bærekraftig utvikling. Dette er også en gjennomgående tanke i *Framtiden er nå*. WBCSDs forståelse av bærekraftig utvikling baseres på tre pillarer: økonomisk vekst, økologisk balanse og sosiale fremskritt.³² Medlemsselskapene anmodes om å rapportere langs alle tre pillarer. Dette tilsvarer tanken om rapportering langs den tredoble bunnlinje (TBL) som står sentralt i Statoils CSR-rapport, og Statoil bruker faktisk WBCSDs modell over de tre pillarer for å illustrere TBL (Statoil 2002b:8). Disse funnene tyder på at både utgivelsen og innholdet i Statoils CSR-rapport er inspirert av WBCSDs tilnærming til rapportering.

WBCSD presenterer seg selv som en pro-aktiv organisasjon som jobber for bærekraftig utvikling og CSR, men organisasjonen har blitt utsatt for omfattende kritikk. I forbindelse med WBCSDs og Det internasjonale handelskammers deltakelse i FNs Global Compact, uttaler Korten (2001:294) at organisasjonene er "(...) *known for their vigorous efforts to pre-empt any attempt by the United Nations to hold transnational corporations to enforceable international standards.*" Gleckman (1995) sier disse organisasjonene har forsøkt å undergrave FNs miljøarbeid overfor TNS, fremfor å bidra som støttespillere. Kritikken gjør at man kan stille spørsmål med hvor pro-aktiv WBCSD har vært i forhold til CSR. Fordi min informant i Statoil (jfr. s. 48) vektlegger WBCSD som inspirator for Statoils CSR-strategi, er det overraskende at det ikke finnes en eneste referanse til WBCSD på Statoils hjemmesider, og kun én i selskapets CSR-rapporter (Statoil 2002a:8). Dette kan tyde på at WBCSD ikke har vært av stor betydning for Statoils CSR-strategi, men det kan også bety at organisasjonen ikke anses som særlig nyttig ut fra PR-messige hensyn selv om den har vært av betydning for Statoils CSR-arbeid. Utsagnet fra Cappelen vitner om at WBCSDs funksjon som diskusjonsarena har gjort det lettere for Statoil å trekke veksler på de erfaringer som andre selskaper har gjort, både i forhold til prinsipper, stakeholder-dialog og CSR-rapportering.

4.4 Petroleumssektorens bransjeorganisasjoner

Petroleumssektoren har en rekke transnasjonale bransjeorganisasjoner. Statoil deltar blant annet i International Association of Oil and Gas Producers (OGP) og i International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) som jeg vil studere nærmere. Begge organisasjoner har på 1990-tallet satt CSR på sine agendaer.

OGP ble etablert allerede i 1974 som en sammenslutning av selskaper og organisasjoner, men organisasjonen fikk sitt nåværende navn først i 1999. OGP deltar blant annet i FNs Kommisjon for bærekraftig utvikling (CSD), i tillegg til å være involvert i diskusjoner og prosjekter i Verdensbanken, EU-kommisjonen og International

³² "About the WBCSD. Membership & governance".

URL: <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD4/layout.asp? type=p& MenuId=MzM5&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu>, lest 29.01.2004.

Organization for Standardization (ISO).³³ OGP har et lite sekretariat, men medlemmene er de sentrale aktører ansvarlig for utforming av OGPs politikk. Min informant i OGP, John Campbell, understreker at OGP ikke har noen egen myndighet og at alle "statements" er et resultat av felles enighet mellom medlemmene (Campbell [e-post]). Statoil er ett av ni medlemselskaper i OGPs styringsgruppe, sammen med blant annet Shell, BP, ExxonMobil og Total.

OGP samarbeider nært med IPIECA. De to organisasjonene er medlemmer hos hverandre og deltar i hverandres nettverk. IPIECA ble etablert i 1974, og organisasjonen fokuserer hovedsaklig på petroleumssektorens miljøutfordringer relatert til oljeutslipp, klimaendringer og biologisk mangfold. De siste årene har også bransjens sosiale ansvar blitt diskutert.³⁴ Det er arbeidsgrupper innenfor hvert av disse områdene, og Statoil deltar med representanter fra HMS-avdelingen og LOS-avdelingen. Arbeidsgruppene har blant annet vært engasjert i FNs miljøprogram (UNEP), og under FNs verdenskonferanse i Johannesburg i 2002 utarbeidet IPIECA og OGP i samarbeid bransjens rapport om olje- og gassindustriens bidrag til bærekraftig utvikling (OGP og IPIECA 2002). Tidligere leder for Statoils LOS-avdeling, Geir Westgaard, deltok aktivt i dette arbeidet.

En av mine informanter i HMS-avdelingen forteller at Statoils deltakelse i OGP og IPIECA har vært inspirerende for Statoils CSR-arbeid. Samtidig understreker han at Statoil sammen med andre pro-aktive selskaper har vært et av selskapene som har vært med å sette CSR på agendaen i bransjeorganisasjonene (Cappelen [intervju]). Han forteller at det har skjedd en viktig endring i løpet av de 2-3 siste årene:

Nå er det helt anerkjent at temaer relatert til CSR, utover miljø, må ivaretas blant annet av disse organisasjonene. For et par år siden var det vanskelig å få til noe fordi disse organisasjonene jobber etter konsensusprinsippet, spørsmål som de store oljeselskapene ikke ønsker skal på agendaen, er det svært vanskelig å få gjort noe med. Men Statoil har vært med å pushe fram denne nye utviklingen, sammen med selskaper som BP og Shell. Her er det jo et spørsmål om hva som er høna og egget, og jeg føler vel at vi i forhold til utvikling i IPIECA, har vært først.

Statoil fremstilles altså som en initiativtaker med hensyn til å sette CSR på dagsorden i bransjeorganisasjonene. Spesialrådgiver i LOS, Anne Kristin Sydnes (intervju), har følgende betraktninger rundt dette:

På noen områder så er det klart at Statoil har vært med å dra dette. Men det er også mange store internasjonale selskaper som gjør mye arbeid på dette området, så det er ikke sånn at man ligger mange hestehoder foran. Det har jo vært en skjønnhetskonkurranse som har pågått i ganske mange år, først på miljøområdet, og så på samfunnsansvarsområdet. Shell og BP innenfor vår bransje har gjort mye arbeid på dette feltet, men Statoil har sammen med BP og Shell, vært med å drive dette frem på petroleumsområdet.

Informasjonen jeg har fått tyder på at Statoil har vært med å sette CSR på dagsorden i bransjeorganisasjonene, og at det ikke kan sies å ha vært en enveis påvirkning fra OGP og IPIECA til Statoil. Statoil kan dermed ikke sies å fremstå som en klar "follower" i forhold til bransjeorganisasjonene. Samtidig er det viktig å ha i minne at det er mulig de ansatte i Statoil har en forståelse av selskapet som mer pro-aktivt enn hva som faktisk har vært tilfelle. Det kan også stilles spørsmål ved de ansattes egeninteresse av å fremstille Statoil som et foregangsselskap. En konsulent i LOS innrømmer i større grad at Statoil har blitt inspirert av deltakelsen i WBCSDs og bransjeorganisasjonene: "vi hadde veldig mye å

³³ "About OGP". URL: <http://www.ogp.org.uk/AboutOGP/index.html>, lest 14.12.2003. International Organization for Standardization (ISO) utarbeider internasjonale standarder blant annet på CSR-området. URL: <http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.openerpage>, lest 29.01.2004

³⁴ "What is IPIECA?". URL: <http://www.ipieca.org/intro/whatispieca.html>, lest 14.12.2003.

lære, spesielt i internasjonale fora. Der var jo dette kommet ganske langt, men i Norge var det kanskje litt mer fra scratch.” (Visnes [intervju]).

Hvordan har OGP og IPIECA jobbet med CSR, og hvordan kan dette ha påvirket Statoils CSR-strategi mer spesifikt? OGP sier om seg selv: ”OGP promotes awareness of Corporate Responsibility issues within the industry and among stakeholders”⁵⁵ En gjennomgang av OGP’s publikasjoner viser at organisasjonen frem til slutten av 1990-tallet hovedsaklig beskjeftiget seg med bransjens utfordringer med hensyn til sikkerhet for de ansatte og ytre miljø.⁵⁶ Dette bekreftes av min informant i OGP, John Campbell (e-post), som sier at diskusjoner rundt HMS, miljøspørsmål og utslippsreduksjon lenge har stått sentralt i OGP. Som nevnt har miljø også vært IPIECAs hovedfokus. Sydnes (intervju) forteller at nulltankegangen nå er dominerende i petroleumsbransjen. Først var dette relatert til sikkerhet for de ansatte, men det har etterhvert blitt utvidet til å omfatte miljø og HMS generelt. Således kan OGP og IPIECA ha vært initiativtakere i forhold til Statoils prinsipp om nulltankegang i miljø. Jeg finner imidlertid ingenting som tyder på bransjen aksepterte en nulltankegang i miljø før Statoils innføring av dette i 1998. En totalvurdering av dokumenter og rapporter som er gjennomgått i arbeidet med oppgaven antyder heller at på miljøområdet har Statoil fremstått som et foregangsselskapet i bransjen. Jeg kommer nærmere tilbake til bakgrunnen for dette i neste kapittel.

Også når det gjelder menneskerettigheter har nok bransjeorganisasjonene i seg selv hatt en begrenset påvirkning på Statoil. En gjennomgang av OGP’s rapporter viser at den ytre sosiale dimensjonen av CSR ble introdusert i OGP allerede i 1997 gjennom rapporten *Principles for impact assessment* (OGP 1997). Rapporten fremhever hvordan bransjen må inkludere den sosiale og miljømessige dimensjonen i sine konsekvens-analyser. Dette kan tyde på at et tema som menneskerettigheter ble tatt opp i OGP, men Campbell (e-post) forteller at ”the question of human rights has had a much lower profile and is a concern that is addressed individually by the member companies.” Både i OGP og i IPIECA har prinsipper og retningslinjer i forhold til menneskerettigheter i stor grad blitt overlatt til medlemselskapene. Likevel blir det for enkelt å trekke den slutningen at bransjeorganisasjonene ikke har påvirket Statoil. Det kan være riktig at organisasjonene i seg selv ikke har satt dette høyt på dagsorden, men Statoil har gjennom deltakelsen i OGP og IPIECA (samt WBCSD) fått mulighet til å delta i et nettverk med selskaper som Shell og BP, som fremstår med en pro-aktiv policy i forhold til CSR generelt, og menneskerettigheter spesielt. Jeg tar opp dette senere i kapitlet.

Korrupsjon og ”transparency” har blitt satt høyere på dagsorden av OGP som organisasjon, og OGP sier på sine hjemmesider: ”Transparency of revenues and combatting corruption are current areas of interest”⁵⁷ OGP fungerer som et nettverk av ulike komiteer som arrangerer work shops og seminarer, og min informant i OGP forteller at en anti-korrupsjonskomite ble opprettet i 2001 (Campbell [e-post]). Statoil deltar aktivt i denne komiteen (Statoil 2002c:51-52). Komiteen har utarbeidet rapporten ”Combating Corruption” (OGP 2002) som viser medlemmenes motstand mot korrupsjon i enhver form. OGP’s arbeid har altså vært mer direkte knyttet til korrupsjon og miljø, fremfor menneskerettigheter. Ut fra dette er det mest trolig at en eventuell påvirkning på Statoils

⁵⁵ ”About OGP”. URL: <http://www.ogp.org.uk/AboutOGP/index.html>, lest 14.11.2003.

⁵⁶ Liste over OGP’s publikasjoner. URL: <http://www.ogp.org.uk/Publications/index.asp>, lest 14.01.2004.

⁵⁷ ”About OGP”. URL: <http://www.ogp.org.uk/AboutOGP/index.html>, lest 14.12.2003. OGP’s arbeid har blant annet tatt utgangspunkt i OECDs konvensjoner mot korrupsjon og bestikkelser.

CSR-strategi har vært i forhold til forbudet mot korrupsjon og nulltankegangen. OGPs og IPIECAs arbeid i forhold til rapportering og stakeholder-dialog fremstår som mindre omfattende enn hva som har vært tilfelle i WBCSD. Dermed er det nærliggende å anta at bransjeorganisasjonenes betydning for Statoils CSR-rapport og for samarbeids-avtalene med Amnesty og ICEM fremstår som relativt begrenset. Jeg kommer imidlertid tilbake til hvordan Shell og BP kan ha vært inspiratorer.

Informantene mine og de skriftlige kildene jeg har funnet sier lite om hvordan Statoils deltakelse i WBCSD, OGP og IPIECA har påvirket spesifikke elementer i selskapets CSR-strategi. Jeg har dessuten fått lite informasjon om hvilke spesifikke temaer som har stått i fokus i de arbeidsgruppene og diskusjonene Statoil har deltatt i. Denne svakheten ved datagrunnlaget gjør det problematisk å trekke klare konklusjoner. Kanskje har ikke nettverkene hatt noen særlig påvirkning på Statoils CSR-strategi, eller kanskje hadde ikke de informantene jeg fikk snakke med den detaljerte informasjonen jeg var ute etter. Men det kan like godt tenkes at det er vanskelig å si noe konkret om de ulike nettverkens betydning fordi Statoils CSR-strategi har oppstått over tid, gjennom en stadig videreutvikling av prinsipper, retningslinjer og rapporteringspraksis, til tider kanskje litt tilfeldig. Analysen kan tyde på det siste. Den gradvise utbyggingen av strategien, stein på stein, har vært påpekt av flere av mine informanter (Sydnes; Visnes [intervju]). Samtidig kan informantenes manglende evne til å konkretisere hva bransje-organisasjoner og næringslivsorganisasjoner har betydd for Statoil, tyde på at inspirasjonen herfra har vært av generell karakter. Organisasjonene har satt CSR på agendaen og diskutert næringslivets rolle og ansvar innenfor temaer som miljø, HMS, menneskerettigheter og korrupsjon, uten å utvikle spesifikke "codes of conduct", krav om samarbeidsavtaler eller konkrete rapporteringsrutiner. Det faktum at disse organisasjonene jobber etter konsensus-prinsippet har nok hindret et raskere og mer omfattende arbeid med CSR. Disse organisasjonenes påvirkning på Statoils CSR-strategi kan således forstås som *indirekte* gjennom å fungere som møteplasser hvor Statoil har kunnet utveksle erfaringer og lære mer om andre oljeselskapers CSR-arbeid.

4.5 Shell og BP – CSR-pionerer i petroleumsbransjen

Til tross for at de transnasjonale petroleumselskapene ofte opererer i samme områder har de respondert ulikt på forventinger til CSR, både i forhold til den miljømessige og den sosiale dimensjonen. Mens Shell og BP var tidlig ute med å erkjenne et bredt samfunnsansvar og kommunisere en pro-aktiv holdning til CSR, har selskaper som ExxonMobil, Total og Chevron vært mer tilbakeholdne og avventende (Christiansen 2002; ECON 2002; Nordskog og Ruud 2000; Skjærseth og Skodvin 2000; Tangen 2002). BP og Shell Begge publiserte sine første CSR-rapporter allerede i 1998, og de ga også etterhvert sin støtte til Kyoto-protokollen, i motsetning til amerikanske oljeselskaper. Dette kan ses i lys av erfaringer Shell og BP gjorde på 1990-tallet.

I 1995 møtte Shell sterk motvilje fra miljøbevegelsen for sin beslutning om å dumpe Brent Spar-plattformen i Nordsjøen. Shell droppet etterhvert sine planer og plattformen ble istedet hugget opp på land. Samme høst ble selskapet kritisert for sin virksomhet i Nigeria. Bakgrunnen for kritikken var nigerianske myndigheters dødsdom mot Ken Saro Wiva og åtte andre opposisjonelle i Ogoni-folket som hadde anklaget Shell for miljøødeleggelser som rammet lokalbefolkningen (Skarstein 1998:48). Det ble iverksatt en

internasjonal kampanje for å få Shell til å protestere mot nigerianske myndigheters dødsdom og for at Shell skulle trekke seg ut av Nigeria. Til tross for sterkt press nektet Shell først å engasjere seg, men selskapet bøyde av i siste øyeblikk og ba om benådning av Wiva. Dødsdommene ble likevel fullbyrdet. Shell tok selvkritikk etter disse to episodene og endret strategi. I 1998 rapporterte Shell for første gang langs TBL (Shell 1998). Oppfølgende CSR-rapporter ble utgitt årlig, og her forsterkes fokuset på bærekraftig utvikling og et ytre sosialt ansvar rundt menneskerettigheter og korrupsjon.⁵⁸

BP gjennomgikk en tilsvarende utvikling etter at selskapet i 1996 møtte sterk kritikk for sin bruk av militære styrker ved selskapets installasjoner i Colombia. Disse styrkene var engasjert av Colombias regjering for å drive vakthold, men ble mistenkt for omfattende menneskerettighetsbrudd. Medlemmer av menneskerettighetsorganisasjoner og fagforeninger ble drept under dekke av at de tilhørte geriljagrupper som angrep BPs områder (Ryggvik 2000:42). BP ble dessuten anklaget for korrupsjon og mangel på åpenhet rundt virksomheten i Angola (Christiansen 2002). Selskapet satte igang et bredt CSR-arbeid og utga sin første rapport samtidig som Shell (Ryggvik 2000:68; BP 1998).

4.5.1 Statoil – en “follower”?

Kan Statoils CSR-strategi forklares ved å studere Statoil som en “follower” som ble inspirert og delvis kopierte Shell og BPs CSR-strategier? Flere av mine informanter i Statoil trekker frem Shells erfaringer i Nigeria og med Brent Spar som en påvirkningsfaktor for hvordan Statoil har forholdt seg til CSR (Norvik; Visnes [intervju]). Shells erfaringer satte oljeselskapenes ansvar for miljø og menneske-rettigheter i fokus, og det gjorde Statoil oppmerksom på den kritikken og fordømmelsen selskapet kunne bli utsatt for. Den negative erfaringen BP hadde med sitt engasjement i Colombia på samme tid, nevnes ikke av noen av mine kilder. Statoil var i allianse med BP fra 1990-99, i den perioden BP møtte kritikk og iverksatte et mer omfattende CSR-arbeid. Med tanke på dette er det overraskende at BPs erfaringer ikke nevnes, men dette kan grunne i at BP ble kritisert for bruk av sikkerhetsstyrker, et tema som i liten grad angikk Statoil. Statoil ble dessuten gjennom en norsk kampanje kritisert for sin virksomhet i Nigeria på måte som Shell. Dette medførte nok at Statoil ble mer bevisst Shells erfaringer. Jeg kommer tilbake til den norske Nigeria-kampanjen i neste kapittel.

De tre selskapene deltar i mange av de samme nettverkene, og en av mine informanter i Statoil sier: *”Både Shell og BP er med i WBCSD og OGP, og jeg må si at vi føler oss ganske ‘like-minded’ med disse selskapene.”* (Cappelen [intervju]). Statoil føler nok en sterkere tilhørighet og slektskap til BP og Shell enn til andre transnasjonale oljeselskaper, blant annet som et resultat av et langvarig samarbeid på norsk sokkel. Da spørsmålet om allianse med et annet selskap ble tatt opp i Statoil i 1990 var konklusjonen at på grunn av kultur og språk var Shell og BP de mest aktuelle kandidater (Ryggvik 2002:18). Alliansen med BP ble oppløst i 1999 som et resultat av BPs fusjon med Amoco, men også fordi de to selskapene ikke var fornøyd med hvordan alliansen fungerte (*ibid.*). Alliansen gjør det likevel nærliggende å tro at de to selskapene samarbeidet på slutten av 1990-tallet om

⁵⁸ URL: http://www.shell.com/home/Framework?siteId=media-en&FC2=/media-en/html/iwgen/leftnavs/xzz_lhn4_0_0html&FC3=/media-en/html/iwgen/news_and_library/publications/dir_2003_publication_index_13032003.html, lest 08.02.2004.

utviklingen av CSR-strategier, men en av informantene i Statoil forteller at det frem til helt nylig ikke har funnet sted noe formelt samarbeid hverken med Shell eller BP for å lære av deres CSR-strategier (Visnes [intervju]). Han forteller imidlertid at Statoil har dratt erfaringer ut av å samarbeide med BP i Aserbajdsjan, og at det høsten 2003 ble arrangert et møte mellom Statoil og BP vedrørende CSR. Fraværet av formelt samarbeid mellom Statoil og Shell bekreftes av informasjonsdirektøren i Norske Shell, men det må sies at han først og fremst har oversikt over det som er gjort i Norske Shell (Ildgruben [intervju]).

En av mine informanter som var involvert i forarbeidet til Statoils CSR-rapport forteller at Statoil hadde kontakt med andre selskaper enn Shell og BP i tilknytning til utarbeidelsen av CSR-rapporten, men at denne kontakten ble innledet *etter* at avgjørelsen om å lage rapporten var tatt (Sivertsen [intervju]). Hun understreker i tillegg at mange av de ansatte i Statoil har bekjente i BP og Shell som innebærer en del uformell kontakt som kan ha vært av betydning. Hun forteller:

Vi var i kontakt med andre oljeselskaper og selskaper i andre bransjer. Blant annet var vi på besøk hos det danske firmaet Novo Nordisk fordi de flere ganger har kommet best ut når det gjelder vurdering av slike rapporter. Så det var ikke sånn at vi bare så på oljebransjen(...). Jeg vet ikke om det var noen formell kontakt med BP eller Shell, men det er jo folk i Statoil som har sine uformelle kontakter i andre oljeselskaper. Men det gikk mest på å se på hvordan disse selskapene hadde gjort det.

Dette tyder på at Statoil har vært åpen for å lære og la seg inspirere av andre selskapers CSR-rapporter, både i oljebransjen og utenfor. Fra 1998 kommuniserte Shell og BP sine CSR-strategier med et eksplisitt ansvar for menneskerettigheter, gjennom årlige CSR-rapporter basert på TBL. Her er det interessant å trekke linjer til Statoils CSR-strategi. Menneskerettigheter ble omtalt i Statoils årsrapport for 1997, men først i årsrapporten for 1998 ble det gitt eksplisitt uttrykk for at Statoil hadde et ansvar for å respektere menneskerettigheter. Her det ble dessuten gitt uttrykk for at selskapet ville ta i bruk TBL i sin rapporteringspraksis (Statoil 1998:33, 39). Dette var samme år som Shell og BPs første CSR-rapporter. Dette kan tyde på at Statoil, både med hensyn til prinsippet om menneskerettigheter og CSR-rapportering langs TBL, var inspirert av BP og Shell. En konsulent i LOS-avdelingen sier:

Statoil har vel sett litt hen til Shell som har sin syvende rapport i år. Det har vært hentet litt inspirasjon fra BP og Shell for vi var jo ikke de første som publiserte rapporter. Avgjørelsen om å lage en rapport har jo vokst frem med behovet, og ikke minst med veksten i antall selskaper som velger å bruke rapportformatet. (Visnes [intervju]).

Mange petroleumsselskaper har begynt arbeidet med CSR-rapporter samtidig eller etter Statoil. Det er altså mye som tyder på at det har foregått en form for påvirkning fra BP og Shell, og at deres erfaringer og løsninger har blitt diskutert i diverse næringslivs-nettverk. Med hensyn til Statoils forbud mot korrupsjon og nulltankegangen i miljø er det vanskeligere å trekke noen direkte linjer. Statoil valgte å støtte Kyoto-protokollen slik som Shell og BP, men det ble ikke formulert noen nulltankegang rundt utslipp av klimagasser. Dilemmaer rundt korrupsjon og smøring er velkjent i oljebransjen, og Shell og BP forsøkte gjennom sine CSR-strategier å bidra til større åpenhet rundt forretningsetiske utfordringer de møtte som TNS. Shell utformet blant annet en "no-bribes policy" koplet til en internkontroll som omfatter alle Shells kontorer og som må undertegnes av landsjefene i de enkelte vertsland (Fletcher 2003:34). Alle tilfeller av bestikkelser presenteres i Shells

årlige rapporter og interne retningslinjene er lagt ut på Shells webside.³⁹ Shells klare policy førte med seg en bredere diskusjon i næringslivet, og korrupsjon ble som nevnt et sentralt tema i WBCSD og bransjeorganisasjonene.

BP og Shell har også fokusert på stakeholder-dialog, spesielt gjennom samarbeid med NGOer. Begge startet en lengre dialog med Amnesty etter de negative erfaringene i Nigeria og Colombia. Shell og BPs samarbeid med Amnesty er imidlertid ikke formalisert slik som Statoils samarbeidsavtale, som var den første i sitt slag. Når det gjelder ICEM-avtalen har ikke Shell og BP hatt noen påvirkning. Presidenten i ICEMs energiseksjon, Lars Anders Myhre, forteller at ledelsen i ICEM i 1998 utarbeidet et utkast til en bransjeavtale som skulle sikre ansattes rettigheter på et internasjonalt nivå (Myhre [intervju]). En slik avtale hadde aldri vært inngått med noe selskap før. Tanken var først at avtalen skulle presenteres Shell. ICEM gikk likevel bort fra dette da de følte de ikke ble tatt tilstrekkelig alvorlig av Shell med hensyn til hvilket ledelsesnivå de ble møtt med (*ibid.*). Myhre foreslo derfor istedet å kontakte Statoil, og avtalen ble realisert etter forhandlinger med ledelsen i Statoil. Bakgrunnen for ICEMs beslutning om å kontakte Statoil kommer jeg tilbake til i neste kapittel om nasjonale forklaringsfaktorer.

4.6 Investorer og konsulentselskaper

Gjennom børsnoteringen av Statoil i 2001 ble selskapet nødt til å forholde seg til en ny gruppe interessenter: investorer tilknyttet internasjonale finansmiljøer. Som delprivatisert selskap er Statoil avhengig av tillit fra disse for å lykkes. Etter Enron-saken og liknende skandaler har investorer de siste årene lagt større vekt på omdømme og innsyn i selskapers virksomhet, både finansielt og ikke-finansielt. Det har blant annet blitt utviklet indekser som vurderer selskapers prestasjoner i forhold til bærekraftig utvikling og CSR. Dow Jones Sustainability Index (DJSI) og FTSE4Good er de to mest kjente. Statoil kvalifiserte seg for disse i henholdsvis 2002 og 2003 (Statoil 2002c:43). Kravet om innsyn i Statoils prestasjoner på CSR-området er viktig for å forstå motivene bak utgivelsen av Statoils første CSR-rapport. Sydnes (intervju) sier i forbindelse med dette:

Det kom stadig mer som et krav mot alle store selskaper om å ha slike rapporter. Disse bærekraftsrapportene utfyller på mange måter årsrapportene. Det forventes at selskapene skal ha det, men det er ikke et lovpålagt krav foreløpig. (...) I forbindelse med bærekraftsindekser, sånn som FTSE4Good og DJSI, er det veldig nyttig å ha en slik rapport. Rapporten er både en rapportering til eksterne omgivelser, men det er også et viktig internt arbeidsinstrument.

En konsulent i LOS nevner etterspørsel fra interessenter og informasjonsplikten overfor investorer som en viktig begrunnelse for utarbeidelsen av CSR-rapporten. Han sier:

Avgjørelsen om å utgi en rapport var jo ikke bare styrt av hva vi hadde internt, men også av voksende etterspørsel fra flere, både NGOer og finansmiljøer. Vi har vært og presentert Statoils bærekraftighetsarbeid i London for store institusjonelle investorer, før vi besluttet at vi skulle lage en rapport. Rapporteringen har jo også vært gjort i sammenheng med disse indeksene som har kommet, DJSI og FTSE4Good (...). På grunn av hensynet til investorer og finansmiljøer har arbeidet med CSR-rapporten hatt litt andre drivere og vært motivert ut fra litt andre faktorer enn det interne CSR-arbeidet. (Visnes [intervju]).

Det antydes her at utgivelsen av CSR-rapporten har vært motivert av forretningsmessige hensyn. En CSR-rapport kunne bidra til å bygge opp tilliten fra investorer og finans-

³⁹ "Dealing with Bribery and Corruption. A Management Primer." URL: <http://www.shell.com>, lest 14.12.2003.

miljøer, samt sikre Statoil en plass på indekser som DJSI og FTSE4Good. Som et børsnotert selskap kan dette bidra til Statoils finansielle suksess på lengre sikt.

Konsulentbransjen har de siste årene oppdaget at CSR er velegnet "konsulentmat". Stadig flere selskaper søker bistand hos konsulenter for å utvikle systematiske strategier for sitt CSR-arbeid. Dette gjelder også Statoil som gjennom flere år har samarbeidet med det London-baserte SustainAbility. SustainAbility ble etablert i 1987 som et av de første konsultentselskaper som spesialiserte seg på næringslivet og bærekraftig utvikling. Selskapet tilbyr rådgivning og mekanismer for verifisering og rapportering innen CSR, og definerer seg selv som en blanding av en tradisjonell næringslivskonsulent i strategi og ledelse, "think tank" og interessent innen CSR.⁴⁰ Leder for SustainAbility, John Elkington, har blitt gitt æren for å ha lansert TBL som begrep i 1994 (Carson og Kosberg 2003:181). Om SustainAbilitys involvering i Statoils CSR-arbeid sier Sydnes (intervju):

Vi har brukt SustainAbility som rådgiver og sparringspartner i forskjellige sammenhenger, blant annet i forbindelse med den første bærekraftighetsrapporten, men ikke på den andre(...) De har også hjulpet oss å sette opp stakeholder-dialoger med frivillige organisasjoner i London ved to anledninger.

Med tanke på Elkingtons utvikling av TBL tyder dette på at SustainAbility har vært en aktiv part i innarbeidelsen av TBL som overordnet konsept i Statoils første CSR-rapport. Statoil henviser riktignok til TBL allerede i årsrapporten for 1998, men en slik rapportering ble først forsøkt satt i system med *Framtiden er nå*. SustainAbility var dessuten involvert i utviklingen av Shells CSR-rapportering langs TBL, og kan således sies å ha hatt en indirekte påvirkning på Statoil gjennom dette. I tillegg har SustainAbility, som Sydnes nevner, arrangert møter mellom Statoil og NGOer. Dette kan ha spilt en positiv rolle i forhold til Statoils avtale med Amnesty.

Det er viktig å være bevisst på at konsultentselskaper ikke fungerer som uavhengig forskningsinstitusjoner. De har en forståelse av CSR som ofte baserer seg på "the business case" og hvordan CSR kan brukes som et verktøy for å sikre finansiell suksess for utvalgte selskaper. Rådgivningen er oppdragsorientert, basert på hva selskapene ønsker hjelp til og hvor mye selskapene er villig til å investere av tid og ressurser med hensyn til verktøy, målemetoder og rapportering. Det er derfor naturlig at konsulent-selskapene i liten grad har vært trukket inn i Statoils CSR-arbeid før kjerneverdier og prinsipper er utformet. SustainAbilitys påvirkning kan mest relateres til CSR-rapporten.

Funnene viser at finansmiljøers, investorers og konsultentselskapers påvirkning på Statoils CSR-strategi først og fremst har vært relatert til CSR-rapporten. Med hensyn til prinsipper og avtaler kan det være mer interessant å se på FNs Global Compact.

4.7 FNs Global Compact

FNs Global Compact (GC) ble opprettet i 2000 etter en tale holdt av FNs generalsekretær Kofi Annan under Det økonomiske forum i Davos i januar 1999. Han oppfordret her næringslivet til å bidra til en mer bærekraftig og inkluderende globalisering (Annan 1999). GC ble lansert et halvt år senere som en møteplass for selskaper, hvor de sammen med FN-organer, NGOer og forskningsinstitusjoner kan diskutere næringslivets forhold til bærekraftig utvikling (Gjølberg 2003:11, 41). Så langt har rundt 1000 selskaper meldt seg

⁴⁰ "Who – or what – is SustainAbility?". URL: <http://www.sustainability.com/philosophy/who-we-are/default.asp>, 14.12.05.

inn i GC. Dette innebærer en tilslutning til ni prinsipper om menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og miljø utledet av FNs Menneskerettighetskonvensjoner, ILOs konvensjoner om arbeidstakerrettigheter og Rio-konvensjonen for utvikling og miljø.⁴¹ FN har kun har en tilretteleggingsfunksjon i GC, og forumet har ingen regulativ myndighet. Det fungerer som en arena for læring for de tilsluttede selskapene gjennom konferanser og deltakelse i arbeidsgrupper og lokale prosjekter. Gjennom såkalte "learning forums" og "policy dialogues" tar deltakerne opp spørsmål rundt CSR. Spesielle utfordringer i konfliktfylte områder har blitt tatt opp gjennom ulike casestudier. GC iverksetter i tillegg konkrete samarbeidsprosjekter mellom selskaper, NGOer og FNs egne organer.

Etableringen av GC må forstås på bakgrunn av at FN har fremstått som den fremste premissleverandør i diskursen om bærekraftig utvikling samtidig som næringslivet har inntatt en stadig mer aktiv rolle i FNs arbeid. Organisasjonene innenfor FN-systemet har lenge samarbeidet med næringslivet om ulike prosjekter, og under Rio-konferansen deltok næringslivet i den politiske diskusjonen (Gleckman 1995:93). Gjennom etableringen av GC har FNs forståelse av bærekraftig utvikling blitt komplementert med næringslivets forståelse av CSR.

Statoil sluttet seg til GC i juli 2000, og de ni prinsippene presenteres i årsrapporten for samme år (Statoil 2000:39). GC nevnes også i *Framtiden er nå* i tilknytning til arbeidslivsstandarder og partnerskap med ideelle organisasjoner (Statoil 2002a:33, 65). GCs prinsipper er som sagt utledet fra FNs konvensjoner, og det er nærliggende å tro at det er dette Statoil implisitt henviser til når selskapet under sin presentasjon av samfunnsansvar som en av sine kjerneverdier, sier følgende: "*Vi skal etterleve og fremme grunnleggende standarder for menneskerettigheter, arbeidstaker-rettigheter og miljø.*" (Statoil 2002c:11). Likevel kan tilslutningen til GC ikke forklare for eksempel innføringen av Statoils prinsipp om støtte til menneskerettigheter eller nulltankegangen i miljø. I presentasjonen av GCs ni prinsipper i årsrapporten for 2000 sier Statoil: "*prinsippene er allerede nedfelt i selskapets interne retningslinjer, men ved å slutte seg til Global Compact ønsker selskapet å synliggjøre at de er styrende for virksomheten.*" (Statoil 2000:39). Ønsket om å gjøre Statoils prinsipper lettere kommuniserbare og forankret i en høyere institusjon har motivert Statoils tilslutning.

Dette passer godt inn i det bildet Gjørberg (2003:89-91) tegner av GCs påvirkning på fire norske selskaper, deriblant Statoil. Gjørberg (*ibid*:74) sier at av de fire synes Statoil å være det selskapet som har gjort mest aktivt bruk av GC. Ledere og ansatte fra LOS-avdelingen har deltatt på de fleste konferanser og sittet i to av GCs arbeidsgrupper. Gjørberg (*ibid*:93) finner imidlertid at ingen av de fire selskapene hun ser på kunne peke på viktige endringer i praksis som en direkte følge av sitt medlemskap i GC. Overraskende nok sier også informantene at "*de ikke har forventet praktisk input fra GC, eller at GC skal endre bedriftenes atferd.*" (*ibid*:90). Konklusjon er at selskapene først og fremst anser GC for å være et prinsipielt, identitetsmarkerende initiativ som uttrykker overordnede ideelle målsetninger (*ibid*:93).

GC engasjerte seg i liten grad i CSR-rapportering før 2003 da GC koplet seg opp til Global Reporting Initiative (GRI), et multistakeholder-forum som utvikler retningslinjer

⁴¹ For en fullstendig oversikt over de 9 prinsippene se "The Global Compact. The Nine Principles", URL: <http://www.unglobalcompact.org/Portal/>, lest 14.12.2003.

for rapportering langs økonomiske, sosiale og miljømessige dimensjoner.⁴² Statoils CSR-rapport ble imidlertid utgitt i 2002, før GC beskjeftiget seg med CSR-rapportering.

Derimot er ideen om partnerskap og samarbeid mellom næringsliv og NGOer et fundament i GC. Forumet er basert på tanken om at samspill og debatt mellom aktører fra næringslivet og det sivile samfunn kan bidra til et mer bærekraftig næringsliv. Statoil trekker frem GC som inspirator for sine samarbeidsavtaler: *"Erfaringene (...) gjennom FNs Global Compact har vært en spore til bredere samarbeid mellom Statoil og noen få utvalgte norske frivillige organisasjoner, internasjonale humanitære organisasjoner og utviklingsorganisasjoner."* (Statoil 2002a:65). GC kan ha inspirert Statoil til å ta initiativ til avtalen med Amnesty, både på bakgrunn av forumets vektlegging av samarbeid mellom næringsliv og NGOer, samt at Amnesty selv deltar i GC. Her kan det imidlertid innvendes at Statoil var kjent med en slik samarbeidsform på den nasjonale arena allerede fra 1998 gjennom deltakelsen i det norske KOMPakt. Jeg vil komme tilbake til KOMPakts betydning i neste kapittel om nasjonale forklaringsfaktorer. Statoil nevner også ICEM-avtalen som et eksempel på hvordan Statoil *"etterlever sine forpliktelse i henhold til Global Compact"*.⁴³ ICEM-avtalen er riktignok et verktøy for å oppfylle GCs prinsipper om universelle arbeidstakerrettigheter, men avtalen ble inngått i 1998, to år før Statoils medlemskap i GC. Leder for ICEMs energiseksjon, Lars Anders Myhre, påpeker forøvrig at avtalen ble initiert av ICEM, ikke av Statoil (Myhre [intervju]). GC kan riktignok sies å ha hatt en viss betydning for å videreutvikle avtalen ved at GCs ni prinsipper ble inkludert i avtalen etter revisjonen i 2001.

4.8 Konklusjon og oppsummering

I dette kapittelet har jeg studert hvordan transnasjonale aktører og nettverk har påvirket Statoils CSR-strategi. Jeg vil kort oppsummere mine funn langs de seks indikatorene som jeg har brukt for å operasjonalisere CSR-strategien.

Analysen antyder at Statoils prinsipp om menneskerettigheter var inspirert av Shell og BPs eksplisitte kommunikasjon av et ansvar for menneskerettigheter. Dette må forstås på bakgrunn av petroleumssektorens inntreden i mer "problematisk" områder som førte med seg negative episoder og kritikk fra samfunnet forøvrig. Mitt inntrykk er at menneskerettigheter ikke har vært det temaet innen CSR som har blitt viet mest oppmerksomhet i WBCSD, OGP og IPIECA. Poenget er imidlertid at Statoil på disse arenaene har møtt Shell og BP og fått mulighet til å lære av deres erfaringer og løsninger. Statoil kan således ses som en "follower", i tråd med Zadek og Forstater (1999). Statoils tilslutning til GC forankret Statoils prinsipp i FNs Menneskerettighetserklæring, men dette kan ikke forklare innføringen av prinsippet, det innebar heller en klargjøring og videreutvikling gjennom en eksplisitt kopling til FNs konvensjoner på området.

På samme måte kan Statoils forbud mot korrupsjon og smøring delvis forstås på bakgrunn av Statoils involvering i land hvor korrupsjon er et utbredt samfunnsproblem. Funnene antyder at de transnasjonale bransjeorganisasjonene *i seg selv* har spilt en viktigere rolle her enn hva som er tilfelle med menneskerettigheter. Deltakelsen i IPIECA og i OGP's anti-korrupsjonskomite har nok bidratt til større bevissthet i Statoil.

⁴² URL: <http://www.globalreporting.org/>, lest 10.02.2004.

⁴³ "På lag med fagbevegelsen". URL:

<http://www.statoil.com/STATOILCOM/SVG00990.nsf?opendatabase&lang=no>, lest 14.12.2003.

Forretningsetiske forventninger fra internasjonale finansmiljøer og investorer med krav om økt ”transparency” og innsyn, har også vært med å øke Statoils frykt for en korrupsjonsskandale og slik bidratt til en videreutvikling av Statoils korrupsjonspolicy.

Med hensyn til nulltankegangen i miljø antyder funnene at Statoil i mindre grad kan forstås som en ”follower”. IPIECA, OGP og WBCSD har alle fokusert mye på miljøutfordringer, blant annet på bakgrunn av FNs miljøarbeid. Totalt sett har nok dette bidratt til en videreutvikling av Statoils miljøstrategi, men jeg finner ingenting som tyder på at noen av organisasjonene eksplisitt har frontet en nulltankegang, selv om nulltankegangen nå er den dominerende tilnærmingen til miljø blant selskapene.

Statoil fremhever samarbeidsavtalen med Amnesty som en oppfølging av selskapets deltakelse i Global Compact. Statoil tok initiativ til avtalen samme år som selskapet ble medlem av GC, og det er uklart hvor direkte inspirasjonen fra GC egentlig kan sies å ha vært. Avtalen ble imidlertid først undertegnet i 2001, og GCs oppfordringer til tettere samarbeid mellom næringsliv og NGOer kan ha styrket Statoils bevissthet rundt mulige positive effekter av en samarbeidsavtale med en humanitær NGO.

Avtalen med ICEM blir også fremstilt som en del av Statoils oppfølging av GC, men avtalen ble inngått i 1998, og GC prinsipper ble først innarbeidet i den fornyede avtalen i 2001. Jeg finner heller ingenting som viser at internasjonale arbeidsavtaler har vært diskutert i noen av de transnasjonale nettverkene, noe som tyder på at disse har vært av liten betydning for ICEM-avtalen. Samtidig viser analysen at initiativet til avtalen kom fra ICEM, som *i seg selv* er en transnasjonal aktør.

Statoils første CSR-rapport kan i større grad forklares med deltakelsen i de transnasjonale nettverkene. Såkalt bærekraftighetsrapportering ble tatt opp i WBCSD, og Statoils adopsjon av dette begrepet (fremfor CSR-rapportering) kan tyde på Statoil var inspirert av det som ble gjort i WBCSD. Gjennom deltakelsen i WBCSD, OGP og IPIECA kunne Statoil lære og ”kopiere” Shell og BPs CSR-rapporter. SustainAbilitys utvikling av TBL som konsept formet både Shell og Statoils rapporter. I tillegg viser funnene at forventninger og krav fra internasjonale finansmiljøer, og opprettelsen av indekser som DJSI og FTSE4Good, har vært en viktig drivkraft bak CSR-rapporten.

Jeg vil konkludere med at de transnasjonale nettverkene påvirkning på Statoils CSR-strategi hovedsaklig har vært av læringsmessig og inspirerende karakter. Dette er i tråd med bidragene jeg presenterte i teorikapittelet om hvordan selskaper lærer av og kopierer hverandres strategier (Boasson og Wilson 2002; Hveem m. fl. 2000; Stopford og Strange 1991; Zadek og Forstater 1999). Det har ikke vært snakk om formelle krav eller instruksjoner fra WBCSD, OGP, GC eller andre markedsaktører. Forståelsen av Statoil som en ”follower” har dermed forklaringskraft. På miljøområdet og med hensyn til nulltankegangen antyder jeg imidlertid at Statoil i større grad har fremstått som en markedsleder. Jeg kommer tilbake til implikasjoner av dette i siste kapittel. Nå vil jeg gå nærmere inn på forklaringsfaktorer som kan relates til Statoils tilhørighet til Norge.

5 NASJONALE FORKLARINGSFAKTORER

5.1 Innledning

I teorikapittelet presenterte jeg bidrag av Doremus m.fl. (1998) og Sally (1995) som hevder at TNS og deres strategier best kan forstås ved å studere selskapets hjemland. I dette kapittelet vil jeg følge opp dette gjennom å drøfte hvorvidt Statoils CSR-strategi kan forklare ut fra forhold i Norge. Jeg vil først diskutere betydningen av Statoils nasjonale arv i lys av særtrekk ved norsk politikk og samfunnsliv. Sally vektlegger også hvordan TNS påvirkes av samspillet med andre aktører i hjemlandet. Jeg vil her ta utgangspunkt i CSR-debatten som oppsto på midten av 1990-tallet. Norske selskapers økende etableringer i utlandet dannet bakgrunn for en debatt om hvilket samfunnsmessig ansvar selskapene hadde, først i forhold til menneskerettigheter, men etterhvert med hensyn til CSR generelt. Debatten engasjerte en rekke deltakere utenom Statoil selv, blant annet norske myndigheter, NHO og LO, andre selskaper, akademia og NGOer.

5.2 Statoils nasjonale arv

I større grad enn de fleste internasjonale oljeselskaper har Statoil utviklet seg og blitt formet innenfor en unik nasjonal ramme med helt spesielle egenskaper – for eksempel verdens strengeste miljølovgivning, mest innflytelsesrike fagforeninger og høyeste skattenivå. (Statoil 2002a:49)

I *Framtiden er nå* trekkes Statoils tilknytning til det norske samfunn og selskapets nasjonale arv frem for å forklare hvorfor CSR ikke er noe nytt for Statoil (Statoil 2002a:8, 12, 49). Gjennom mine intervjuer har jeg fått bekreftet at det er en utbredt oppfatning at Statoils historiske erfaring som norsk ”samfunnsborger” har hatt betydning for hvordan selskapet har jobbet med CSR-relaterte spørsmål (Bakkerud; Bredal; Norvik; Sydnes [intervju]). Men hvilke særtrekk og tradisjoner i det norske samfunnet er det som kan relateres til Statoils CSR-strategi? Doremus m.fl. (1998) snakker om en nasjonal ideologi som påvirker TNS, en felles virkelighetsoppfatning som reflekteres i politiske, økonomiske og sosiale institusjoner. Jeg vil trekke frem fire særtrekk ved Norge: For det første, en sosialdemokratiske styreform med oppbyggingen av velferdsstaten som overordnet politisk målsetning. I denne sammenheng vil jeg drøfte den norske oljepolitiske modellens betydning for Statoil. For det andre, tradisjonen med sosialt partnerskap mellom myndighetene og partene i arbeidslivet, hva Katzenstein (1983) omtaler som demokratisk korporatisme. For det tredje, en tendens i norsk utenriks-politikk til å fokusere på Norge som en ”humanitær stormakt”, og for det fjerde, det nasjonale miljøarbeidet, relatert til virksomheten på norsk sokkel.

5.2.1 Velferdsstaten og den norske oljepolitiske modellen

Statoil har helt tilbake til etableringen av selskapet måttet forholde seg til nasjonale oljepolitiske målsetninger som strekker seg utover maksimering av profitt. Hovedmålene kan sammenfattes i stikkordene velferd, miljø og langsiktighet. I St. meld. nr. 46 (1997-98) heter det blant annet: ”Olje- og gassressursene skal gi høyest mulig verdiskapning og bidra

til å sikre velferd og sysselsetting”, og Norge skal ”forene rollen som en stor energi-produsent med å være et foregangsland i miljøspørsmål.” Myndighetene har i tillegg lagt vekt på verdien av langsiktighet, og de siste årene har det vært fokusert på hvordan dette kan sikres gjennom internasjonalisering av norsk petroleumssektor (St. prp. nr. 36 (2000-2001)). Slik skal petroleumsvirksomheten fremstå som både økonomisk, sosialt og miljømessig bærekraftig. Inntektene skal videreutvikle velferdssamfunnet, fremtidige inntekter skal sikres, og virksomheten skal i minst mulig grad skade miljøet.

Bakgrunnen for disse ambisiøse målsetningene må søkes i historiske erfaringer og en sosialdemokratisk politisk ideologi. Norsk etterkrigshistorie kjennetegnes av fremveksten av en sosialdemokratisk velferdsstat under Arbeiderpartiets politiske dominans (Furre 1992). Kjerneverdiene har vært likhet og rettferdig fordeling, og industrien skulle være et verktøy for å skape de verdier som kunne realisere velferd for alle. Staten skulle bidra ved å planlegge og legge rammer for økonomien (*ibid*:219). Statens tradisjonelle rolle som overordnet kontroll- og styringsorgan påvirket også petroleumspolitikken og var en medvirkende faktor til etableringen av en særnorsk oljepolitisk modell på 1970-tallet (Andersen 2000:338; St. meld. nr. 76 (1970-71)).⁴⁴ Som et helstatlig selskap underlagt OED ble Statoil en nøkkelbrikke i modellen. Statoil skulle sikre myndighetene kontroll ved å være et bindeledd mellom staten og de utenlandske selskapene (Ryggvik 1995:23).⁴⁵

Flere av mine informanter trekker frem den oljepolitiske modellen og det statlige eierskapet for å forklare Statoils holdning til CSR. Statoils tidligere konsernsjef, Harald Norvik (intervju), sier i denne forbindelse:

Statoils utvikling i Norge har vært veldig sterkt preget av selskapets samfunnsrolle. Det var et gjennomgående kulturfenomen at Statoil hadde et spesielt ansvar, delvis fordi bransjen var ny, delvis fordi det ble forventet at Statoil ivaretok helt spesielle oppgaver. Særlig på 1970- og 1980-tallet var dette fremtredende.

Leder av NOPEF Statoil, Lill-Heidi Bakkerud (intervju), sier følgende:

Statoil må sørge for at det skapes verdier både sosialt og forretningsmessig for å bygge opp, ikke rive ned, det vil si ta med oss pengene og dra. Dette kan knyttes til den norske petroleumsløvgivningen som har hatt et sterkt fokus på at inntektene skal komme hele samfunnet til gode. Derfor må vi være opptatt av langsiktighet, og ikke den kortsiktige ”av og på”-øvelsen som det kan være en del av i denne bransjen. (...) Statoil har vært veldig tydelig på dette med å ta et ansvar for samfunnet. Det er mulig det er fordi Statoil har vært et statseid selskap med den historien vi har. Andre utenlandske oljeselskaper har ikke en sånn bakgrunn.

Statoils historie med en politisk rolle og en bred formålsparagraf kan ha gjort det lettere og mer naturlig for selskapet å akseptere et bredt samfunnsansvar. Statoil ble tidlig tildelt et sosialt og miljømessig ansvar, i tillegg til den tradisjonelle økonomiske bunnlinjen. Selskapet har derfor i lang tid implisitt måttet forholde seg til en tredobbel bunnlinje (TBL) og tanken om at Statoil skal bidra til en bærekraftig utvikling både økonomisk, sosialt og miljømessig. Selskapets plass i den norske velferdstaten kan dermed sies å danne en bakenforliggende forklaring for Statoils erkjennelse av ansvar i forhold til

⁴⁴ Hveem (1994:155) nevner at fokuset på nasjonalstatlig kontroll over petroleumssressurser også var en internasjonal trend på denne tiden. Dette var relatert til oljekrisene i 1973 og 1979 og OPEC-landenes nasjonalisering av petroleumindustrien.

⁴⁵ Modellens kjerneelementer var de tre norske oljeselskapene, Statoil, Norsk Hydro og Saga Petroleum, i tillegg til Statoils dominerende rolle som et av tre norske oljeselskaper (Saga Petroleum og Norsk Hydro), innebar denne ”fornorskings-politikken” krav til oljeindustrien om lokal verdiskapning gjennom kjøp av norske varer og tjenester, høye skatter og avgifter for å bevare grunnrenten på norske hender (Claes 2002).

menneskerettigheter, korrupsjon og miljø, og for en CSR-rapport basert på bærekraftig utvikling og TBL. Samtidig er det et faktum at Statoils politiske rolle har blitt kraftig redusert siden 1980-tallet. Selskapet opererer nå i stor grad som et vanlig kommersielt selskap uten politiske bindinger. Dette kommer jeg tilbake til i diskusjonen om forholdet mellom Statoil og norske myndigheter.

5.2.2 Norske arbeidslivstradisjoner og demokratisk korporatisme

Avtaleforhold i arbeidslivet kan reguleres på ulike nivåer: individuelt, lokalt i en bedrift, bransjemessig og nasjonalt. Den norske Hovedavtalen av 1935 mellom LO og NHO (tidligere NAF) er på nasjonalt nivå og regulerer forholdet mellom arbeidsgiver-organisasjonene og arbeidstakerorganisasjonene.⁴⁶ Norge er det eneste landet i verden som har en slik generell nasjonal arbeidslivsavtale (Myhre [intervju]). Avtalen betegnes som arbeidslivets grunnlov og er ryggraden i et nasjonalt særtrekk ved Norge som Katzenstein (1983) omtaler som "demokratisk korporatisme". Dette viser til at privat og offentlig sektor er integrert i hverandre ved at konflikter om økonomiske og sosiale spørsmål reguleres gjennom faste politiske forhandlinger mellom partene i arbeidslivet og myndighetene. Dette systemet er basert på et sosialt partnerskap, forankret i sentraliserte arbeidslivsorganisasjoner (Katzenstein 1983:116-117). Hernes (1978) har også studert dette fenomenet under betegnelsen "den norske forhandlingsøkonomien".

Hvordan har tradisjonen for demokratisk korporatisme fungert i norsk petroleumssektor? Læg Reid m. fl. (1989:5) hevder at mens norsk arbeidsliv tradisjonelt har vært preget av enhetlige fagforeninger, liknet forholdene i Nordsjøen i starten mer en organisasjonskrig. Det var mange ulike organisasjoner, og oljearbeidernes organisasjoner var dårlig integrert i det norske nettverket på fastlandet. Med uoversiktlige organisasjonsforhold og mange særforbund med indre motsetninger var det vanskelig å få aksept for norske arbeidslivstradisjoner. Dessuten viste utenlandske selskaper liten forståelse for norsk praksis med organisasjonsfrihet og hovedavtaler. Resultatet var mange og kostbare streiker (*ibid*:4-5). Norske myndigheter måtte etterhvert gripe inn for å forsvare det tradisjonelle samarbeidssystemet, og det ble fastslått i Petroleumsloven at selskapene måtte respektere norske fagforeninger og norsk praksis (*ibid*.).

I løpet av 1980-årene ble forholdene mer oversiktlige, og tendensen ble etter hvert en større aksept av norske tradisjoner og en tilnærming til fastlandets forhandlingsystem (*ibid*:8). LO opprettet NOPEF i 1977 og de andre fagforeningene dannet Oljearbeidernes Fellessammenslutning (OFS). OFS ble i 1997 medlem av YS. Blant arbeidsgivernes interesseorganisasjoner var det en klarere tilpasning til norske tradisjoner fra starten av enn hva som var tilfelle blant arbeidstakerorganisasjonene (*ibid*:7). Operatørselskapenes Arbeidsgiverforening (NOAF) ble opprettet i 1979 og senere innmeldt i NHO. I 1989 ble NOAF slått sammen med Norsk Industriforening for Oljeselskap (NIFO). Sammenlåingene på begge sider signaliserte en tilnærming til det norske systemet med sentraliserte organisasjoner. Selv om demokratisk korporatisme ikke preget petroleumssektoren de første årene, fikk den norske tradisjonen bedre fotfeste etterhvert. I *Framtiden*

⁴⁶ Hovedavtalen regulerer ikke lønn, men inneholder bedriftens og de tillitsvalgtes rettigheter og plikter, kjøreregler i forbindelse med konflikter, vilkår ved permittering og bestemmelser om informasjon, samarbeid og medbestemmelse. Hovedavtalen har en rekke tilleggsavtaler, blant annet om bedriftsutvikling, likestilling i arbeidslivet, verne- og miljøarbeid, fjernarbeid og deltid.

er nå nevnes både innflytelsesrike fagforeninger og tradisjonen med medbestemmelse i arbeidslivet som en del av Statoils norske arv (Statoil 2002a:8, 49).

Med Hovedavtalen som et særnorsk fenomen, og en tradisjon for demokratisk korporatisme som har gjort seg mer gjeldende på norsk sokkel, er det relevant å se på hvorvidt dette har hatt noen betydning for Statoils CSR-strategi med hensyn til ansvaret for de ansatte. Det er spesielt interessant å studere Statoils avtale med ICEM. Min informant i ICEM sier blant annet: ”*valget av Statoil var innlysende med tanke på det tradisjonelt harmoniske forholdet mellom partene i arbeidslivet i Norge*” (Myhre [intervju]).⁴⁷ Siden Norge er det eneste landet med en nasjonal arbeidsavtale, ville skrittet til et internasjonalt avtalenivå være kortere for Statoil enn for selskaper med en annen nasjonal bakgrunn. Som nasjonalt medlem av ICEM fungerte NOPEF (LO) som et mellomledd i forhandlingene om avtalen. Myhre understreker at det lenge har vært et forholdsvis harmonisk forhold mellom NOPEF og ledelsen i Statoil, og at det har vært en god dialog for å finne gode løsninger (Myhre [intervju]). Den demokratiske korporatismen konkretiserte seg i et godt forhold mellom Statoil-ledelsen og NOPEF. Funnene viser dermed at samarbeidstradisjonen i norsk arbeidsliv hadde stor betydning for inngåelsen av ICEM-avtalen. Dette kan forklare både hvorfor ICEM tok kontakt med Statoil og hvorfor avtalen kunne realiseres.

5.2.3 En ny utenrikspolitikk – Norge som ”humanitær stormakt”

Norsk utenriks- og sikkerhetspolitikk har tradisjonelt vært forholdsvis pragmatisk med en erkjennelse av at vi er et lite land med store naboer og begrenset handlefrihet. Medlemskapet i NATO har vært grunnsteinen i denne forståelsen. Men fra 1990-tallet har norsk utenrikspolitikk i økende grad blitt bygget på bildet av Norge som ”humanitær stormakt” (Mark 2002; Matlary 2002; Tvedt 2003). ”Myke” saksområder som menneskerettigheter, fattigdomsbekjempelse, demokrati og fred har blitt satt høyt på dagsorden i UD.⁴⁸

Fremme av menneskerettigheter og andre ideelle målsetninger er ikke noe nytt tema i norsk utenrikspolitikk, men dette arbeidet ble tidligere kanalisert gjennom FN, og det var dessuten underordnet målsetninger tilknyttet sikkerhetspolitikk og handelspolitikk (Bergesen og Østreng 1997:202). Allerede fra begynnelsen av 1970-tallet viste de årlige norske innleggene i FNs generalforsamling støtte til forslaget om å opprette en egen høykommisær for menneskerettigheter (Skogmo 1985:156, St. meld. nr. 93 (1976-77)). Norske myndigheter ønsket imidlertid ikke at Norge *alene* skulle være en fanebærer for menneskerettigheter, derfor ble FN sett som det beste virkemiddel for å jobbe med ideelle målsetninger (Skogmo 1985:157). Dette endret seg i løpet av 1990-tallet, og kan illustreres med en av utenriksminister Bjørn Tore Godals (Ap) taler til Stortinget i 1997: ”*Norsk utenriks- og sikkerhetspolitikks hovedoppgave er å bidra til fred og sikkerhet og en bærekraftig og demokratisk utvikling i våre nærområder og globalt.*” (Lodgaard 1997). Sikkerhetspolitikk defineres her som noe langt mer enn sikring av Norges suverenitet. Å bidra til en fredelig og demokratisk global utvikling anses som like sentralt for landets fremtid. Med dette som siktemål har Norge engasjert seg i freds- og konfliktforebyggende arbeid i Midtøsten, Guatemala, Øst-Timor og Sri Lanka (*ibid.*).

⁴⁷ Dette poenget trekkes også frem i artikkelen om Statoils avtale med ICEM i IPIECA/OGPs rapport ”The oil and gas industry from Rio to Johannesburg and beyond” (OGP og IPIECA 2002:33).

⁴⁸ Se for eksempel UD (1996): ”Menneskerettigheter og norsk utenrikspolitikk.”

Spørsmålet er hvorvidt dette fokuset på Norge som en "humanitær stormakt" har påvirket Statoils CSR-strategi. Hveem m. fl. (2000:26) hevder at norske selskaper har blitt gitt en oppgave innenfor norsk utenrikspolitikk gjennom at myndighetene har uttalt forventninger om at selskapene skal bidra til å fremme menneskerettigheter og miljøvern. UD sier for eksempel: *"i mange land vil norske bedrifter være "fyrtårn" for norske verdier og holdninger"* (UD 1996:8). Oppfatningen er at norske TNS, gjennom å ta CSR på alvor, kan bidra til å styrke Norges omdømme. Statoils nære tilknytning til norske myndigheter gjør det mulig at selskapet kan ha blitt preget av utenrikspolitiske vurderinger, spesielt med hensyn til prinsippet om respekt for menneskerettigheter og forbudet mot korrupsjon. Myndighetenes rolle i CSR-debatten på 1990-tallet, som jeg vil drøfte senere, er nært koplet til denne tendensen i norsk utenrikspolitikk.

5.2.4 Det nasjonale miljøarbeidet

Miljøvern har lenge vært en hovedmålsetning i norsk petroleumpolitikk, og Statoil har gjennom sin virksomhet på norsk sokkel vært nødt til å forholde seg til miljøutfordringer og nasjonal miljølovgivning gjennom mange år. Norske myndigheter har stilt krav til oljeselskapene gjennom regulering og lovgivning. Skatt på CO₂-utslipp ble innført i 1991, og i 1998 ble en ny regnskapslov vedtatt som fastslår at alle norske selskaper må innarbeide miljørapportering i styrets årsberetning, i tillegg til den vanlige finansielle rapporteringen.⁴⁹ Det har dermed vært mindre handlingsrom for selskapene til å utforme en frivillig CSR-strategi på miljøfronten, i hvert fall nasjonalt. Dette kommer frem i Statoils rapportering: *"Før noen fikk lov til å bore etter olje utenfor norskekysten, gjorde myndighetene det helt klart at virksomheten ikke måtte skade verken fiskeriene eller livet i havet generelt."* (Statoil 2002a:52). Samtidig sier tidligere olje- og energiminister Marit Arnstad (2002) at de første miljøseirene i norsk oljevirksomhet ikke handlet om miljøvern, men om ressursutnyttelse og fisk. Først på 1980-tallet kom rene miljøhensyn i fokus, og Statoil måtte etterhvert forholde seg til OEDs mål om at virksomheten skulle forenes med Norge som et foregangsland på miljøfronten.

På samme tid ble bærekraftig utvikling satt på den politiske dagsorden hvor begrepet først og fremst ble koplet til miljøutfordringer. Sentralt i dette sto Brundtland-kommisjonens rapport fra 1987, som godt hjulpet av Gro Harlem Brundtlands sentrale rolle, gjorde bærekraftig utvikling til en del av norsk politikk, blant annet illustrert gjennom St.meld. nr. 46 (1988-89), nr. 13 (1992-93) og nr. 58 (1996-97). Den politiske diskursen som oppsto i kjølvannet av Brundtland-kommisjonen bidro til å sette miljø høyere på Statoils agenda og legge grunnlaget for nulltankegangen. En informant påpeker i denne forbindelse:

Mange norske bedrifter henviser til Brundtland-kommisjonen i sitt CSR-arbeid. Dette er nok lettere i Norge og i norske bedrifter fordi den er så kjent. Brundtland-kommisjonen er noe vi føler er vårt, og det er alltid en fordel når man jobber med sånne ting. (Chaffey [intervju]).

Andre konkrete initiativ fra norske myndigheter bidro til en mer direkte påvirkning på Statoil. Oljebransjen og OED har lenge hatt et nært miljø samarbeid gjennom

⁴⁹ Lov av 17. juli 1998 om årsregnskap (Se Ruud og Larsen 2002 og 2003).

MILJØSOK.⁵⁰ Arbeidet for å sikre det ytre miljøet ble etterhvert satt i sammenheng med sikkerhet for de ansatte, en prioritet hos OED siden oppstarten på norsk sokkel. I St. meld. nr. 58 (1996-97) utvidet OED sikkerhetsbegrepet til også å omfatte ytre miljø, og det ble etablert en målsetning om null-utslipp av miljøskadelige stoffer til sjøen. Dette gjaldt umiddelbart for nye installasjoner og innen 2005 for eksisterende installasjoner (OED 2003:60). Statoils årsrapport for 1997 fremhever innføringen av nulltankegangen med hensyn til miljøutslipp som en kommende utfordring for selskapet (Statoil 1997:32). Året etter innføres nulltankegangen som overordnet konsept i selskapets miljøstrategi. Denne tidsmessige sammenhengen tyder på at den politiske endringen i forståelsen av sikkerhetsbegrepet fikk betydning for Statoils innføring av nulltankegangen.

Statoils forhold til miljøbevegelsen er også relevant i denne forbindelse. Samarbeidet med miljøbevegelsen har en lengre tradisjon i Statoil enn samarbeidet med humanitære NGOer. Miljøsam arbeidet skjer først og fremst gjennom Statoils Miljøforum opprettet av Norvik i 1998. Her møter Statoil jevnlig representanter fra norske miljøvern-organisasjoner for å diskutere aktuelle spørsmål. Spesielt Bellona har vært en sentral deltaker. Informanter fra både Bellona og Statoil virker fornøyd med hvordan forumet har fungert og forteller at det har vært mange nyttige diskusjoner (Chaffey; Kristiansen [intervju]). En rapport fra CMI hevder at Statoil tok initiativ til et samarbeid med Bellona allerede i 1996 (Lange m. fl. 2002:19). Min informant i Bellona avviser dette etter samtale med Frederic Hauge, mangeårig leder i Bellona. Det første initiativet til samarbeid kom fra Bellona allerede i 1986 da de inviterte Statoil til å delta i B7-programmet, et samarbeidsprosjekt mellom Bellona og energiselskaper etablert i Norge (Kristiansen [intervju]). B7 ble ikke lansert før i 1998, men da var Statoil en av de første som ja. Selv om det ikke var etablert noe formelt samarbeid mellom Statoil og Bellona før Statoil innførte nulltankegangen, har Bellonas rolle som aktiv kritiker og deltaker i miljødebatten vært med å sette miljøarbeidet høyere på Statoils dagsorden. Dialogen med miljøbevegelsen er interessant fordi dette kan ha bidratt til utviklingen av nulltankegangen i Statoil, men også fordi det kan ha medført at Statoil har ønsket å utvide partnerskapet til humanitære NGOer. Jeg kommer tilbake til dette senere i kapitlet.

5.3 Den norske CSR-debatten

Den økende transnasjonaliseringen av norske selskaper på 1990-tallet utløste en debatt om selskapenes ansvar når de opererer utenfor Norge. Denne debatten er en relevant innfallsvinkel for å studere betydningen av Statoils samspill med andre nasjonale aktører for CSR-strategien. To hendelser fungerte som katalysatorer for debatten, og Statoil var involvert i begge. I 1995 reiste daværende statsminister Gro Harlem Brundtland til Kina og Indonesia sammen med en delegasjon av norske selskaper, deriblant Statoil. Reisen var et ledd i UDAs Asia-plan, en strategi for å støtte oppbyggingen av norsk næringsliv i Asia. I etterkant kritiserte Brundtland selskapene for ikke å ha vist forståelse for sitt ansvar i forhold til menneskerettigheter. To av mine informanter trekker frem Brundtlands kritikk

⁵⁰ MILJØSOK er et samarbeidsforum med deltagelse fra myndigheter, petroleumsindustri, leverandørbedrifter, forsknings-institusjoner, miljøorganisasjoner og fiskeriinteresser. MILJØSOK har nå endret navn til Miljøforum, men må ikke forveksles med Statoils Miljøforum, Statoils eget initierte samarbeid med miljøorganisasjoner (jfr. s. 74).

som viktig for å forstå bakgrunnen for den norske CSR-debatten (Vea [intervju]; informant i NHD [intervju]).

Samme år møtte Statoil omfattende kritikk for sin virksomhet i Nigeria (jfr. kampanjen mot Shell, s. 55). Det vakte sterke reaksjoner i Norge da ledelsen i Statoil nektet å kritisere det nigerianske regime eller trekke seg ut av landet under henvisning til at det var UD, ikke norske selskaper, som skulle drive utenrikspolitikk. Statoil ville ikke *”engasjere seg i politiske prosesser”*.⁵¹ Det ble reist krav om oljeboikott av Nigeria, og Fellesrådet for Afrika startet sammen med andre NGOer, forfatter- og kunstnermiljøer og deler av fagbevegelsen, en kampanje for en demokratisk valgt regjering i Nigeria og for at Statoil skulle trekke seg ut av landet. Nigeria-kampanjen skapte også debatt på Stortinget, men et stortingsforslag om at regjeringen skulle gripe inn og stoppe norsk virksomhet i Nigeria ble nedstemt i 1995. Med regjeringsskiftet i Nigeria i 1996 døde kampanjen ut av seg selv samme høst.

Nigeria-kampanjen gjorde Statoil-ledelsen bevisst på at man måtte avklare hvordan Statoil vurderte sitt menneskerettslige og samfunnsmessige ansvar i vertsland. Daværende konsernsjef, Harald Norvik, tok selvkritikk for sin håndtering. Sydnes (intervju) sier følgende om Nigeria-sakens betydning:

Statoils internasjonaliseringsprosess startet for alvor på begynnelsen av 90-tallet, og de erfaringene vi høstet i denne perioden var veldig viktig for oss. De lærte Statoil mye om hvilket terreng selskapene befant seg i i mange vanskelige og krevende land. Når det gjelder Nigeria-saken, så dreide det seg ikke om noe Statoil hadde gjort eller ikke gjort. Det dreide seg om vår tilstedeværelse i landet og måten Statoil omtalte saken på da den kom opp i norske medier, som var veldig uheldig. Så ofte er det nesten like mye fokus på hva selskapene sier som hva man eventuelt gjør. Men det er klart at det som skjedde på midten av 90-tallet var viktig for at man valgte å etablere en egen avdeling [LOS-avdelingen] på dette feltet.

Norvik (intervju) forteller at det var delvis på bakgrunn av Statoils erfaringer med Nigeria-kampanjen at Anne Kristin Sydnes i 1998 ble ansatt som direktør for avdelingen for landanalyse (LOS) med et spesielt fokus på menneskerettigheter. Hva ansettelsen av Sydnes og opprettelsen av LOS har betydd for Statoils CSR-strategi vil jeg komme tilbake til i kapittel 6 om selskapsinterne forhold. Nigeria-saken bidro først og fremst til å sette norsk næringsliv og menneskerettigheter på Statoils dagsorden og på den politiske dagsorden. Saken fikk et politisk etterspill med opprettelsen av KOMpakt, *”Regjeringens konsultative organ for menneskerettigheter og norsk økonomisk engasjement i utlandet”*. KOMpakt dannet grunnsteinen i det norske CSR-nettverket som vokste frem.

5.3.1 KOMpakt – et nasjonalt CSR-forum

I valgkampen før stortingsvalget i 1998 markerte Krf seg gjennom å sette fokus på menneskerettighetsspørsmål i norsk utenrikspolitikk (Chaffey 1998:13). Etter valget ble Krf det ledende partiet i koalisjonsregjeringen som Kjell Magne Bondevik dannet. Hilde Frafjord Johnson (Krf) ble utnevnt til utviklingsminister med et spesielt ansvar for menneskerettigheter, og det ble opprettet en egen avdeling for menneskerettigheter i UD (informant i NHD [intervju]). Fokuset på menneskerettigheter skapte forventninger til den nye regjeringen. Daværende statssekretær i UD, Leiv Lunde (intervju), sier: *”Det at vi hadde en høy profil på menneskerettigheter gjorde at dette ble sentrale og vanskelige problemstillinger som vi fikk rett i front da vi kom inn i kontorene i Regjeringsbygget.”*

⁵¹ ”Statoil trekker seg ikke ut av Nigeria”. NTB 11.11.1995.

Under den forrige regjeringen hadde næringsminister Grete Knutsen opprettet et forum for spørsmål rundt etikk og norsk næringsliv, "Møteplassen". Dette var et lukket forumet som besto av statssekretærer og representanter fra NHO og Eksportrådet, og det ble ikke åpnet opp for deltakelse fra norske bedrifter eller andre aktører. Mens de satt i opposisjon hadde representanter i den nye regjeringen kritisert "Møteplassen" for å være for lukket og ikke ta opp i seg alvoret i debatten. Lunde (intervju) forteller at etter flere strategidiskusjoner internt i UD og i regjeringen, og mellom UD, OED og NHD, ble "Møteplassen" i 1998 utvidet til et mer åpent forum. Dette skjedde gjennom opprettelsen av KOMpakt. Formålet med KOMpakt var å *"bidra til økt bevissthet om menneskerettighetsspørsmål i næringslivet"* og *"skape økt dialog, informasjonsutveksling og gjensidig forståelse mellom menneskerettighetsmiljøer, næringsliv og norske myndigheter."* (St. meld. nr. 21 (1999-2000)). KOMpakt ble sett som et pionerprosjekt i internasjonal sammenheng fordi så mange ulike aktører ble inkludert i diskusjonen, og forumet ble en inspirasjon for FNs Global Compact.⁵² I tillegg til statssekretærer fra UD og NHD, ble LO og NHO, samt forskningsinstitusjoner, NGOer og selskaper (Statoil, Norsk Hydro, Telenor og Det norske Veritas) invitert med. UD var kun tilrettelegger og sekretariat i KOMpakt, og ble kritisert av LO og NGOer for manglende deltakelse. Lunde (intervju) sier imidlertid at det var selvvalgt tilbaketrukkethet fra UD side fordi målet var *"å få alle aktører på banen og få igang en dialog, ikke stilisert gjennom media, men over bordet i et mer uformelt organ."* Norske myndigheter valgte altså forhandling fremfor regulering, i tråd med forståelsen av "konkurransestaten" (jfr. Cerny 2000).

Arbeidet i KOMpakt var konsentrert om å utarbeide fem rapporter som skulle fungere som innspill til Bondevik-regjeringens "Handlingsplan for menneskerettigheter". Dette arbeidet ble gjennomført av tre arbeidsgrupper som så på normative, næringslivs-messige og politiske aspekter ved menneskerettigheter.⁵³ Sydnes deltok som Statoils representant i næringslivsgruppen som ble ledet av NHO (UD 1999). Fokuset på menneskerettigheter gjør det spesielt relevant å vurdere KOMpaks betydning for Statoils menneskerettighetsprinsipp. Sydnes (intervju) sier følgende om dette:

Vi satte igang vårt arbeid på dette området før KOMpakt ble etablert. Dette feltet med bedriftenes samfunnsansvar har på mange måter vært drevet frem av bedriftene selv, snarere enn at det har vært myndighetsinitiert. KOMpakt er jo et myndighetsinitiert organ, men arbeidet i bedriftene hadde nok pågått helt uavhengig av KOMpakt.

Dette utsagnet kan sikkert diskuteres, men det er klart at Nigeria-kampanjen fra 1995 medførte at Statoil allerede tre år før opprettelsen av KOMpakt hadde vært nødt til å forholde seg til menneskerettighetsspørsmål. Det påfølgende arbeidet som ble gjort i KOMpakt har nok heller vært av betydning for en *videreutvikling* av Statoils menneskerettighetspolicy og dialogen med NGOer som Amnesty. Samtidig vil nok Statoil ønske å fremheve selskapets egne initiativ, fremfor å innrømme påvirkning eller press fra andre.

I mars 2000 gikk Bondevik-regjeringen av, og Jens Stoltenberg (Ap) overtok som statsminister. Sydnes ble utnevnt til bistandsminister og trakk seg ut av arbeidet i KOMpakt. Raymond Johansen ble statssekretær i UD og fikk ansvaret for oppfølgingen av

⁵² "Norsk bidrag til FNs Global Compact". Pressemelding nr. 83, 07.05.2003, URL: <http://odin.dep.no/ud/norsk/aktuelt/pressem/032171-990065/index-dok000-b-n-a.html>, lest 16.11.2003.

⁵³ Rapportene ble fremlagt av UD som en artikkelserie. URL: <http://www.odin.dep.no/ud/mr/naeringsliv/index-b-n-a.html>, lest 12.02.2004.

arbeidet i KOMpakt. Sydnes var ikke involvert i KOMpakt som bistandsminister, selv om Sydnes var Johansens overordnede, og han rapporterte til henne. Sydnes (intervju) sier: ”Dette arbeidet lå under utenriksministeren og ikke hos meg mens jeg var i UD. Det var en fordel. Det ville være litt merkelig for meg hvis jeg skulle hoppe fra den ene siden av bordet til den andre siden av bordet i KOMpakt.” Da Stoltenberg-regjeringen gikk av i 2001 kom Sydnes tilbake til Statoil som spesialrådgiver i LOS.

Menneskerettigheter dominerte diskusjonen i KOMpakt frem til årsskiftet 1999-2000. Da ble flere elementer i CSR inkludert i debatten, først og fremst utfordringer i forhold til korrupsjon. Norges tilslutning til OECDs konvensjon mot bestikkelser og innføringen av en strengere korrupsjonslovgivning i 1999 var nok noe av bakgrunnen for at temaet fikk større oppmerksomhet nasjonalt (Tørres og Huitfeldt 2004:6-7). En av KOMpakt-deltakerne (intervju) sier at Raymond Johansen ønsket å legge om agendaen i KOMpakt ved å legge større vekt på spørsmål rundt korrupsjon og ”transparency”, og tone ned fokuset på menneskerettigheter. Diskusjonen i KOMpakt forsterket nok fokuset på Statoils ansvar i særlig problematiske land. Men på samme måte som med menneskerettigheter, hadde Statoil måttet forholde seg til korrupsjon før dette ble diskutert i KOMpakt. Norvik og Sydnes (intervju) forteller at selskapet måtte håndtere korrupsjonsaker på 1990-tallet, men Norvik påpeker at disse sakene var relatert til ”den vestlige verden”, og ikke de nye landene Statoil var engasjert i.

Samlet sett tyder funnene mine på at KOMpakt har hatt en begrenset innflytelse på innføringen av Statoils prinsipp om respekt for menneskerettigheter og forbudet mot korrupsjon og bestikkelser. Forumet har først og fremst bidratt til en *videreutvikling* av Statoils prinsipper og bevissthet rundt disse temaene generelt. KOMpakt har dessuten styrket dialogen mellom Statoil og organisasjoner som Amnesty og NFY. Dette la noe av grunnlaget for Statoils avtale med Amnesty. I forhold til nulltankegangen i miljø har KOMpakt hatt liten betydning. Miljø har vært utelatt fra diskusjonen i KOMpakt helt frem til januar 2004 da miljøvernminister Børge Brende deltok for første gang.

5.4 De nasjonale aktørene og Statoils CSR-strategi

Etter å ha presentert bakgrunnen for CSR-debatten og opprettelsen av KOMpakt vil jeg nå diskutere nærmere Statoils samspill med sentrale aktører i debatten, departementene (UD, OED og NHD), NHO, Norsk Hydro og INTSOK, fagbevegelsen, forskningsinstitusjoner og NGOer. Dette kan fortelle mer om nasjonale aktørers og nettverks betydning for innholdet i Statoils CSR-strategi.

5.4.1 Statoils samspill med departementene

Formelt er det UD som er ansvarlig for å utforme norsk utenrikspolitikk, mens de ulike fagdepartementene har ansvaret for de innenrikspolitiske spørsmål på sitt felt, OED for norsk oljepolitikk, NHD for norsk næringspolitikk. Men økende internasjonalisering har gjort grensene mellom departementenes ansvarsområder uklare. Nye saksområder som menneskerettigheter og korrupsjon, som kom i kjølvannet av norske selskapers etableringer i utlandet, hører ikke naturlig hjemme under ett departement. Denne uklarheten har preget departementenes håndtering av CSR-debatten og CSR generelt.

Det var i begynnelsen usikkert om UD eller NHD skulle ha ansvaret for å utforme det politiske synet på CSR. NHD fikk først det formelle ansvaret i 1998, og avdelingen som jobbet med etikk og internasjonalisering ble flyttet fra UD til NHD (informant i NHD [intervju]). NHD og UD startet KOMPakt i samarbeid, men UD tok etterhvert over regien. Årsaken til at NHD forsvant som aktør er uklar, men min informant i NHD mener dette delvis var personrelatert og kan forklares med at Hilde Frafjord Johnson som utviklingsminister i UD var engasjert i disse spørsmålene. Lars Sponheim (V), som tok over som næringsminister etter Grete Knutsen, var mer fraværende i debatten enn Knutsen hadde vært. UD ble dermed etterhvert det ledende departementet, men OED og NHD har hele tiden vært involvert gjennom deltakelsen i KOMPakt. I tillegg til KOMPakt har myndighetenes syn blitt fremmet gjennom diverse stortingsmeldinger som har tatt opp norske selskapers etiske ansvar i utlandet (St. meld. nr. 46 (1997-98); nr. 21 og nr. 39 (1999-2000); nr. 38 (2001-2002)).

To av mine informanter i Statoil avviser at departementenes arbeid med CSR har hatt betydning for utformingen av Statoils CSR-strategi (Cappelen; Visnes [intervju]). Visnes sier: *”I den grad det har vært kontakt, så har det vært med UD. De andre departementene har ikke hatt så sterke meninger, eller ikke hatt noen meninger overhodet.”* Hvilken form for kontakt det har vært mellom UD og Statoil, og hvilke temaer som har blitt tatt opp, har jeg ikke fått informasjon om. Det er nærliggende å anta at menneskerettigheter har vært et tema, spesielt med tanke på Nigeria-saken, og det økte fokuset på menneskerettigheter i utenrikspolitikken. KOMPakts arbeid var jo i den første perioden relatert til UD’s ”menneskerettighetsmelding”, St. meld. nr. 21 (1999-2000). Denne tar opp næringslivets forhold til menneskerettigheter og KOMPakts rolle i et eget underkapittel (5.8). Statlige selskaper anmodes om å følge opp den menneskerettslige dimensjonen ved virksomheten og norske oljeselskaper omtales som foregangsselskaper.

Mine informanter i OED understreker at det er UD som har hovedansvaret for norsk politikk på CSR-området, men at OED de siste årene har forsøkt å bygge opp en bredere kompetanse rundt menneskerettigheter og samfunnsansvar generelt på bakgrunn av norske oljeselskapers økende engasjement utenfor Norge (Trønningdal; Wilhelmsen [intervju]). Wilhelmsen sier samtidig at departementet ikke på noen måte har instruert Statoils CSR-strategi. Dette stemmer overens med de Statoil-ansattes utsagn ovenfor. Likevel er det på det rene at CSR generelt, og Statoils ansvar spesielt, har blitt tatt opp av OED i kontakt med Statoil. Trønningdal forteller:

OEDs statsråder har vært svært aktive i ulike fora når det gjelder problemstillinger rundt samfunnsansvar. I forbindelse med utenlandsbesøk til land hvor slike problemstillinger kan være kontroversielle blir temaet tatt opp med de landansvarlige i Statoil og under møter med OEDs motparter.

CSR har også blitt tatt opp i flere av OEDs stortingsmeldinger i perioden etter 1997 (St. meld. nr. 39 (1999-2000); nr. 38 (2001-2002)). I St. meld. nr. 46 (1997-98) presenterer OED sine forventninger til norske oljeselskaper på følgende måte:

Næringslivet er en del av den praktiske berøringsflaten mellom Norge og vertslandet for virksomheten. Det er derfor grunn til å forvente at norsk næringsliv i utlandet formidler holdninger og en kultur som Norge kan være bekjent av (...). Norske myndigheter vil også stille opp for å støtte norsk oljeindustri internasjonalt. Til gjengjeld må norsk industri forvente at også politiske myndigheter vier større oppmerksomhet til menneskerettighets-spørsmål enn tidligere. Rollen som døråpner for industrien vil fra de politiske myndigheters side bli vurdert i hvert enkelt tilfelle, blant annet ut fra etiske problemstillinger.

OED gir altså uttrykk for at hvis oljeselskapene ikke følger opp sitt samfunnsmessige ansvar vil myndighetene måtte vurdere hvorvidt de vil stille opp i tråd med målet om å støtte internasjonaliseringen av norsk petroleumsindustri. OED ønsker ikke at Norge og norske myndigheter skal kunne assosieres med selskaper som ikke tar CSR på alvor i de vertslandene de opererer i. Slike anmodningene fra OED og UD har nok bidratt til å gjøre Statoil mer bevisst den politiske og økonomiske risiko selskapet løper hvis det ikke tar CSR på alvor. Norske myndigheters funksjon som "døråpner" er svært viktig for at Statoils videre utvikling som TNS skal lykkes.

OEDs og UDs anmodninger kan knyttes til norsk utenrikspolitikk og ønsket om å fremstille Norge som en "humanitær stormakt". Dette har nok forsterket myndighetenes forventninger til norske selskapers oppreden i utlandet. Chaffey (1998:20) sier slik:

Særlig frustrerende for norske bedrifter er det at politikerne bruker dem som brikker i et politisk spill der det er bedriftene som skal betale prisen for en aktiv og tydelig markering av Norges holdning til demokrati og menneskerettigheter, mens staten og velgerne skal få ren samvittighet helt gratis.

Tatt i betraktning departementenes fravær av regulering og klare krav kan det kanskje stilles spørsmål ved hvorvidt Statoil og andre norske selskaper kan sies å være "*brikker i et politisk spill*". Norges Forskningsråd (2003) har i forbindelse med utarbeidelsen av et forslag til et forskningsprogram på CSR intervjuet en rekke personer i departementene. Sydnes har vært leder for dette arbeidet, og hun forteller at flere av departementene ga uttrykk for at det har vært dårlig koordinering og lite kontakt mellom departementene på CSR som saksfelt, og at flere ytret ønske om et bedre samarbeid (Sydnes [intervju]). Sett bort fra arbeidet i KOMpakt, er mitt inntrykk i tråd med Forskningsrådets funn.

Det ville kanskje være naturlig å forvente at det ville bli stilt spesielle krav til statseide selskaper, og at et selskap som Statoil ville møte klarere oppfordringer fra myndighetene enn private selskaper. I kraft av OEDs rolle som eier av Statoil frem til 2001 og hovedaksjonær etter delprivatiseringen, har myndighetene hatt større mulighet til å innvirke på Statoils CSR-strategi enn på andre selskaper. Men det politiske prinsippet om ikke-innblanding i Statoils drift har blitt etterfulgt. To av mine informanter sier at de statseide selskapene nok har følt et større press om å ligge langt fremme med hensyn til CSR, men dette har ikke manifestert seg i konkrete retningslinjer eller krav fra myndighetene (Lunde [intervju]; Vea [intervju]). Flere av mine næringslivsinformanter fremhever heller Statoil som et foregangsselskap i Norge med hensyn til CSR, mens norske myndigheter og andre nasjonale aktører ses som trege med å engasjere seg i temaet (Cappelen; Sydnes; Visnes; Vea [intervju]). Statoil kan således ikke sies å ha fungert som et redskap for norske myndigheters målsetninger, slik man kunne forvente ut fra et tradisjonelt realistisk perspektiv i IP (Gilpin 1975, 1987; Krasner 1978). Samtidig har nok utenrikspolitiske vurderinger lagt et visst press på Statoil i forhold til CSR, men norske myndigheter har ikke kommet med noen formelle instruksjoner overfor Statoil. Det har vært snakk om anmodninger og oppfordringer til norske selskaper generelt.

5.4.2 Statoils samspill med NHO

NHO engasjerte seg tidlig i den norske CSR-debatten. Internasjonal direktør i NHO, Jon Vea (intervju), forteller at engasjementet var basert på Brundtlands kritikk og Nigeria-kampanjen. I november 1995 arrangerte NHO seminaret "Marked og moral". Norvik gjentok her, slik han hadde gjort i media, argumentet om at norske selskaper ikke skulle

drive utenrikspolitikk, og at Statoil derfor ikke skulle ta standpunkt i Nigeria-saken. Norvik ble kritisert av andre deltakere for ansvarsfraskrivelse, og Veia sier:

Norvik taklet Nigeria-saken dårlig, og det var tydelig at norske bedrifter ikke var klare til å ta en diskusjon på disse spørsmålene. NHO satte igang et samarbeid med de største, blant annet Statoil, for å ruste seg for en krevende debatt som var i vente.

NHO arrangerte i 1996 en konferanse om næringslivet og menneskerettigheter og etablerte samtidig en tettere dialog med UD og NHD. NHO deltok både i Møteplassen og i KOMpakt og opprettet også en egen arbeidsgruppe med 25 representanter fra norske selskaper (Veia [intervju]). Arbeidsgruppen, hvor Statoil deltok, diskuterte menneskerettigheter, og etterhvert CSR generelt. Om betydningen av NHOs arbeidsgruppe sier Sydnes (intervju):

Dette har vært et nyttig og viktig forum for her har bedriftene hatt anledning til å komme med sine dilemmaer og erfaringer og diskutere seg imellom mange av disse krevende spørsmålene. NHO har vært med på å drive dette arbeidet i Norge, ikke minst Jon Veia og hans gruppe. Mange av de store bedriftene sitter der, og det har vært interessant å høre hvordan andre ser på en del av disse spørsmålene.

NHO har vært en sentral aktør i CSR-debatten, men flere av informantene mine hevder at Statoil har vært i forkant av NHO, og at det er Statoil som har lagt premisene for de diskusjonene NHO har tatt opp. Paul Chaffey (intervju), tidligere ansatt i Statoil, nå i NHO, sier: *”Jeg tror ikke NHO greier å bli bedre enn de beste: Hydro og Statoil. NHO har hatt en viktig rolle, men først og fremst for de selskapene som ikke har gjort så mye selv, eller som av ulike grunner har kommet opp i vanskeligheter.”* Dette bildet forsterkes i samtale med to Statoil-ansatte i LOS og HMS-avdelingen:

Vi har hatt litt samarbeid med NHO, men de har vel også for oss vært på den reaktive siden. (...) Statoil har gitt innspill til NHOs rapporter, vært en slags høringsinstans, men vi har ikke brukt de som rådgivning for oss selv. Vi har heller vært en premissleverandør.” (Visnes). ”Jeg har hatt lite kontakt med NHO. Det er gjerne selskaper som er først i løypa som bidrar til fellesskapet under orkestrering fra NHO. (Cappelen).

Det er vanskelig å vurdere hvorvidt denne forståelsen er farget av de ansattes ønske om å fremheve Statoil som en pioner med hensyn til CSR. Men NHO var på banen allerede i 1995, og NHOs diskusjon om menneskerettigheter kom før Statoils innføring av menneskerettighetsprinsippet i 1998. Det var dessuten på NHOs første etikk-seminar at Norvik ble kritisert for selskapets avvisning av et ansvar for menneskerettigheter. NHO har som en nasjonal næringslivsarena for norske selskaper, deriblant Statoil, vært med å sette fokus på saksområder som menneskerettigheter og korrupsjon. Sydnes (intervju) svarer følgende på spørsmålet om viktige aktører i den norske CSR-debatten:

Flere av de store selskapene har vært pådrivere, men jeg vil også si at NHO har vært en pådriver. (...) For de store selskapene har det vært veldig bra å ha folk som Jon Veia i NHO som sparringspartner. Det NHO har gjort er at de har laget noen dokumenter som har blitt et kollektivt gode for alle bedriftene, blant annet ”Standpunkt korrupsjon” og et dokument om menneskerettigheter. På den måten er NHO med på å etablere standarder og viser forventninger til medlemsbedriftene (...). Men NHO hadde ikke kunnet gjøre dette hvis ikke de store bedriftene hadde kommet med innspill og vært med på å dra det, så det har vært et bra samspill.

Utsagn fra informanter i Statoil og i NHO tyder på at arbeidet i NHO har hatt betydning for Statoils menneskerettighetsprinsipp, og etterhvert Statoils policy rundt korrupsjon. Samspillet med NHO har vært av mindre betydning for nulltankegangen i miljø. På samme måte som KOMpakt har NHO i liten grad diskutert miljø som et element i CSR.

Det har vært NHOs internasjonale avdeling som har deltatt i KOMPakt og engasjert seg i CSR-debatten, mens NHOs avdeling for energi og miljø i liten grad har vært involvert.

Analysen gir mindre grunnlag for å si at NHO har spilt en viktig rolle med hensyn til Statoils samarbeidsavtaler og CSR-rapporten, selv om arbeidet i NHOs arbeidsgruppe de siste årene har studert CSR utfra et mer generelt fokus, hvor også stakeholder-dialog og "transparency" gjennom rapportering, ses som sentrale verktøy (Lundeby (udatert)). Når det gjelder ICEM-avtalen, hevder min informant i ICEM at NHO viste en negativ holdning til internasjonale arbeidsavtaler (Myhre [intervju]). Hans uttalelse er kanskje farget av hans bakgrunn i fagbevegelsen, men det gir grunn til å tro at NHO ikke fremsto som noen pådriver i forhold til ICEM-avtalen. Dette gjelder også Norsk Hydro som ble tilbudt en liknende avtale som Statoil, men takket nei (Myhre [intervju]). Jeg har imidlertid ikke fått bekreftet dette fra NHO og Norsk Hydro eller andre kilder.

5.4.3 Statoils samspill med Norsk Hydro og INTSOK

Den økende transnasjonaliseringen av Statoil og Norsk Hydro på 1990-tallet har stilt selskapene overfor mange av de samme utfordringene med hensyn til CSR. Dette gjør det relevant å se hvorvidt det har funnet sted noe samarbeid mellom de to selskapene. Hydro har en lenger erfaringsbakgrunn med hensyn til internasjonal virksomhet enn det Statoil har, og Statoil kan ha hatt utbytte av kontakt med Hydro. En informant i Statoil forteller imidlertid at det ikke har vært noen direkte dialog eller møter mellom Statoil og Hydro relatert til CSR (Cappelen [intervju]). Hydro har utviklet en liknende CSR-strategi som Statoil, men dette har skjedd samtidig i begge selskaper. Hydro kan dermed ikke sies å ha fungert som en markedsleder sett fra Statoils side, slik som Shell og BP.

Samtidig opplevde Statoil den langvarige og omfattende kritikken Hydro møtte fra 1999 i forbindelse med et gruveutbyggingsprosjekt i Utkal i India hvor selskapet var involvert (Carson og Kosberg 2003:33). Lokale grupperinger og norske NGOer, blant annet Framtiden i våre hender (FIVH) og Kirkens Nødhjelp, anklaget Hydro for menneskerettighetsbrudd mot urbefolkningen som mistet vann og jordressurser. Det endte med at Hydro i 2001 trakk seg ut av prosjektet og tok selvkritikk for sin håndtering av saken.⁵⁴ Utkal-saken fikk stor oppmerksomhet i norske medier, og nevnes som en påvirkningsfaktor av en av mine informanter i Statoil (Visnes [intervju]). Saken bidro til at Statoil ble bevisst viktigheten av en avklart holdning til menneskerettigheter.

Statoil og Hydro deltar dessuten i mange av de samme næringslivsnettverkene, noe som har åpnet for diskusjon både av konkrete saker som Utkal og Nigeria, og CSR-relaterte temaer generelt. Nasjonalt har KOMPakt og INTSOK (The Norwegian Oil and Gas Partners) vært sentrale nettverk som har tatt opp CSR. INTSOK ble etablert i 1997 av UD, OED og NHD sammen med Statoil, Norsk Hydro, Oljeindustriens Landsforening (OLF) og Rederiforbundet. Nå omfatter organisasjonen 95 selskaper i olje- og leverandørindustrien, norske selskaper og transnasjonale selskaper som har etablert seg i Norge. INTSOK har tatt opp CSR på flere årskonferanser der Statoil har deltatt, og det har vært arrangert seminarer om Angola og Nigeria og de utfordringer selskapene møter her. Administrerende direktør i INTSOK, Gulbrand Wangen (intervju), forteller at det på disse møtene *"har foregått en del bra diskusjoner som nok har vært med å forme norsk*

⁵⁴ Intervju med Rolf Lunheim, CSR-direktør i Hydro. URL: http://www.ntnu.no/gemini/2001-03/12_13.html, lest 02.02.2004.

politikk på dette området.” Spesielt bransjens muligheter for lokal verdiskapning har vært vektlagt. Wangen påpeker at INTSOK med sitt sekretariat på seks personer ikke har makt til å påvirke de store selskapene, men at Statoil og Hydro selv har vært svært aktive i forhold til å sette CSR på agendaen i INTSOK. Dette tyder på at graden av læring og inspirasjon først og fremst har gått *fra* Statoil til INTSOK, og at INTSOKs rolle som pådriver for Statoils CSR-strategi har vært begrenset, utover å fungere som et samtaleforum der Statoil har kunnet møte andre selskaper som Hydro.

5.4.4 Statoils samspill med forskningsinstitusjoner

Statoil har vært i kontakt med en rekke norske forskningsinstitusjoner, samt konsulent-selskapet ECON for hjelp til utvikling av CSR-strategien. Norges Forskningsråd satte i 1996 igang forskningsprogrammet PETROPOL, ”Internasjonalisering og omstilling – nye utfordringer for norsk petroleumsvirksomhet og for det norske samfunn”.⁵⁵ Statoil sitter i styret i Petropol og har også vært med og finansiere programmet sammen med OED, Hydro og tidligere Saga Petroleum. Prosjekter innenfor Petropol har blant annet sett på CSR og virkninger på vertsland for norske petroleumsinvesteringer, spesielt i forhold til menneskerettigheter.⁵⁶ Norsk utenrikspolitisk institutt (NUPI), Fridtjof Nansens Institutt (FNI), Institutt for fredsforskning (PRIO), ProSus/SUM (UiO), Senter for menneskerettigheter (SMR) og Senter for teknologi, innovasjon og kultur (TIK) ved Universitetet i Oslo og ECON har alle vært involvert i slike prosjekter, flere av prosjektene har vært støttet økonomisk av Statoil. Det blir for omfattende å gå detaljert inn i de ulike prosjektene, men deltakelsen i PETROPOL har gitt Statoil mulighet til å etablere et tettere samarbeid med forskere som beskjeftiger seg med CSR.

Et pilotprosjekt Statoil satte igang i 1998 er spesielt interessant. Statoil kontaktet ECON for bistand i en omfattende landanalyse av Aserbajdsjan. Prosjektet ble gjort i samarbeid med tre norske forskningsinstitusjoner: SMR, NUPI og FNI (Goyer og Eide 1999:5). Dette var den første landanalysen Statoil tok initiativ til som inkluderte et bredt samfunnsperspektiv. Statoils daværende landsjef i Baku, Tor-Ivar Pedersen, var en av initiativtakerne til prosjektet, som resulterte i fire delstudier. Formålet var metodeutvikling og en bedre forståelse av de samfunnsmessige utfordringer Statoil ville møte i Aserbajdsjan (Statoil 1999:44). Sydnes (intervju) sier at denne analysen ble førende for videreutviklingen av Statoils CSR-strategi som helhet. Det er uklart hvordan dette har artet seg i praksis, men Aserbajdsjan-prosjektet var blant annet med å legge grunnlaget for rapportering rundt den samfunnsmessige delen av CSR. I Statoils siste CSR-rapport *Leverer det vi lover* presenteres Aserbajdsjan som et eget case (Statoil 2002c:39-41). Her fremheves Statoils bidrag til kompetanseoverføring til oljeindustrien lokalt og ulike prosjekter for å fremme HMS og sosial utvikling. Dette innebærer en rekke samarbeidsprosjekter med aktører som Verdensbanken, OSSE, UD, FNs høykommisær for flyktninger, Flyktningerådet og Røde Kors. Dette har nok synliggjort nytten av samarbeid med interessenter, og kan ha forsterket Statoils positive holdning til et tettere samarbeid med NGOer som Amnesty.

⁵⁵ URL: <http://www.program.forskningsradet.no/petropol/>, lest 12.02.2004.

⁵⁶ Tre relevante prosjekter kan nevnes: ”Til rikdom og besvær: Petroleumssektorens nye omdømmeproblematikk” (UiO), ”Oljeselskapene og de nye petroleumsprovinsene: Etikk, butikk og politikk” (FNI og ECON), ”Petroleumsvirksomhet og menneskerettigheter” (SMR).

Det oppfølgende nasjonale forskningsarbeidet rundt CSR tok utgangspunkt i et initiativ fra UD. I St. meld. nr. 21 (1999-2000) tok UD initiativ til et pilotprosjekt om norsk næringsliv og menneskerettigheter, og SMR ble tildelt rollen som et nasjonalt senter for menneskerettigheter. På tross av dette ble UD's prosjekt gitt til ECON i 2001. Avgjørelsen ble kritisert i pressen fordi tidligere statssekretær i UD, Leiv Lunde, som hadde vært med å utforme prosjektet, nå var partner og analytiker i ECON.⁵⁷ En forsker ved SMR sier at avgjørelsen ikke ble sett på som noe stort problem for SMR fordi institusjonen den gang ikke hadde kapasitet til å sette i gang en slik studie. Jan Borgen, tidligere leder i Amnesty Norge og deltaker i KOMPakt, ledet prosjektet i ECON sammen med Lunde. I konklusjonskapittelet kommer jeg tilbake til implikasjoner av slike personlige forbindelser og enkeltaktørers skifte av jobb. Det har vært uklart hva som kom ut av prosjektet, men Lunde (intervju) sier det i 2002 utkom tre rapporter og to nyhetsbrev som omhandler metodebruk rundt rapportering og verifisering av CSR, altså *etter* at Statoil hadde startet arbeidet med CSR-rapporten. ECON var imidlertid involvert i arbeidet med CSR-rapporten, men dette var begrenset til et innlegg i CSR-rapporten om Statoils økonomiske innvirkninger på Norge (Statoil 2002a:45).

Statoil har også gjennom sin deltakelse i KOMPakt møtt representanter fra ulike forskningsinstitusjoner (ProSus/ SUM, CMI og SMR). Om Statoils utbytte av KOMPakt generelt sier imidlertid Sydnes (intervju):

KOMPakt har vært en nyttig arena og møteplass hvor selskapene har fått anledning til å møte frivillige organisasjoner, forvaltningen, andre selskaper og LO for å diskutere viktige spørsmål tilknyttet bedriftenes samfunnsansvar.

Sydnes nevner ikke forskningsinstitusjonenes rolle. Dette overraskende tatt i betraktning hennes egen bakgrunn som forsker ved Fridtjof Nansens Institutt (FNI) før hun ble ansatt i Statoil. Samlet sett antyder likevel informasjonen jeg har funnet at norske forskningsinstitusjoner har vært med å styrke Statoils kompetanse på CSR, med vekt på det prinsipielle i forhold til samfunnsmessige utfordringer i mer ”problematiske” land.

5.4.5 Statoils samspill med fagbevegelsen

Fagbevegelsen engasjerte seg i Nigeria-kampanjen mot Statoil. Flere avdelinger i NOPEF (LO) ønsket å støtte kampanjen, NOPEF sentralt og NOPEF Statoil støttet Statoil-ledelsens beslutning om å ikke trekke selskapet ut. NOPEF Statoil argumenterte med at Statoil burde bli værende i landet for å legge press på militærregimet og fordi en uttrekkeing ikke ville ha noen positiv virkning: ”å trekke vestlige foretak ut av landet vil kunne gjøre en vanskelig situasjon enda verre. Land som Libya og Iran står klare til å overta (...)”.⁵⁸ En av mine informanter i NGO-miljøet kritiserer fagbevegelsen for unnfalighet i Nigeria-saken: ”Statoil tok med seg fagbevegelsen til Nigeria på sjarmrunde, og vant på den måten den interne striden ved å få med seg de ansatte på det de gjorde.” Denne uttalelsen er nok preget av NGO-miljøets syn på hva som skjedde for OFS (YS) viste seg mer kritiske til Statoil og støttet kampanjens krav om uttrekking.

LO har engasjert seg i CSR internasjonalt blant annet i WTO med krav om sosiale rettigheter og nasjonalt gjennom deltakelse i KOMPakt (Tørres og Huitfeldt 2004:2). OFS

⁵⁷ ”UD brøt anbudsreglene”, Aftenposten, 29.09.2001.

⁵⁸ Lill-Heidi Bakkerud, leder av NOPEF Statoil, NOPEF Aktuelt, mai 1996.

(YS) har markert seg som mer kritisk til Statoil enn NOPEF (LO), men hos mine informanter utenom fagbevegelsen tillegges fagbevegelsen ingen sentral rolle i CSR-debatten eller som pådriver for Statoils CSR-strategi. To av mine informanter uttrykker forundring over at LO inntil nylig har fremstått som forholdsvis fraværende i den norske CSR-debatten. Som representanter for de ansatte ville man kanskje forvente at i hvertfall LO og YS sentralt, ville engasjere seg sterkere. Sentrale spørsmål rundt arbeidstakerrettigheter, ytringsfrihet og organisasjonsfrihet faller inn under menneskerettigheter, et hovedtema i CSR-debatten. Dilemmaer med doble standarder i forhold til dette og HMS skulle være relevante kampsaker for fagbevegelsen. Noe av forklaringen er trolig at debatten som fulgte Nigeria-kampanjen medførte at sivile og politiske menneskerettigheter på generelt plan ble trukket frem, mens velkjente temaer for fagbevegelsen som arbeidstakerrettigheter og HMS, ble skjøvet i bakgrunnen.

NOPEF engasjerte seg riktignok i arbeidet for internasjonale arbeidslivsstandarder gjennom Statoils avtale med ICEM, men dette har i liten grad vært koplet til CSR-debatten. Som medlem av ICEM og representant for mange Statoil-ansatte var NOPEF et sentralt mellomledd mellom ICEM og Statoil-ledelsen. Samtidig viste min diskusjon av norske arbeidslivstradisjoners betydning, at det var ICEM-ledelsen som tok initiativ til avtalen, ikke NOPEF. Det kan likevel være kunstig å trekke dette skillet fordi forslaget om å kontakte Statoil kom fra lederen for ICEMs energiseksjon, Lars Anders Myhre, som også gjennom flere tiår hadde vært leder av NOPEF sentralt.

Ved å engasjere seg i Nigeria-saken bidro nok fagbevegelsen til å bevisstgjøre Statoil-ansatte på menneskerettighetsproblematikken, og NOPEF var med å realisere Statoils avtale med ICEM. Men fagbevegelsen har først og fremst vært aktive med hensyn til å utbedre arbeidsforholdene på *norsk* sokkel. Fagbevegelsens kan indirekte sies å ha vært med å legge grunnlaget for nulltankegangen i miljø, som sprang utfra nulltankegangen i sikkerhet for de ansatte. Utover dette antyder funnene mine at fagbevegelsen har hatt begrenset betydning for Statoils CSR-strategi.

5.4.6 Statoils samspill med NGOer

Nigeria-kampanjen og dens etterspill ble begynnelsen på en dialog mellom Amnesty og Statoil. Bellona profilerte kampanjen som en forbrukskampanje med boikott av bensin fra Statoil som budskap. En sentral person i kampanjen sier at dette skapte et litt feil fokus og ga kampanjen mindre virkning, fordi boikotten ikke var spesielt vellykket: *"Statoil følte nok derfor at de kom seirende ut av debatten, spesielt i media. (...). Statoil var lite innstilt på endring og gikk i skyttergravsposisjon. De åpnet for debatt, men det ble aldri en god dialog. Statoil var nok redd for imaget sitt."* Selv om kampanjen eller den påfølgende dialogen med Statoil ikke vurderes som en suksess fra NGO-miljøets side, ble episoden en katalysator for en kommende omlegging fra konfrontasjon til større vekt på dialog og gjensidig læring fra begge parter side, i tråd med Bendell (2000).

Nigeria-kampanjen ble avsluttet høsten 1996, men saken hadde satt Statoils holdning til menneskerettigheter på dagsorden, og i årene etterpå fortsatte debatten med norske menneskerettighetsorganisasjoner. Blant annet gjorde Amnesty, Fellesrådet og Norsk Forum for Ytringsfrihet (NFY) en rekke henvendelser til Statoil for å utfordre selskapet på sitt ansvar i forhold til menneskerettigheter. NFY hadde et møte med Norvik i juni 1997,

og Statoil arrangerte et seminar i april 1998 om menneskerettighets-situasjonen i Nigeria.⁵⁹ Etterhvert utviklet det seg en mer formalisert dialog mellom Statoil, NFY og Amnesty, blant annet gjennom faste halvårlige møter etter Statoils ønske. Disse møtene, samt deltakelsen i KOMPakt åpnet opp for tettere kontakt som ga Statoil kunnskap om menneskerettigheter. Tre år etter de første møtene etablerte Statoil prinsippet om respekt for menneskerettigheter. Det er rimelig å tro at den forutgående kritikken og dialogen med Amnesty og NFY bidro til dette, og at dette var viktig for utviklingen av Statoils menneskerettighetsarbeid og avtalen med Amnesty.

Samarbeidsavtaler mellom selskaper og NGOer er foreløpig lite utbredt i Norge og kan ikke sies å bunne i noen nasjonal tradisjon. Kun tre av bedriftene (Statoil, Hydro og SAS) som svarte i en undersøkelse gjennomført av CMI har etablert partnerskap med norske NGOer (Lange m. fl. 2002:11). Statoils gode erfaringer fra samarbeidet med miljøbevegelsen gjennom Miljøforum og Bellonas B7-program økte nok selskapets tro på at en utvikling av samarbeidet til humanitære organisasjoner ville ha positive effekter gjennom å bidra til kunnskapsutveksling og kompetanseøkning. Miljøforum er nylig utvidet til et CSR-forum med humanitære NGOer, noe som styrker min tidligere antakelse om forumet som en positiv inspirasjon. En nedtoning av konfrontasjons-taktikken, både hos Statoil og NGOene, la slik grunnlaget for avtalen med Amnesty.

NorWatch og AGINN deltok også i KOMPakt, men hadde en mer konfronterende linje mot Statoil enn Bellona og Amnesty. Sentrale personer i NorWatch og AGINN rettet fra 1997 kraftig kritikk mot Statoils engasjement i Øst-Timor og Venezuela (Loraas [intervju]; NorWatch 1997)⁶⁰. Etter å ha deltatt på et møte i Miljøforum i 1997 hvor Statoil presenterte årets HMS-rapport, skrev Tarjei Leer-Salvesen (NorWatch og AGINN) en "uautorisert" HMS-rapport som tar opp Statoils internasjonale virksomhet. Leer-Salvesen sier at rapporten var en reaksjon mot at "*Statoil snakket om seg selv som en internasjonal bedrift, mens Statoils egen rapport kun konsentrerte seg om norske forhold.*" (Leer-Salvesen [intervju]). Han forteller at Statoil viste misnøye med hans rapport, og hans inntrykk er at NorWatches tidlige kritikk betydde mye for å sette CSR på dagsorden hos norske selskaper.

Den norske avdelingen av Transparency International ble opprettet i 1999 og var med å sette korrupsjon på agendaen i den norske CSR-debatten. TI deltok både i KOMPakt og i et prosjekt i regi av NHO for å utarbeide *Standpunkt korrupsjon*, et dokument om hvordan selskaper bør forholde seg i forhold til korrupsjon og bestikkelser (NHO 2000). Dette skjedde sammen med Statoil. Leder i TI Norge, Jan Borgen, forteller at det også har vært fortløpende kontakt mellom TI og Statoil de siste par årene, blant annet i forbindelse med TIs verktøy mot korrupsjon og bestikkelser: *Business Principles for Countering Bribery* (Borgen [e-post]).⁶¹ Prinsippene skal blant annet hjelpe selskaper å følge opp OECDs konvensjoner. Korrupsjon sto på Statoils dagsorden før samarbeidet med TI, men TI har trolig bidratt til videreutvikling av Statoils korrupsjonspolicy.

⁵⁹ NFYs Årsrapporter for 1999, 2000 og 2001. URL: <http://www.norskpen.no/nfy/>, lest 29.01.2004.

⁶⁰ "Statoil-kontrakter kan bli annullert", Dagens Næringsliv 26.07.1997.

⁶¹ URL: http://www.transparency.org/building_coalitions/private_sector/business_principles.html, lest 19.01.2004.

5.5 Konklusjon og oppsummering

I dette kapittelet har jeg sett på nasjonale institusjoners og aktørers påvirkning på Statoils CSR-strategi. Hvilke konklusjoner kan jeg så trekke i forhold til mine seks indikatorer?

Analysen viser at den norske CSR-debatten er sentral for å forstå Statoils prinsipp om støtte til menneskerettigheter. Selv om flere av mine informanter fremhever Statoil som en pionér på CSR-området, endret selskapsledelsen først sin holdning etter press utenfra. Det er derfor lite trolig at menneskerettighetsstøtten ville vært uttrykt allerede i 1998 uten debatten som oppsto i kjølvannet av Brundtlands kritikk og Nigeria-saken. Dette bidro til å sette menneskerettigheter og norsk næringsliv på dagsorden hos norske myndigheter, i NHO og i diverse NGOer. Deltakelsen i KOMpakt og i NHOs arbeidsgruppe forsterket ytterligere presset på Statoil om å videreutvikle selskapets menneskerettighetspolicy. Den nye humanitære linjen i norsk utenrikspolitikk bidro nok til å engasjere UD og norske myndigheter sterkere i debatten enn hva som ellers ville vært tilfelle. Ved at norsk næringsliv generelt, og et statlig selskap som Statoil, støttet opp om menneskerettigheter, kunne det politiske målet om internasjonalisering av norsk oljeindustri fremmes uten å komme i konflikt med norsk utenrikspolitikk.

Forbudet mot korrupsjon og smøring kan i mindre grad forklares ut fra analysen av nasjonale forhold. Korrupsjon var i liten grad et tema hos norske myndigheter eller i den norske debatten før årsskiftet 1999/2000, da temaet ble satt på agendaen i NHO og KOMpakt. Dette var nok et resultat av at korrupsjon og "transparency" ble viet økt oppmerksomhet internasjonalt, blant annet gjennom Transparency Internationals (TI) arbeid og OECDs konvensjon mot bestikkelser av utenlandske tjenestemenn, som ble innarbeidet i norsk lov i 1999. Statoil hadde altså ingen nasjonal institusjonell arv å bygge på her. Forklaringen på Statoils forbud mot korrupsjon bør nok søkes andre steder enn i norske institusjoner og nettverk.

Statoils miljøstrategi og nulltankegangen har i større grad enn hva som har vært tilfelle med den samfunnsmessige dimensjonen av CSR, blitt utformet som et resultat av formelle krav utarbeidet av norske myndigheter. Nulltankegangen var i utgangspunktet et politisk initiativ fremmet av OED, i første omgang relatert til sikkerhet for de ansatte. Norske myndigheters oljepolitiske målsetning om å fremstå som et foregangsland i miljøspørsmål dannet bakgrunn for et utvidet sikkerhetsbegrep og etablering av OEDs mål om nullutslipp av miljøfarlige stoffer til havet innen 2005 (St. meld. nr. 58 (1996-97)). Innføringen av CO₂-avgiften bidro også til at Statoil tidlig måtte sette fokus på å begrense utslippet av klimagasser. Det nære forholdet mellom OED og Statoil fremmet nok innføringen av nulltankegangen som overordnet prinsipp i Statoils miljøarbeid. I tillegg kom press og kritikk fra norske miljøorganisasjoner som Bellona.

Avtalen med Amnesty var en videreutvikling av dialogen Statoil startet med NFY og den norske avdelingen av Amnesty etter Nigeria-kampanjen. Mine funn tyder på at begge parter anså dialogen som fruktbar, noe som etterhvert åpnet for større grad av læring og samarbeid. Møtene mellom Statoil og Amnesty muliggjorde et mer formalisert samarbeid, men etableringen av et partnerskap mellom et selskap og en NGO var noe helt nytt som ikke kan sies å bunne i noen norsk tradisjon. Samtidig hadde nok Statoils positive erfaringer gjennom Miljøforum betydning for at Statoils tro på at et tettere samarbeid med Amnesty kunne bringe med seg kunnskap og gjensidig læring.

Med hensyn til inngåelsen av avtalen med ICEM kan Hovedavtalen og tradisjonen med demokratisk kapitalisme sies å ha vært en sentral bakenforliggende faktor. Dette

gjorde at ICEM anså Statoil for å være det selskapet som ville stille seg mest positiv til å inngå en internasjonal arbeidsavtale. NOPEFs gode forhold til Statoil-ledelsen bidro dessuten til at avtalen ble en realitet. Andre nasjonale aktører fremstår ikke som pådrivere i denne sammenheng.

Statoils beslutning om å utgi en helhetlig CSR-rapport var i mindre grad motivert ut fra nasjonale tradisjoner eller krav. Imidlertid var Norge det første landet i verden som påla miljørapportering som en del av selskapers årlige finansielle rapporteringen. Dette bidro til at overgangen til en helhetlig CSR-rapport ikke ble så stor for Statoil. Dette kan også ses i sammenheng med Statoils tidligere politiske rolle og brede formålsparagraf. Bærekraftig utvikling og TBL, sentrale begreper i CSR-rapporten, var således ikke spesielt nyskapende ideer for Statoil, noe som nok bidro til raskere aksept av et bredt sosialt og miljømessig ansvar.

Jeg har hittil studert eksterne aktører og prosesser for å forklare Statoils CSR-strategi. Basert på mitt valg av mikropolitisk økonomi som analytisk strategi ønsker jeg i tillegg å trekke inn selskapsinterne forhold i analysen. Dette er mitt fokus i neste kapittel.

6 SELSKAPSINTERNE FORKLARINGSFAKTORER

6.1 Innledning

Jeg har så langt sett på hvordan og i hvilken grad Statoils CSR-strategi har blitt påvirket av faktorer utenfor selskapet, enten som en følge av Statoils utvikling til et TNS eller på grunn av Statoils tilhørighet til Norge. Politisk økonomi har tradisjonelt unnlatt å studere spesifikke forhold internt i selskaper, og sett selskaper som "sorte bokser" uten individuelle særtrekk. Utviklingen av CSR-strategien kan imidlertid ha blitt påvirket av hvordan Statoil som organisasjon fungerer og styres. I kapittel 2 viste jeg hvordan organisasjonsteori her kan være en nyttig tilnærming. Med utgangspunkt i det rasjonelle organisasjonsperspektivet vil jeg vurdere hva konsernledelsen, organisasjon og struktur har betydd for Statoils CSR-strategi. Dette kan komplimenteres av et institusjonelt organisasjonsperspektiv som ser på organisasjoner som institusjoner der identitet, normer og verdier påvirker atferd. Intern dynamikk mellom avdelinger kan kanskje forklare CSR-strategien. Analysen er konsentrert rundt konsernledelsen, HMS-avdelingen og Avdelingen for landanalyse og samfunnsansvar (LOS) som har vært de sentrale aktører i utforming av strategien.

6.2 CSR-strategien - selskapsledelsens rasjonelle valg?

Ut fra det rasjonelle organisasjonsperspektivet anses en organisasjon som en enhetlig aktør og et verktøy for ledelsen for effektiv måloppnåelse (Røvik 1998). Ledelsen handler ut fra en konsekvenslogikk ("logic of consequences") og utvikler en politikk eller strategi som på best mulig måte skal oppfylle organisasjonens sentrale målsetninger (March og Olsen 1989). I et slikt perspektiv vil Statoils CSR-strategi tolkes som et uttrykk for en rasjonell strategi satt i verk av konsernledelsen, ut fra ideen om at en pro-aktiv strategi kan bidra positivt til Statoils mål om fremtidig suksess. Bak denne tanken ligger bedriftsøkonomiske hensyn relatert til tillit og omdømme. Statoils ambisjoner om ekspansjon av selskapets internasjonale virksomhet, sammen med børsnoteringen i 2001 og hardere konkurranse i petroleumssektoren, har bidratt til en forsterkning av fokuset på "the business case" for CSR. Statoil trekker frem et positivt omdømme som svært viktig, både av hensyn til forbrukerne og for å rekruttere de beste medarbeiderne.⁶² Det uttrykkes i tillegg en forventning om at en klar CSR-profil kan gi Statoil konkurranse-messige fordeler i forhandlinger med vertsland om såkalte "licence to operate" fordi dette gir selskapet økt "good will". Samarbeidsavtalene med NGOer regnes også som en del av Statoils profilbyggende arbeid.⁶³ Disse synspunktene gjenspeiler Statoil-ledelsens holdning til CSR som en forretningsmessig lønnsom strategi som bygger opp tilliten fra investorer, eiere, vertslandsmyndigheter, ansatte og andre, i tillegg til å bidra til ekspansjon og profitt

⁶² "Statoil og Amnesty sammen om samfunnsansvar", Stavanger Aftenblad, 19.10.2001.

URL: <http://aftenbladet.no/nyheter/okonomi/article.jhtml?articleID=97841>, lest 18.12.2003.

⁶³ "Flere hjelpeorganisasjoner får millioner av Statoil", Stavanger Aftenblad, 23.10.2001; "Sosial profil for 500 millioner", Dagens Næringsliv, 15.04.2002. URL: <http://aftenbladet.no/nyheter/okonomi/article.jhtml?articleID=98316>, lest 18.12.2003.

for Statoil. Utvikling av CSR-strategien kan slik sett sies å være basert på rasjonell kalkulasjon.

Et kjerneelement i det rasjonelle organisasjonsteoretiske perspektivet er at den formelle strukturen antas å styre atferden i organisasjonen (Antonsen og Jørgensen 2000:21-22). Konsernsjefen og konsernledelsen, som består av sju konserndirektører (jfr. s. 7) er ansvarlig for Statoils overordnede politikk. Dette innebærer blant annet å ”*utforme retningslinjer/konsernpolitikk for (...) HMS, (...) verdigrunnlag/kultur, samfunnsansvar og bærekraftig utvikling*” (Statoil 2002d:8). I tillegg kommer ansvaret for selskapets totale risikoeksponering, både finansielt og forretningsmessig med hensyn til omdømme og HMS-forhold (*ibid.*). Konsernsjefen og hans ledelse er dermed de øverste ansvarlige for innholdet i CSR-strategien. Når CSR forstås som et middel for omdømmebygging og fremtidig økonomisk vekst, og utforming av strategien er ledelsens ansvar, kan man utfra det rasjonelle organisasjonsperspektivet forvente at selskapsledelsen har vært en entreprenør og pådriver for CSR-strategien. I denne forbindelse kan det være interessant å studere konsernsjefenes rolle nærmere.

6.2.1 Engasjementet hos Norvik og Fjell

Hvordan har Statoils konsernsjefer, som øverste ansvarlige for CSR-strategien, involvert seg i CSR? Fordi oppgaven er konsentrert rundt Statoils strategi slik den utviklet seg fra 1990-tallet har jeg begrenset meg til å se på den rollen de to etterfølgerne til Arve Johnsen har spilt, Harald Norvik (1988-1999) og Olav Fjell (1999-2003). Flere av mine informanter fremhever det personlige engasjementet hos både Norvik og Fjell, og sier de har fremstått som pådrivere for å utvikle Statoils CSR-strategi (Chaffey; Sivertsen; Sydnes; Vea [intervju]). Mitt intervju med Norvik, samt studier av konsernsjefenes taler, utsagn i media og konkrete initiativ bekrefter dette.⁶⁴ Samtidig avslører informasjonen jeg har samlet at ledelsens holdning med hensyn til flere av mine indikatorer har endret seg fra skepsis og en viss motvilje, til en gradvis mer positiv holdning. Dette kan ha vært et resultat av press og læring fra interne deler av organisasjonen, noe jeg vil komme tilbake til under diskusjonen av intern dynamikk.

Nulltankegangen i HMS ble innført i Norviks tid. Norvik (intervju) forteller at ledelsen og mange i selskapet i begynnelsen var skeptiske til å innføre et prinsipp om null skader eller ulykker som mål i HMS-arbeidet:

Det var en massiv motstand internt rundt nulltankegangen, også i konsernledelsen, fordi det i praksis ikke er mulig å unngå skader eller ulykker i oljebransjen. Men dette var en pågående prosess, der jeg og andre innså etterhvert at nulltankegangen var eneste vei å gå. Du kan ikke ha 2 eller 4 ulykker eller skader som mål, du kan bare ha 0.

I tillegg til det rent prinsipielle har både Norvik og Fjell på HMS-området lagt vekt på konkrete og synlige tiltak som kan gi saksområdet oppmerksomhet. Norvik tok i 1998 initiativet til opprettelsen av Miljøforumet (jfr. s. 74) og en årlig HMS-pris. Fjell har videreført disse initiativene.

⁶⁴ Se for eksempel Fjells tale om bærekraftig utvikling på Lehmkühl-forelesningen, Norges Handelshøyskole, 27.09.2002. URL: [http://www.statoil.com/statoilcom/svg00990.nsf/Attachments/OF0209_LEHMe.pdf/\\$FILE/OF0209_LEHMe.pdf](http://www.statoil.com/statoilcom/svg00990.nsf/Attachments/OF0209_LEHMe.pdf/$FILE/OF0209_LEHMe.pdf), lest 29.01.2004, eller Fjells tale under den 16. Kongressen i World Petroleum Forum (WPC). URL: <http://www.world-petroleum.org/congresses/16thspeakers.htm>, lest 29.01.2004.

Konsernledelsen har også deltatt aktivt i utarbeidelsen av Statoils policy rundt korrupsjon og menneskerettigheter. På spørsmål om hvordan korrupsjonsproblematikken ble behandlet i Statoil under hans ledelse svarer Norvik (intervju) at korrupsjon i aller høyeste grad var et tema internt i hans tid som konsernsjef: ”Vi hadde jo erfaringer med andre selskaper og også egne ansatte, så jeg kjørte voldsomt på det en periode.” Dette bekreftes av seniorforsker Heraldstveit ved NUPI som på den tiden fungerte som rådgiver for Statoils engasjement i Aserbajdsjan.⁶⁵ Spesialrådgiver i LOS, Anne Kristin Sydnes (intervju), sier følgende om arbeidet mot korrupsjon og Norviks rolle:

Statoil har alltid har tatt korrupsjonsspørsmål veldig alvorlig. Harald Norviks strategi var å ha størst mulig åpenhet rundt de tilfellene som ble oppdaget. Dette var effektivt fordi de sakene som var da ble kjent til skrekk og advarsel.

Fjell har på sin side gjentatte ganger understreket at det verste som kan ramme selskapet er en korrupsjonsskandale fordi dette vil svekke Statoils omdømme betraktelig.⁶⁶ Det er dermed et paradoks at det nettopp var korrupsjonsmistanker som ble Fjells bane.

Sammen med Rolf Magne Larsen, tidligere leder av Avdeling for internasjonal undersøkelse og produksjon (INT), var Norvik sentral i iverksettingen av det interne menneskerettighetsarbeidet i Statoil (Sydnes [intervju]). Sydnes sier følgende:

Norvik var viktig. Han var veldig engasjert på dette feltet. Da jeg begynte i Statoil hadde de på plass skissen til en menneskerettighetspolicy. Norvik hadde bedt om å få dette på plass, og både folk fra konsernledelsen og INT jobbet med det.

Dette skjedde imidlertid først etter ytre press. Norvik tok lærdom av kritikken han møtte for sin håndtering av Nigeria-saken og erkjente at Statoil måtte utvikle prinsipper og en strategi rundt menneskerettigheter. Dette innebar blant annet ansettelsen av Sydnes som direktør for landanalyse i 1998. Norvik (intervju) sier:

Ansettelsen av Sydnes kom delvis på bakgrunn av at ledelsen innså behovet for å styrke selskapets kompetanse på området, etter Nigeria-kampanjen og etter å ha observert andre oljeselskapers erfaringer. Det var allerede ansatte i Statoil som jobbet med dette ut fra profilering og kommunikasjon, men det ble registrert et behov for en mer dyptgripende strategi for å møte de nye utfordringene.

Fjell fulgte opp Norviks arbeid rundt menneskerettigheter, blant annet gjennom Amnesty-avtalen som Fjell undertegnet i 2001.

Med hensyn til ICEM-avtalen handlet selskapsledelsen mer på egenhånd, men presidenten for ICEMs energiseksjon, som deltok i forhandlingene, påpeker at Norvik og ledelsen i begynnelsen var skeptiske til en internasjonal arbeidsavtale på konsernnivå (Myhre [intervju]). Selskapsledelsen hadde en rekke møter med representanter fra ICEM og NOPEF. Myhre forteller at Norvik og ledelsen etterhvert ble mer positivt innstilt og anså avtalen som et verktøy for å bygge opp Statoils omdømme. Dette vitner om en klar mål-middel tenkning, i tråd med ”the business case” for CSR og ”logic of consequences” (March og Olsen 1989). Andre deler av organisasjonen ble holdt løpende informert og LOS deltok på ett møte, men som Sydnes (intervju) sier: ”det er riktig at mye ble dratt av fagforeningen [NOPEF] og av ledelsen i selskapet.”

Utover den lovpålagte årlige finansielle rapporteringen (som inkluderer miljø-rapportering) er det *konsernledelsen* i Statoil som avgjør hvordan selskapet ønsker å

⁶⁵ Heraldstveit i NRK. NRK (17.09.2003). ”Statoil fulgte ikke rådene jeg ga.” URL: <http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/3092514.html>, lest 22. 09.2003.

⁶⁶ ”Statoil innrømmer smøring”. Dagbladet 26.08.2002, ”-Korrupsjonssak er det verste”. Stavanger Aftenblad, 27.08.2002.

kommunisere sine resultater og informere om virksomheten (Statoil 2002d:8). Bak beslutningen om å utgi en samlet CSR-rapport var ledelsen, først og fremst Olav Fjell, en sentral aktør. Ifølge en tidligere ansatt i Statoil var det Fjell personlig som tok initiativet til den første CSR-rapporten *Framtiden er nå* (Sivertsen [intervju]). Fjell kan her ha vært inspirert gjennom sin deltakelse i WBCSD. Det ble diskutert hvorvidt årsrapportene skulle struktureres etter en tredobbel bunnlinje (TBL) eller om man skulle lage en egen CSR-rapport. Det ble besluttet å lage en egen rapport fordi man ønsket å presentere Statoils historie og utvikling relatert til CSR, ikke bare fortelle om året som gikk (*ibid.*). Dette kan tilknyttes forståelsen av rapporter som et viktig kommunikasjonsmessig virkemiddel for omdømme- og merkevarebygging. Samtidig innebar ikke CSR-rapporten noen omfattende endring av rapporteringspraksis utover inkluderingen av en *ytre sosial* dimensjon. Siden 1991 hadde Statoil utgitt en årlig miljørapport. Denne ble på midten av 1990-tallet utvidet til en HMS-rapport som også tok for seg de ansattes arbeidsforhold og sikkerhet. Fra 1998 ble et slikt ”HMS-regnskap” med oversikt over miljøutslipp, skader, ulykker og fravær, innarbeidet i årsrapportene (Statoil 1996 og 1998:71).

Analysen utfra et rasjonelt organisasjonsperspektiv bidrar til å klargjøre hvordan CSR-strategien kan tolkes som en oppfyllelse av Statoil-ledelsens målsetninger med hensyn til omdømmebygging. Forståelsen for ”the business case” for CSR og hva Statoil kan tjene på en CSR-strategi har gjort ledelsen til en sentral aktør med hensyn til utarbeidelse av både prinsipper, samarbeidsavtaler og CSR-rapporten, om enn etter litt betenkningstid. Funnene avslører imidlertid at Norvik og Fjell ikke har jobbet alene med CSR. Ledelsen har hatt det overordnede ansvaret for å utvikle CSR-strategien, men dette har skjedd i samarbeid med andre deler av organisasjonen. Nedenfor kommer jeg nærmere inn på betydningen av organisasjonsstruktur for Statoils CSR-strategi.

6.3 CSR-strategien – et resultat av intern dynamikk?

Det institusjonelle organisasjonsperspektivet er basert på ideen om at organisasjoner er noe mer enn et instrument for ledelsen (Olsen 1992). Et selskap er ingen enhetlig aktør, men består av avdelinger med ulike interesser og roller. Den institusjonelle dynamikken som oppstår på bakgrunn av dette, kan sammen med selskapsinterne tradisjoner, normer og verdier, påvirke beslutninger og valg av strategi, for eksempel innenfor CSR.

Som sagt er det formelt konsernledelsens ansvar å utvikle Statoils CSR-strategi, men dette skjer i nært samarbeid med andre deler av organisasjonen, først og fremst HMS-avdelingen og LOS-avdelingen. Det er derfor nærliggende å anta at disse to avdelingene har påvirket CSR-strategien. I tillegg finnes det en intern konsernrevisjon som har ansvar for intern revisjon og kontroll, og som skal påse at Statoil ikke bryter sine forretningsetiske prinsipper. I Iran-saken spilte konsernrevisjonen en avgjørende rolle gjennom å orientere Fjell og styret om problematiske sider ved konsulentavtalen med Horton Investments. Styret var også en sentral aktør i Iran-saken, men de tar seg først og fremst av saker av uvanlig art og stor betydning (Statoil 2002d:3). Konsernrevisjonen og styret er lite involvert i det daglige arbeidet med CSR og i utformingen av CSR-strategien. Jeg vil derfor ikke diskutere deres rolle nærmere.

6.3.1 HMS-avdelingen og LOS-avdelingens rolle

HMS-avdelingen er organisasjonsmessig plassert under Konsernsenter og –tjenester (KTJ) (jfr. figur 1.1 s. 6). HMS-avdelingen har som sin viktigste oppgave å følge opp nulltankegangen gjennom å ”sørge for at Statoil møter sine målsetninger om null skade på mennesker og miljø og null ulykker og tap.” (Statoil 2002e:35). Dette omfatter HMS-styring, helse og arbeidsmiljø, miljø, sikring, sikkerhet og beredskap. Avdelingen skal ivareta arbeidsforhold og miljø i samarbeid med alle ledd i Statoils organisasjon.

LOS har ansvaret for Statoils arbeid med politisk og omdømmemessig risiko og Statoils sosiale profil (*ibid*:41). I Statoils interne styringsdokumenter står det at LOS-avdelingen skal videreutvikle Statoils retningslinjer rundt samfunnsansvar og menneske-rettigheter, kommunisere Statoils holdninger både internt og eksternt, kvalitetssikre og koordinere tiltak og politiske og omdømmemessige risikoanalyser (*ibid*). LOS ble opprinnelig etablert under Avdeling for internasjonal undersøkelse og produksjon (INT) i 1999, men ble flyttet til KOMM etter en omfattende omorganisering i 2001. Da ble alle enhetene som jobbet med eksternt og intern informasjon om Statoils virksomhet samlet under en felles avdeling, ledet av en av konserndirektørene. Hensikten var å få en mer helhetlig tenkning rundt eksternt og intern kommunikasjon i Statoil.⁶⁷ Dette innebar en viktig endring for LOS, og det kan tolkes som en styrking av avdelingens anseelse og status å bli flyttet opp fra forretningsområdene til konsernstabnivå. Men de komponenter av CSR-strategien som jeg studerer, ble vedtatt og iverksatt *før* eller *samtidig* med denne omorganiseringen. Det er derfor mer interessant å se hvorvidt og hvordan den tidligere organiseringen, med LOS under INT, har påvirket CSR-strategien.

Ansettelsen av Sydnes i 1998 og opprettelsen av LOS året etter medførte en styrking av det interne arbeidet med CSR generelt og menneskerettigheter spesielt. Sydnes ble i mediene ofte referert til som Statoils ”menneskerettighetsrådgiver”. Organiseringen av LOS under INT gjorde at arbeidet naturlig nok var konsentrert om Statoils virksomhet utenfor Norge og de nye utfordringene selskapet møtte, spesielt relatert til menneskerettigheter og korrupsjon. I samarbeid med Statoils daværende landsjef i Aserbajdsjan, Tor-Ivar Pedersen, satte konsernledelsen og LOS igang en omfattende landstudie for å klargjøre de politiske og sosiale utfordringer Statoil sto overfor i Aserbajdsjan. Som nevnt i forrige kapittel var også ECON og tre andre norske forskningsinstitusjoner (SMR, NUPI og FNI) engasjert i dette prosjektet (jfr. s. 86). Dette prosjektet la grunnlaget for det videre interne arbeidet med menneskerettigheter og korrupsjon i krevdende vertsland (Statoil 1999:44; Sydnes [intervju]). Dette ble fulgt opp av en liknende landstudie av Angola. I tillegg til å være en sentral aktør i slike prosjekter, har LOS vært en hovedaktør i utforming og oppfølging av Amnesty-avtalen (Slydal [intervju]). LOS kan dermed forstås som en sentral indre pressfaktor for å utvikle prinsipper og retningslinjer rundt menneskerettigheter og korrupsjon.

Mitt inntrykk er at HMS-avdelingen har hatt større innflytelse og møtt en bredere forståelse i Statoil, enn LOS har gjort. HMS-avdelingen har en lang tradisjon i Statoil-konsernet, og var fram til omorganiseringen i 2001 plassert nærmere konsernledelsen enn LOS. Arbeidet i HMS-avdelingen har derfor ikke vært så ensidig knyttet til den internasjonale virksomheten. Det har snarere fokusert på norsk sokkel som utgjør

⁶⁷ ”Ny enhet for kommunikasjon”.

URL: <http://www.statoil.com/STATOILCOM/SVG00990.nsf/UNID/41256A3A0055D D31C1256AB8003222F7?opendocument>, lest 08.02.2004.

størstedelen av Statoils utvinning og produksjon (Statoil 2002b:22). Problemstillinger knyttet til sikkerhet for de ansatte og miljørisiko har vært relevant for Statoil helt tilbake til selskapets første år. Det mangeårige arbeidet med HMS har ført til at utviklingen av måleindikatorer og rapporteringsverktøy har kommet langt, noe som illustreres gjennom det årlige ”HMS-regnskapet” (Statoil 2002b:49). På selskapets hjemmesider har HMS-arbeidet blitt tildelt et eget område, i tillegg til Statoils sider om samfunnsansvar.⁶⁸

Disse organisatoriske og historiske forskjellene mellom LOS og HMS-avdelingen har bidratt til ulike forståelser av CSR og hva som er kjernen i Statoils ikke-finansielle ansvar. En av mine informanter i LOS forteller at bakgrunnen for omorganiseringen var et ønske om at LOS i større grad skulle fungere som en konsernstab som kunne yte service og tjenester for alle deler av Statoil-konsernet, ikke bare for INT (Visnes [intervju]). Dette tyder på at LOS-avdelingens tilknytning til INT har preget arbeidet med CSR, og at flyttingen av LOS opp i konsernstaben tyder på at en samlet strategi har fått høyere prioritet. Ledelsen ønsker å svekke forståelsen av CSR som en todelt strategi der HMS knyttes til aktiviteten utenfor norskekysten, mens LOS-avdelingens arbeid med samfunnsansvar begrenses til den internasjonale virksomheten.

Denne antakelsen forsterkes ved at omorganiseringen skjedde samme år som det ble besluttet å utvide den årlige HMS-rapporteringen til en helhetlig og samlet CSR-rapport. Daværende leder i LOS-avdelingen, Geir Westgaard, var ansvarlig for CSR-rapporten, men arbeidet med rapporten foregikk i samarbeid med HMS-avdelingen og de ulike fagavdelingene (Sivertsen; Sydnes [intervju]). En tidligere ansatt i HMS-avdelingen forteller at det ikke var ukontroversielt da man besluttet å utgi en samlet CSR-rapport som inkluderte både en miljømessig og en samfunnsmessig dimensjon. (Chaffey [intervju]). Han sier at noen av de ansatte fryktet at en samlet rapport ville gjøre miljøarbeidet mindre synlig og svekke HMS-rapporteringen. Dette kan tolkes som at HMS-avdelingen var redd for en svekkelse av avdelingens arbeid og status og derfor var negative. Dette er i tråd med det institusjonelle perspektivets vekt på avdelingens identitet og egeninteresse, og det antyder ulike virkelighetsforståelser og interesser hos HMS-avdelingen, LOS og konsernledelsen.

Informasjon fra ansatte i Statoil tyder på at det i et større bilde har vært og er et nært og godt samarbeid mellom LOS og HMS. Det må likevel tas høyde for at informantene kanskje ikke har ønsket å avsløre eventuelle tegn til uenighet eller samarbeidsproblemer overfor meg. På spørsmål om hvordan samarbeidet mellom HMS og LOS har vært og hvorvidt det har vært tegn til konfrontasjoner, sier Sydnes (intervju):

Det er et tett samarbeid mellom de stabene [LOS og HMS]. Det var også en av fordelene med å legge LOS inn under konsernstab, da fikk man samme type rolle som de andre konsernstabene. Grunnen til at LOS ble etablert i INT var at det var der skoen trykket mest i en periode. Det er viktig at dette arbeidet er forankret i INT, men også i de andre forretningsområdene. (...). I arbeidet med bærekraftighetsrapportene har det vært et tett samarbeid på tvers av staber, der alle forretningsområdene også har vært inne i arbeidet. Man kan jo ikke sitte i en komite å lage en slik rapport. Man trekker inn hele organisasjonen.

I en vurdering av samarbeidet mellom LOS og HMS-avdelingen er det interessant at Sydnes som i 1998 ble hentet inn for å lede arbeidet i LOS, da var ansatt som forsker ved FNI. Her jobbet hun med miljø- og klimarelaterte spørsmål, altså temaer som i større grad er relevante for HMS-avdelingen enn for LOS. Det var kanskje en mulig baktanke at

⁶⁸ ”Helse, miljø og sikkerhet”. URL: <http://www.statoil.com/STATOILCOM/HMS/svg03068.NSF?OpenDatabase&lang=no>

hennes opprinnelige miljøfokus og forståelse for dette, kunne bidra til å skape større forståelse og styrke samarbeid på tvers av de ulike avdelingene i Statoil.

Sydnes fremhever at det har vært et godt samarbeid mellom avdelingene, men hun forteller samtidig at det er tegn til en viss form for segmentering der ulike deler av organisasjonen har kontakt med eksterne aktører engasjert i samme saksområde:

Et stort selskap som Statoil er litt som den segmenterte stat, i den forstand at folk sitter med hvert sitt ansvarsområde. Staben og de ulike enhetene har sine spesielle ansvarsområder, og de er ofte med på å drive ting frem i selskapet. De har ofte et samspill med aktører på den eksterne arena som jobber innen samme felt. Det kan være et interessant samarbeid mellom for eksempel miljøfolkene i Statoil og miljøfolkene på den eksterne arena, en kontaktflate som ikke umiddelbart trekker inn ledelsen fordi selskapet vil være litt segmentert i forhold til ulike ansvarsområder. Samtidig er det en mye tettere kultur i et selskap enn i en stat.

Uten at jeg har studert det nærmere er det nærliggende å tro at HMS-avdelingens kontakt med blant annet Miljøseksjonen i OED og ulike miljøorganisasjoner, både nasjonalt og internasjonalt, har vært en drivkraft i forbindelse med å etablere nulltankegangen som bærende prinsipp for miljøarbeidet i Statoil. På samme måte kan LOS-avdelingens kontakt med menneskerettighetsorganisasjoner som Amnesty og NFY og deltakelsen i KOMpakt og NHOs arbeidsgruppe, ha fremmet utviklingen av menneskerettighetsprinsippet og Amnesty-avtalen. Dette illustrerer at det finnes koplinger mellom ulike enheter i Statoil og eksterne aktører, noe som svekker forståelsen av Statoil som en enhetlig aktør hvor ledelsen bruker organisasjonen som et instrument (Røvik 1998).

Organisasjonsstrukturen i Statoil kan altså delvis forklare den interne forvirringen eller uenigheten om hva som inngår i CSR. Mangelen på kopling av HMS og den ytre sosiale dimensjonen av CSR er forståelig ut fra den strukturelle oppbygningen med en egen HMS-avdeling og LOS-avdelingens tidligere plassering under INT. HMS-avdelingen har vært sentral i Statoils miljøarbeid, mens LOS-avdelingens arbeid har vært avgjørende for å inkorporere den ytre sosiale dimensjonen i CSR-strategien.

6.4 Selskaps-spesifikke normer og verdier

Uten omfattende dybdeintervjuer eller egen observasjon er det vanskelig å trekke slutninger om hvordan normer og verdier har påvirket Statoils CSR-strategi. Synspunkter jeg har fått fra mine muntlige kilder tyder imidlertid på at de ansatte ikke ser noen motsetning mellom de normer og verdier selskapet har fått gjennom selskapets historiske tilknytning til Norge, og den selskapsinterne identiteten. Det som kan kalles selskaps-individuelle særtrekk hvis man sammenlikner Statoil med et utenlandsk selskap vil ofte være beskrivelser som passer på mange norske selskaper. En intern evaluerings-rapport som ble utarbeidet etter samarbeidsproblemer i alliansen mellom Statoil og BP, konkluderer med at problemene i stor grad kunne relateres til forskjeller i selskaps-kulturen hos de to selskapene (Ryggvik 2002:36). Her fremheves Statoil som et mindre individualistisk orientert selskap enn BP, med team-arbeid, informasjonsdeling, faste arbeidstider og sikkerhet som kjennetegn. Rapporten understreker at det er snakk om selskapskultur, og ikke nasjonsspesifikke forskjeller. Ryggvik (*ibid*:37) påpeker likevel at mange vil hevde at flere av særtrekkene på Statoils liste *”også kan defineres som norske særtrekk, i hvert fall hvis man avgrenser seg til særtrekk ved det norske arbeidslivet de siste 50 år.”* Dette kan relateres til kapittel 5 der jeg trakk frem hvordan Statoil faller inn

under den demokratiske korporatistiske tradisjonen, og hvilken betydning det gode forholdet mellom ledelsen og NOPEF hadde for ICEM-avtalen.

Fordi Statoil gjennom mer enn 30 år har vært nært tilknyttet norske myndigheter og det norske samfunn er det vanskelig å skille selskaps-spesifikke normer og verdier fra de nasjonsspesifikke. Det kan virke som Statoils spesielle historiske erfaring har gitt de ansatte større forståelse og aksept for at Statoil har et bredt samfunnsansvar. En bred CSR-strategi med bruk av TBL som styrende for CSR-rapporteringen, er dermed ikke noe som bryter drastisk med tidligere selskapstradisjoner og Statoils identitet. Statoils CSR-strategi forstås som en videreføring av selskapets ”tradisjonelle norske” samfunns-ansvar. Det institusjonelle organisasjonsperspektivet står således ikke i motsetning til det hjemlandsorienterte perspektivet, som ble diskutert i kapittel 5.

Til tross for enighet om at normer og verdier i Statoil er påvirket av selskapets nasjonale arv vil man ut fra et institusjonelt organisasjonsperspektiv kunne forvente at det ikke har vært den samme forståelse og støtte til CSR-strategien blant ansatte i ulike avdelinger og på ulike nivåer i Statoil, og at dette bunner i forskjellige virkelighetsyn og verdier. Sydnes (intervju) forteller at Statoils egne ansatte har vært en viktig pådriver i Statoils CSR-arbeid: *”De er veldig engasjert. Mange av dem er med i forskjellige frivillige organisasjoner, og har selv et idealistisk engasjement, i tillegg til å jobbe for Statoil. Mange er fagorganiserte, og er også engasjert på den måten.”* Samtidig sier en tidligere ingeniør i Statoil som jobbet med utvikling av et konsept for å minimalisere utslipp til sjø, at hun opplevde i dialog med andre ingeniører som ikke hadde slike oppgaver at miljøspørsmål kunne virke fjernt og fremmed. Man klarte ikke alltid å kople miljøstrategien til det ingeniørene jobbet med til daglig (Kristiansen [intervju]). Hun forteller også at hun opplevde at det *”et sted på veien mellom ledelsen og nivåene under var dårlig kontakt med hensyn til konkretisering av overordnede strategier.”*

Gjølberg (2003:75) forteller at en av hennes informanter i LOS uttrykte at hun var ”glad” for den kritikken selskapet hadde fått i media fordi dette ga økt forståelse for CSR i selskapet forøvrig. Dette tyder på at CSR-arbeidet ikke har møtt like stor forståelse i alle deler av organisasjonen, noe som kanskje kan ses i sammenheng med at en økonomisk eller ingeniørfaglig bakgrunn tradisjonelt har vært dominerende blant de ansatte. Mange av de ansatte i LOS har derimot en humanistisk eller samfunnsfaglig bakgrunn. Ansettelsen av Sydnes og deretter Westgaard som leder av LOS, brakte inn to personer med henholdsvis forskningsbakgrunn og politisk bakgrunn fra UD. De åpnet nok for større bredde internt rundt tolkning av Statoils samfunnsrolle og bevissthet rundt Statoils ytre sosiale ansvar. Begge omtales som pådrivere i det interne CSR-arbeidet. En ansatt i Statoil sier: *”Geir Westgaard har vært veldig dyktig, ryddig og med døra åpen”* (Bredal [intervju]). Rolf Magne Larsen, nåværende leder i LOS nevnes også som en viktig person i utviklingen av CSR-arbeidet. Sydnes (intervju) sier:

Rolf Magne Larsen, som leder LOS nå, var sjef i INT på 90-tallet. Han var absolutt med på å drive dette arbeidet fremover, han var med å etablere LOS-avdelingen, og han var med på å passe på at avdelingen ble tatt på alvor. Det er kjempefint å ha en sjef som kan hele den internasjonale virksomheten ut og inn. Både Geir Westgaard og jeg var rekruttert utenfra. Vi hadde med våre ting inn i organisasjonen som sikkert var bra for Statoil, men vi kjente ikke forretningen, så det er fornuftig å bytte litt på med folk fra ulike arenaer (...)

Disse utsagnene kan koples til hvordan nøkkelaktører, basert på sin posisjon i selskapet, kan ha makt til å implementere nye strategier (Fligstein 1991:311).

Mitt inntrykk er at mens CSR er et litt svevende begrep blant de ansatte, står den norske modellen med vekt på samfunnsmessig verdiskapning sterkt. Gjennom intervjuer har dette kommet frem gjennom en bekymring for modellens fremtid. En informant sier:

I INT ansettes det nå flere og flere utlendinger. Dette er litt bekymringsfullt fordi de forstår ikke den norske modellen med det tette samarbeidet mellom selskap, stat og arbeidstakere som har gitt mye tilbake til det norske samfunnet (...) (Bredal [intervju]).

En annen sier: "Vi ser at nå som vi har fått inn en del uten norsk bakgrunn i ledelsen, briter og amerikanere, så er det vanskeligere fordi de ikke forstår den norske historien og kulturen." Dette argumentet ble også brakt på banen i forbindelse med Iran-saken, da leder for INT, briter Richard Hubbard, måtte fratre sin stilling.⁶⁹ Dette antyder at det hos selskapsledelsen ser ut til å foregå en endringsprosess med hensyn til tenkemåte og "logic of appropriateness", hva som sømmer seg ut fra en gitt identitetsoppfatning (March og Olsen 1989). Et særtrekk ved Statoil er at selskapet har hatt mange nordmenn og tidligere politikere og byråkrater i ledelsen. Dette har endret seg i løpet av 1990-tallet samtidig med den økte politisk fristilling av selskapet og voksende ambisjoner om internasjonal ekspansjon. Mens Arve Johnsen og Harald Norvik hadde en politisk fortid i Arbeiderpartiet, hadde Olav Fjell og nåværende konstituert konsernsjef Inge K. Hansen bakgrunn fra næringslivet. En dreining mot en mer ensidig forretningsorientert ledelse kan bidra til å endre normer og verdier. Mer forretningsbaserte verdier og lønnsomhets-hensyn får innpass og større gjennomslagskraft, også i forhold til utviklingen av Statoils CSR-strategi. En ansatt sier i forbindelse med ledelsens håndtering av CSR-arbeidet: "Nå har vi en ledelse som i stor grad er økonomi-utdanna, og det spiller nok inn." Konsernledelsens støtte til CSR utfra "the business case for CSR" og Fjells uttalelse om nødvendigheten av å ta i bruk et mer moderne "CSR-språk" for å informere om Statoils CSR-arbeid, illustrerer dette (Statoil 2002a:13). CSR ses som et kommunikasjonsmessig verktøy for omdømmebygging, mens konsernledelsens forståelse av Statoils tradisjonelle samfunnsrolle kanskje er iferd med å svekkes.

6.5 Konklusjon og oppsummering

I dette kapitlet har jeg studert hvordan selskapsinterne forhold i Statoil kan forklare bakgrunnen for Statoils CSR-strategi. Jeg vil kort oppsummerer de viktigste funnene langs mine seks indikatorer.

Norvik og konsernledelsen var skeptiske til å erkjenne åpent at Statoil hadde et ansvar for menneskerettigheter. Men Norvik endret sin holdning etter Nigeria-saken og var med å dra igang menneskerettighetsarbeidet i INT. Med ansettelsen av Sydnes i 1998 og opprettelsen av LOS i 1999 fikk denne problematikken ytterligere oppmerksomhet internt. LOS og lederne her har vært nøkkelaktører, og de har hatt en egeninteresse av å sette temaet høyt på dagsorden for å øke avdelingens anseelse og status. Det rasjonelle organisasjonsperspektivet, som fokuserer på konsernsjefens formelle rolle, er altså ikke tilstrekkelig for å forstå utviklingen av Statoils menneskerettighetspolicy. I tråd med Christensen og Lægreid (2001:25) og Olsen (1992) kan det institusjonelle organisasjonsperspektivet utfylle det rasjonelle perspektivet.

⁶⁹ "Utfordringene i Statoil". Aftenposten 26.01.2004.

Forbudet mot korrupsjon og smøring ble mer entydig initiert av konsernledelsen og kan i større grad forklares ut fra det rasjonelle perspektivet med organisasjonen som et verktøy for ledelsens målsetninger. Spesielt under Norvik arbeidet ledelsen aktivt for å øke den interne bevisstheten og etablere klare retningslinjer, blant annet gjennom åpenhet rundt korrupsjonssaker som ble avslørt. Med etableringen av LOS ble dette arbeidet fulgt opp i INT. Den institusjonelle utviklingen ble nok gradvis viktigere for videreutvikling av Statoils korrupsjonspolicy, blant annet gjennom LOS-avdelingens fokus på temaet i forbindelse Statoils inntreden i mer krevende vertsland.

Nulltankegangen i miljø møte i begynnelsen motstand fra Norvik og konsern-ledelsen ut fra tanken om at null skader og ulykker i praksis ikke kan unngås. Ledelsens endrede holdning fra skepsis til aksept tyder på at de har vært utsatt for press, enten fra andre deler av organisasjonen eller fra eksterne aktører. Internt har først og fremst HMS-avdelingen vært en sterk pådriver for å videreutvikle Statoils miljøstrategi. Analysen antyder også at HMS-avdelingens forgreininger ut til eksterne aktører engasjert i miljøspørsmål har vært av betydning for å drive frem nulltankegangen som et overordnet prinsipp i Statoils miljøarbeid.

Selv om det var Fjell som underskrev avtalen med Amnesty, kan avtalen i stor grad tilskrives LOS-avdelingens innsats for å fremme menneskerettighetsarbeidet i Statoil. En avtale med Amnesty kunne dessuten styrke LOS-avdelingens status internt. På samme måte som innen miljø, har nok uformelle og formelle nettverk mellom LOS og eksterne aktører vært av betydning, både for selve avtalen og Statoils policy rundt menneskerettigheter generelt. Som det kom fram i forrige kapittel hadde LOS blant annet gjennom flere år vært i dialog med norske menneskerettighetsorganisasjoner, direkte og gjennom KOMpakt. Den årelange forutgående dialogen mellom Statoil og Amnesty, i tillegg til avtalens kommunikasjonsmessige verdi, var nok en avgjørende faktor for selskapsledelsens positive holdning.

Det rasjonelle organisasjonsperspektivet, med vekt på ledelsens rasjonelle vurderinger, har mye å bidra med for å forklare ICEM-avtalen. Statoil-ledelsen anså en avtale som en omdømmemessig ”fjær i hatten”. Selskapsledelsen var den sentrale aktør i forhandlingene, men det var ICEM som tok initiativ til avtalen og som sammen med NOPEF bidro til en mindre skeptisk holdning hos selskapsledelsen. Andre deler av Statoil-organisasjonen ble orientert, men analysen viser at det var selskapsledelsen som var den sentrale part i forhandlingene.

Det var Olav Fjell som i 2001 tok beslutningen om å utgi en helhetlig CSR-rapport. Hans beslutning var nok basert på at ledelsen anså dette som et rasjonelt svar på eksterne krav om informasjon og innsyn i Statoils CSR-arbeid. LOS-avdelingen fremstår som en pådriver og støttespiller, mens HMS-avdelingen viste større skepsis av frykt for en svekket miljørapportering. Uenigheten vitner om hvordan organisasjonen i seg selv kan få en egenverdi for de ansatte som forsøker å verne om sine saksområder. En samlet CSR-rapport innebar i praksis en begrenset endring i rapporteringspraksisen siden Statoil allerede rapporterte årlig på HMS-området. Statoils eksisterende rapportering medvirket nok til at en utvidet rapporteringen ble lettere og raskere akseptert.

Analysen viser at det rasjonelle og det institusjonell organisasjonsperspektivet var gjensidig utfyllende (Olsen 1992). Jeg vil i neste, og siste kapittel, oppsummere mine empiriske funn og vurdere teoretiske og metodiske implikasjoner av min tilnærming.

7 KONKLUSJON

7.1 Hva kan forklare innholdet i Statoils CSR-strategi?

I de tre foregående analysekapitlene har jeg studert Statoils CSR-strategi ut fra henholdsvis et transnasjonalt, et hjemlandsorientert og et selskapsinternt perspektiv. Analysen basert på et transnasjonale perspektivet ga informasjon om hvorvidt CSR-strategien kan forklares gjennom Statoils deltakelse i nettverk med andre transnasjonale aktører, først og fremst andre markedsaktører. Analysen ut fra et hjemlandsorientert nasjonalt perspektiv ga kunnskap om hvordan CSR-strategien kan forstås ved å studere institusjoner og aktører i Norge. Det selskapsinterne perspektivet, som tok utgangspunkt i rasjonell og institusjonell organisasjonsteori, ga en beskrivelse av hvordan konsernledelsen, selskapsstruktur og intern dynamikk har påvirket innholdet i CSR-strategien.

Analysen viser at de tre teoretiske perspektivene har ulik forklaringskraft avhengig av hvilken av de seks indikatorene det fokuseres på. Det er samtidig ingen av indikatorene som forklares ene og alene ut fra ett av perspektivene. Faktorer tilhørende ulike perspektiver har sammen bidratt til å forme Statoils CSR-strategi. Dette tilsløres av analysens tredeling. Som analytisk strategi tok jeg utgangspunkt i mikropolitisk økonomi som åpner for å se eksterne og selskapsinterne forklaringer i sammenheng. For å få en mer utfyllende forståelse av bakgrunnen for Statoils CSR-strategi vil jeg i dette kapitlet ta for meg hver enkelt av de seks indikatorene og oppsummere mine empiriske funn fra de foregående analysekapitlene. Jeg vil deretter diskutere teoretiske og metodiske implikasjoner av min tilnærming og presentere en revidert analysemodell som bøter på svakheter ved min opprinnelige analysemodell (jfr. figur 1.2, s.16).

7.1.1 Prinsippet om respekt og fremme av menneskerettigheter

Analysen av transnasjonale forklaringsfaktorer viser at Statoils utvikling til et TNS med virksomhet i land med store utfordringer i forhold til menneskerettigheter, satte dette temaet på Statoils dagsorden. Menneskerettigheter ble dessuten diskutert i transnasjonale næringslivsnettverk og bransjeorganisasjoner som WBCSD, OGP og IPIECA, hvor Statoil deltok. Inspirasjonen kom imidlertid ikke først og fremst fra organisasjonene i seg selv, men fra andre deltakende selskaper som BP og Shell, som endret sine strategier fra avvisning til en offentlig erkjennelse av selskapenes ansvar for å verne om menneskerettighetene i vertsland. Statoil fulgte etter, ikke som et resultat av noen direkte formell kontakt med Shell og BP, men mer indirekte ved læring og inspirasjon gjennom deltakelse i de samme nettverkene. Dette styrker teorien om "band wagoning" og synet på Statoil som en "follower" (jfr. Hveem m. fl. (2000); Zadek og Forstater (1995)). Statoils deltakelse i Global Compact satte ytterligere fokus på selskapets menneske-rettighetspolicy, men Statoils prinsipp var blitt etablert 1998, to år før Statoils tilslutning til Global Compact.

Det hjemlandsorienterte perspektivet avslører at norske forhold er minst like viktige forklaringsfaktorer som transnasjonale markedsaktører og nettverk. Kampanjen mot Statoils virksomhet i Nigeria og den sterke kritikken mot Norviks avvisning av Statoils

ansvar, gjorde det nødvendig for Statoil å avklare hvilken holdning selskapet ønsket å kommunisere. Dette førte til en tettere dialog mellom Statoil og Amnesty og NFY, som ble viktig for utviklingen av Statoils menneskerettighetsprinsipp. Samtidig ble fokuset på menneskerettigheter forsterket i norsk utenrikspolitikk, og opprettelsen av KOMpakt styrket debatten om norsk næringsliv og menneskerettigheter. Forventninger fra norske myndigheter, deltakelsen i KOMpakt og NHOs arbeidsgruppe, samt samspill med norske forskningsinstitusjoner om utfordringer i land som Aserbajdsjan, bidro til en videreutvikling av Statoils policy rundt menneskerettigheter. Funnene viser at den hjemlandsorienterte tilnærmingen, inspirert av Doremus m. fl. (1998) og Sally (1995), ga god innsikt i bakgrunnen for Statoils prinsipp om menneskerettigheter.

Det selskapsinterne perspektivet avdekket at Norvik endret sin skeptiske holdning etter Nigeria-kampanjen, og han var deretter med å dra igang menneskerettighetsarbeidet i INT. Sammen med ansettelsen av Sydnes i 1998 og opprettelsen av LOS-avdelingen i 1999 førte dette til økt oppmerksomhet internt rundt menneskerettigheter, blant annet ved LOS-avdelingens egeninteresse i å styrke og videreutvikle Statoils menneskerettighetspolicy. I tråd med Olsen (1992) og Christensen og Lægreid (2001) var det rasjonelle og det institusjonelle organisasjonsperspektiv gjensidig utfyllende.

Funnene antyder at den norske debatten og de nasjonale nettverkene har vært avgjørende for Statoils menneskerettighetsprinsipp, men dette ble komplementert med læring og inspirasjon fra andre TNS og transnasjonale nettverk. Ytre press førte med seg en intern dynamikk som ledet til erkjennelsen av Statoils ansvar for menneskerettigheter.

7.1.2 Forbudet mot korrupsjon og smøring

Kildene mine har ikke kunnet fastslå noe tidspunkt for *når* Statoils forbud mot all form for korrupsjon og smøring ble innført, noe som vitner om en gradvis utvikling av dette prinsippet. Analysen viser at dette har skjedd både som et resultat av en intern prosess og som et svar på eksterne utfordringer og lovendringer. På samme måte som med menneskerettigheter, ble spørsmål rundt korrupsjon og smøring satt høyere på dagsorden i de transnasjonale næringslivsnettverkene ettersom selskapene i økende grad etablerte seg i mer krevende land. Analysen viser at diskusjonene spesielt i OGP og WBCSD kan ha bidratt til en bevisstgjøring i Statoil. På samme måte som med menneskerettigheter fremstår Shell og BP med sine CSR-strategier som pionerer på området, og Statoil fremstår som en "follower" etter disse selskapene. Analysen antyder i tillegg at høyere forretningsetiske forventninger fra finansmiljøer og investorer kan ha påvirket Statoil til å kommunisere en sterkere grad av nulltoleranse for korrupsjon og smøring.

Analysen utfra det hjemlandsorienterte perspektivet har mindre å bidra med i forhold til dette prinsippet. Korrupsjon ble lenge ansett som et lite relevant tema å diskutere i Norge, selv om det utvilsomt forekom. En innskjerping av norsk korrupsjons-lovgivning kom først i 1999, som et resultat av Norges tilslutning til OECDs konvensjon mot bestikkelser av utenlandske tjenestemenn. Korrupsjon var heller ikke et sentralt tema i den norske CSR-debatten før årsskiftet 1999/2000. NHO sto etter hvert frem som en nasjonal næringslivsarena for diskusjon rundt korrupsjonsspørsmål, og Transparency International Norge har blitt en aktiv pådriver i dette arbeidet. Den norske CSR-debatten og aktører som NHO og TI har slik bidratt til en videreutvikling av Statoils korrupsjonspolicy, men det er nok riktigere å si at Statoil, blant annet som en konsekvens av

deltakelsen i de transnasjonale nettverkene, lå i forkant av den nasjonale debatten. Det hjemlandsorienterte perspektivet, med vekt på nasjonale institusjoner og aktører, må derfor sies å ha begrenset forklaringskraft (Doremus m. fl. 1998; Sally 1995).

Analysen ut fra et selskapsinternt perspektiv bidrar med mer interessant informasjon, spesielt det rasjonelle organisasjonsperspektivet som fokuserer på organisasjonen som et verktøy for ledelsen (Røvik 1998). På 1990-tallet fokuserte Norvik sterkt på utfordringer rundt korrupsjon og bestikkelser, blant annet på bakgrunn av negative erfaringer relatert til egne ansatte. Arbeidet ble etterhvert fulgt opp av LOS-avdelingen som gjennom å bidra til å videreutvikle Statoils korrupsjonspolicy kunne øke egen status og innflytelse. Dette er i tråd med det institusjonelle organisasjons-perspektivet som fokuserer på intern dynamikk og enkeltaktørers interesser og virkelighetsforståelser som forklaringsfaktor.

Funnene mine tyder på at det transnasjonale og det selskapsinterne perspektivet har størst forklaringskraft. Den nasjonale arena har kommet sterkere på banen de siste årene, blant annet gjennom økt bevissthet hos NHO og norske myndigheter.

7.1.3 Nulltankegangen innen miljø

Analysen ut fra det transnasjonale perspektivet viser at deltakelsen i WBCSD, OGP og IPIECA nok har bidratt til en videreutvikling av Statoils miljøstrategi. Først og fremst fordi nettverkene gjennom mange år har vært involvert i FNs miljøarbeid som danner utgangspunkt for mange av diskusjonene og arbeidsgruppene. Jeg kan imidlertid ikke peke ut en enkeltaktør som introduserte null-filosofien Nulltankegangen har gradvis blitt en utbredt og akseptert tilnærming i petroleumsbransjen, først i forhold til sikkerhet for de ansatte, etter hvert også i forhold til ytre miljø. Analysen antyder at Statoil i mindre grad fremstår som en "follower" til andre selskaper med hensyn til nulltankegangen, enn hva som var tilfelle med de to andre prinsippene.

Analysen av nasjonale forklaringsfaktorer viser at nulltankegangen først og fremst kan relateres til en lengre tradisjon for HMS- og miljøarbeid på norsk sokkel. Miljøvern ble i løpet av 1980-tallet et av hovedmålene i norsk petroleumspolitikk, og OED startet et mer systematisk miljøarbeid. Innføringen av CO₂-avgiften i 1991 satte tidlig fokus på Statoils utslipp av klimagasser, og dette ble forsterket gjennom Norges forpliktelser i henhold til Kyoto-protokollen. Sikkerhetsbegrepet i Petroleumsloven ble utvidet slik at det også omfattet miljø i tillegg til de ansatte (St. meld. nr. 58 (1996-97)). OED vedtok samtidig et mål om nullutslipp av miljøfarlige stoffer til havet. Dette innebar ikke noe formelt krav til Statoil om å etablere nulltankegangen som en overordnet målsetning på miljøområdet som helhet, men det politiske initiativet, samt den nære koplingen mellom OED og Statoil, var trolig en viktig grunn til at Statoil innførte en generell nulltankegang som en del av sin miljøstrategi to år etter Stortingsmeldingen. Kritikken fra og diskusjonen med miljøorganisasjoner som Bellona spilte nok også en sentral rolle. I tråd med Doremus m. fl. (1998) og Sally (1995) har nasjonale institusjoner og aktører vært av vesentlig betydning for nulltankegangen.

Innføringen av nulltankegangen ble også påvirket av selskapsinterne forhold. Analysen avslører at Norvik og ledelsen i begynnelsen viste stor skepsis til nulltankegangen, og det rasjonelle organisasjonsperspektivet har slik sett begrenset forklaringskraft (Røvik 1998). Ledelsens skepsis tyder på at nulltankegangen var et initiativ utenfra eller fra andre deler av organisasjonen. De transnasjonale nettverkene og norske myndigheters rolle er nevnt,

men det er også nærliggende å peke på HMS-avdelingen som en pådriver. De ansatte her har gjennom mange år jobbet med videreutvikling av miljøstrategien og har utviklet en "logic of appropriateness", i tillegg til egeninteresse av å fremme HMS som saksområde internt i Statoil (jfr. March og Olsen 1989).

Funnene antyder at det nasjonale perspektivet har størst forklaringskraft for nulltankegangen, men at også internt press førte til at konsernledelsen gradvis endret sin holdning. Det transnasjonale perspektivet ser ut til å ha mindre forklaringskraft.

7.1.4 Avtalen med Amnesty

Analysen ut fra det transnasjonale perspektivet viser at Global Compact, både i seg selv, og gjennom oppfordringer til medlemmene, har vært en spore til partnerskap mellom selskaper og NGOer. Statoils avtale med Amnesty kan derfor anses som en oppfølging av selskapets forpliktelser som medlem av Global Compact. Stakeholder-dialog har også blitt diskutert i WBCSD, IPIECA og OGP, men Shell og BPs langvarige samarbeid med Amnesty var nok en viktigere inspirasjonsfaktor for Statoil. Ut fra dette kan Statoil ses som en "follower". Analysen antyder også at SustainAbility, gjennom å arrangere stakeholder-dialoger i London mellom Statoil og NGOer, kan ha medvirket til at Statoil så verdien av et mer formelt samarbeid med Amnesty.

Funnene ut fra det hjemlandsorienterte perspektivet viser at avtalen i stor grad kan forstås på bakgrunn av den dialogen som gradvis utviklet seg mellom Statoil og den norske avdelingen av Amnesty. Dialogen var en følge av Nigeria-kampanjen og den påfølgende norske CSR-debatten som frem til 1999 var ganske ensidig konsentrert om menneskerettigheter. Kontakten mellom Amnesty og Statoil ble etablert både gjennom egeninitierte møter og gjennom deltakelsen i KOMPakt. Bendells (2000) forståelse av en ny tendens med større vekt på dialog og partnerskap mellom næringsliv og NGOer har her stor gyldighet. Amnesty ble gradvis mer åpen for å innlede et direkte samarbeid med næringslivsaktører, mens Statoil ønsket å utvikle et positivt forhold til en viktig interessent, både av hensyn til kompetanse og omdømme. Dessuten gjorde nok Statoils positive erfaringer fra Miljøforumet og deltakelsen i Bellonas B7-program veien kortere for Statoil med hensyn til å innlede et tettere samarbeid med en humanitær organisasjon.

Analysen av selskapsinterne forhold viser at Fjell undertegnet avtalen, og at ledelsen anså avtalen som kommunikasjonsmessig og omdømmemessig fordelaktig, i tråd med det rasjonelle organisasjonsperspektivet og "the business case for CSR". LOS-avdelingen var sentral i forhandlingene rundt utforming av avtalen og ble gitt det praktiske oppfølgende ansvaret. LOS hadde gjennom flere år jobbet med å utvikle Statoils menneskerettighetspolicy, blant annet gjennom en langvarig forutgående dialog med Amnesty. LOS må derfor forstås som en pådriver internt i selskapet, både i forhold til menneskerettighetsarbeidet generelt, og i forhold til samarbeidsavtalen med Amnesty spesielt. Dette kan koples til det institusjonelle organisasjonsperspektivet som fokuserer på aktørers identitetsoppfatning og egeninteresse som forklaringsfaktorer.

Funnene tyder på at det hjemlandsorienterte perspektivet har størst forklaringskraft, men også selskapsinterne forhold, først og fremst LOS-avdelingens rolle var av betydning. Det transnasjonale perspektivet gir mindre informasjon, men viser en mulig inspirasjon fra Global Compact og fra selskaper som Shell og BP.

7.1.5 Avtalen med ICEM

Det transnasjonale perspektivet, med vekt på næringslivsnettverkernes rolle, bidrar i liten grad til å forklare ICEM-avtalen. Men ICEM som en transnasjonal aktør *i seg selv* er interessant fordi det var ICEM som tok initiativ til avtalen overfor Statoil. Statoil ble det første oljeselskapet som inngikk en avtale med ICEM, og etter hva jeg har kunnet finne ut har ikke internasjonale arbeidssavtaler vært et tema i OGP, IPIECA eller WBCSD. Ei heller har dette vært noe krav fra investorer eller finansmiljøer. Statoil presenterer avtalen som en del av selskaps forpliktelser overfor Global Compact. Revisjonen av avtalen i 2001 inkluderte riktignok Global Compacts prinsipper, men avtalen med ICEM ble første gang inngått i 1998, to år *før* opprettelsen av Global Compact.

Studien av nasjonale forhold viser at den norske tradisjonen for demokratisk korporatisme, med stor grad av harmoni og partnerskap i arbeidslivet, farget vurderinger og holdninger både i ICEM og i Statoil-ledelsen. Ledelsen i ICEM anså det som mest sannsynlig at de kunne oppnå en avtale med et norsk selskap fordi norske selskaper allerede forholdt seg til en nasjonal hovedavtale. Dette gjorde steget til et internasjonalt avtalenivå kortere for Statoil enn for selskaper med en annen nasjonal arv. Den demokratiske korporatismen hadde konkretisert seg i et langvarig forholdsvis harmonisk forhold mellom Statoil-ledelsen og NOPEF/LO, noe som ble viktig på grunn av NOPEFs sentrale rolle som mellomledd i avtaleforhandlingene. I samsvar med bidragene fra Doremus m. fl. (1998) og Sally (1995), var norske tradisjoner med å muliggjøre avtalen. Jeg finner imidlertid ikke at andre nasjonale aktører, utenom NOPEF, kan sies å ha vært pådrivere eller inspirasjonskilder for ICEM-avtalen. NHO var negativ til internasjonale arbeidslivsavtaler, og Norsk Hydro avsto tilbudet fra ICEM om en liknende avtale.

Funnene utfra det selskapsorienterte perspektivet viser at forslaget fra ICEM i begynnelsen møtte skepsis hos konsernledelsen og Norvik, men gjennom dialog med ICEM og NOPEF, anså ledelsen etterhvert en avtale som en "fjær i hatten" for Statoil fordi den kunne styrke Statoils omdømme som et selskap som tar vare på sine ansatte. Dette faller inn under det rasjonelle organisasjonsperspektivet med en rasjonell mål-middel tenkning, og ledelsens aksept av ICEM-avtalen kan således koples til March og Olsens (1989) tanke om "the logic of consequences".

Analysen viser at nasjonale forhold har størst forklaringskraft for ICEM-avtalen. Selskapsledelsens endrede holdning fikk også betydning, mens transnasjonale aktører og nettverk ser ut til å ha spilt en mindre viktig rolle.

7.1.6 CSR-rapporten Framtiden er nå

Analysen av transnasjonale forhold viser at utgivelsen av Statoils første CSR-rapport var inspirert av en ny trend blant selskaper, med økt vekt på "transparency" og rapportering langs den tredoble bunnlinje (TBL). I petroleumssektoren ble den nye rapporteringspraksisen anført av BP og Shell. Dette tyder på at Statoils rapport delvis kan forstås som et utslag av "band wagoning" og Statoil som en "follower". Gjennom felles deltakelse i WBCSD, OGP og IPIECA kunne Statoil trekke veksler på Shell og BPs erfaringer og løsninger med hensyn til rapportering. Børsnoteringen av Statoil medførte dessuten at selskapet i større grad måtte ta hensyn til investorenes ønske om åpenhet og bred rapportering av virksomheten. SustainAbility, som sto bak TBL som begrep, ble hyret inn av Statoil for å bistå med utviklingen av den første CSR-rapporten.

Det nasjonale perspektivet kan i liten grad forklare den konkrete avgjørelsen om å utgi en CSR-rapport. Men Statoils nasjonale arv viser at hverken bærekraftig utvikling eller TBL, sentrale ideer i CSR-rapporten, var spesielt nyskapende ideer for Statoil. De gjenspeilte underliggende mål i norske myndigheters petroleumspolitikkk gjennom mange år hvor velferd, langsiktighet og miljøvern sto sentralt. Statoils nøkkelrolle i den norske oljepolitiske modellen gjorde nok at selskapet lettere kunne tilpasse seg og følge opp nye forventninger om en bred samfunnsmessig rapportering. CSR-rapporter og ”transparency” ble etterhvert også et tema i KOMpakt og i NHO, men Statoil bør nok heller forstås som en inspirator og premissleverandør i disse foraene, enn som en mottaker av ideer.

Analysen av selskapsinterne forhold avslører at det var konsernsjef Fjell som tok initiativet til å videreutvikle Statoils HMS-rapporteringen til en samlet årlig CSR-rapport. Konsernledelsen så CSR-rapportering som et rasjonelt svar på eksterne krav om bedre informasjon og innsyn. Dette er i tråd med hva man kan forvente ut fra et rasjonelt organisasjonsperspektiv. Analysen utfra det institusjonelle organisasjonsperspektivet viser at det var tegn til interne diskusjoner, ikke på grunn av motstand mot en bredere rapportering, men fordi deler av HMS-avdelingen fryktet en svekkelse av den allerede eksisterende HMS-rapporteringen.

Samlet viser funnene at først og fremst transnasjonale, men også selskapsinterne, aktører og prosesser var med å dra igang arbeidet med *Framtiden er nå*. Nasjonale forhold og aktører ser ut til å ha vært av mindre betydning.

7.1.7 Oppsummering

Gjennomgangen av de seks indikatorene viser at mine tre perspektiver har ulik grad av forklaringskraft avhengig av hvilken indikator jeg vurderer. For å klargjøre dette gjengir jeg nedenfor tabell 1.1 fra introduksjonskapittelet (jfr. s. 3). Under hver indikator har jeg satt opp perspektivene i en hierarkisk orden etter hvilket perspektiv jeg anser har størst forklaringskraft. Dette bygger på den foregående gjennomgangen av indikatorene.

Tabell 7.1 Statoils CSR-strategi og de tre perspektivenes forklaringskraft

<i>Overordnede prinsipper</i>	<i>Samarbeidsavtaler</i>	<i>Rapporteringspraksis</i>
1. Respekt for menneskerettigheter NASJONALE/TRANSNASJONALE SELSKAPSINTERNE	4. Avtalen med Amnesty NASJONALE SELSKAPSINTERNE TRANSNASJONALE	6. CSR-rapporten <i>Framtiden er nå</i> TRANSNASJONALE SELSKAPSINTERNE NASJONALE
2. Forbud mot korrupsjon og smøring TRANSNASJONALE/ SELSKAPSINTERNE NASJONALE	5. Avtalen med ICEM NASJONALE SELSKAPSINTERNE TRANSNASJONALE	
3. Nulltankegang innen miljø NASJONALE SELSKAPSINTERNE TRANSNASJONALE		

Alle tre perspektiver har forklaringskraft med hensyn til prinsippet om respekt for menneskerettigheter (1), men nasjonale og transnasjonale faktorer fremstår som viktigst,

før selskapsinterne. Når det gjelder forbudet mot korrupsjon og smøring (2) gir det transnasjonale og selskapsinterne perspektivet mest informasjon, men nasjonale aktører har bidratt til en *videreutvikling* av prinsippet. Nulltankegangen i miljø (3) kan først og fremst relateres til nasjonale forhold, og dette bidro til at prinsippet ble tatt opp internt i Statoil. Temaet har etterhvert også blitt satt på agendaen i de transnasjonale nettverkene. Når det gjelder Amnesty-avtalen (4) må nasjonale forhold sies å ha vært av størst betydning, men også selskapsinterne forhold med LOS-avdelingens rolle var viktig. Transnasjonale faktorer er mindre viktig for å forklare avtalen. Statoils avtale med ICEM (5) kan best forklares ved å studere Statoils nasjonale arv, men også selskapsledelsens holdning. Transnasjonale forhold har mindre forklaringskraft, men det var ICEM som tok initiativ til avtalen, og ICEM *i seg selv* er en transnasjonal aktør. CSR-rapporten (6) kan best forstås ut fra transnasjonale faktorer, men også ut fra selskapsinterne forhold, nasjonale forhold har hatt mindre betydning for denne indikatoren.

7.2 Teoretiske og metodiske implikasjoner

Som nevnt i kapittel 2 (jfr. s. 32) er noe av formålet med oppgaven å undersøke om funnene fra analysen gir grunnlag for en videreutvikling eller endring av det teoretiske og analytiske verktøyet som dannet utgangspunkt for oppgaven. Hva forteller funnene mine om de teoretiske bidragene jeg har lagt til grunn, fruktbarheten av mikropolitisk økonomi som analytisk strategi og analysemodellens gyldighet?

Bidragene fra Kaiser (1971), Keohane og Nye (1972, 2001 [1977]) og Stopford og Strange (1991) forankret oppgaven teoretisk i en ny tendens i IPØ som forstår TNS som autonome politiske aktører. Analysen viser at Statoil i liten grad kan sies å ha fungert som redskap for norske myndigheter i CSR-sammenheng, noe som svekker realismens forståelse av TNS som et redskap for hjemlandsmyndighetene (Jfr. Gilpin 1975, 1987; Krasner 1978). Gjennom KOMpakt valgte norske myndigheter forhandling og dialog fremfor regulering av norske selskapers CSR-arbeid, og i tråd med teorien om "konkurransestaten" ønsker myndighetene å fungere som en forhandlingspartner og støtte-spiller for norske TNS. Samtidig kan myndighetenes engasjement koples til norsk utenrikspolitikk og ønsket om å fremstille Norge som en "humanitær stormakt".

I samsvar med teorier om interdependens og samhandling med eksterne aktører viser analysen at Statoil deltakelse i en rekke nettverk, både nasjonalt og transnasjonalt, har påvirket selskapets CSR-strategi. Kaiser (1971) vektlegger hvordan ideer og normer i det transnasjonale samfunn påvirker staters politikk. Oppgaven viser at ideer, normer og forventninger, både i det nasjonale og det transnasjonale samfunn, også kan påvirke selskaper, enten direkte eller indirekte. Blant annet bidro kritikken og kravene Statoil møtte i forbindelse med Nigeria-saken, og de negative erfaringer Shell, BP og Norsk Hydro gjorde, til at Statoil satte større fokus på CSR.

Innenfor det transnasjonale perspektivet tok jeg utgangspunkt i bidrag som åpnet for å studere Statoils relasjoner med andre TNS gjennom deltakelse i felles næringslivs-nettverk og hvordan Statoils CSR-strategi kan oppfattes som et resultat av "band wagoning" og Statoil som en "follower" til selskaper som Shell og BP (Hveem m. fl. (2000:344); Stopford og Strange (1991); Zadek og Forstater 1995). Dette ga mye interessant informasjon, spesielt i forhold til prinsippene og CSR-rapporten. Analysen antyder imidlertid at Statoils CSR-strategi *i seg selv* i enkelte tilfeller kan ha påvirket det som har skjedd

innenfor CSR, både på den transnasjonale og den nasjonale arena. Dette åpner for en mer dynamisk forståelse av CSR-strategien ved at den også kan ha fungert som uavhengig variabel, det vil si at påvirkningen har gått motsatt vei, *fra* Statoils CSR-strategi *til* den transnasjonale og den nasjonale arena. For eksempel med hensyn til nulltankegangen i miljø ser Statoil ut til å ha fremstått som en markedsleder i de transnasjonale nettverkene og overfor andre TNS. På den nasjonale arena fremstilles Statoil av flere informanter som en premissleverandør og inspirator for diskusjonen i KOMpakt, NHO og INTSOK. Statoil har her vært med å utvikle retningslinjer og dokumenter rundt næringslivets ansvar for menneskerettigheter og korrupsjon, og rundt CSR generelt. Statoil var dessuten det første selskapet som inngikk samarbeidsavtaler med Amnesty og ICEM, og et av de første selskaper i Norge som utga en særskilt CSR-rapport. Dette kan ha påvirket andre selskaper både i og utenfor Norge.

I tillegg viser analysen av Global Compacts rolle at det blir for snevert å begrense analysen til andre TNS og rene næringslivsnettverk. The Copenhagen Centre (TCC 2002, 2003) har i to studier vektlagt hvordan hvordan såkalte CSR-klynger med aktører har et potensiale for å forme selskapers tilnærming til CSR. Min analyse viser at GC trolig har påvirket elementer av Statoils CSR-strategi, som avtalen med Amnesty. Statoils aktive deltakelse i GC medfører dessuten at forumet nok vil spille en viktigere rolle for utvikling av CSR-strategien i årene som kommer. Analysen av både GC og KOMpakt viser at i CSR-sammenheng må teorier om læring og påvirkning selskaper imellom, suppleres med teorier som inkluderer påvirkning fra CSR-nettverk som omfatter mer enn markedsaktører.

Min begrensning av det transnasjonale perspektivet til å omfatte organisasjoner og fora der Statoil deltar, kan fremstå som en svakhet fordi også internasjonale organisasjoner som FN, OECD og EU har engasjert seg i CSR. En eventuell direkte påvirkning fra disse aktørene (utover FNs Global Compact) overses med min tilnærming. Samtidig avslører gjennomgangen av de transnasjonale organisasjonenes CSR-arbeid at mye av dette har bygget på initiativer fra internasjonale organisasjoner, som blant annet UNCED-prosessen, Kyoto-protokollen, OECDs konvensjoner mot korrupsjon og bestikkelser og OECDs retningslinjer for multinasjonale selskaper. Påvirkning fra internasjonale organisasjoner plukkes dermed indirekte opp ved at deres initiativer er utgangspunkt for mye av det som settes på dagsorden i de transnasjonale nettverkene. Det er likevel et spørsmål om ikke internasjonale organisasjoner i større grad burde vært inkludert i analysen. Dette er i tråd med bidragene fra både Keohane og Nye (1972, 2001 [1977]) og Risse-Kappen (1995) som fremhever relasjoner mellom transnasjonale aktører og internasjonale organisasjoner.

Bidragene fra Sally (1995) og Doremus m. fl. (1998) åpner for en svært bred studie av nasjonale forhold. For eksempel klargjør ikke Doremus m. fl. (1998:15-16) konkret hva som ligger i begrepet nasjonal ideologi eller nasjonal arv utover å si at dette inkluderer økonomiske, politiske og sosiale institusjoner og tradisjoner. Teoretisk kan dette tolkes som en svakhet fordi en manglende konkretisering og avgrensning skaper uklarhet og kan svekke analysen. Samtidig anser jeg denne åpenheten som en styrke. Det er ikke bestemt på forhånd hvilke nasjonale forhold som er de avgjørende forklarings-faktorer, og man kan ta utgangspunkt i de strukturer og prosesser som er interessante for et spesifikt case. Jeg valgte å se på norsk oljepolitikk, miljøpolitikk, utenrikspolitikk og tradisjonen med demokratisk korporatisme i arbeidslivet.

På samme måte legger ikke Sally (1995) noen begrensning på hvilke nasjonale aktører og nettverk som kan studeres, selv om han først og fremst konsentrerer seg om relasjoner mellom selskaper og myndigheter, banker, fagforeninger og andre selskaper. For min problemstilling var det også relevant å trekke inn arbeidsgiverorganisasjoner, NGOer og forskningsinstitusjoner. Ved å muliggjøre en bred tilnærming åpnet bidragene fra Doremus m. fl. og Sally for en kompleks analyse av problemstillingen på nasjonalt nivå. Dette var nyttig i mitt case fordi CSR-debatten har engasjert en rekke ulike aktører.

Analysen av selskapsinterne forhold var basert på det rasjonelle og det institusjonelle organisasjonsperspektivet. Funnene bekrefter i stor grad Olsen (1992) og Christensen og Lægreid (2001) som argumenterer for at de to perspektivene ikke er gjensidig utelukkende, men utfyller hverandre. Informasjon hentet fra Statoils styrings-dokumenter om formell struktur og ulike enheters oppgaver måtte suppleres med en forståelse av institusjonell dynamikk og identitet for å forklare Statoils CSR-strategi.

Samtidig overser disse organisasjonsteoretiske perspektivene visse selskaps-spesifikke særtrekk. For eksempel kan Statoils mangel på operatørskap utenfor Norge ha hatt implikasjoner for CSR-strategien. Når andre selskaper er operatører og har ansvaret for den daglige driften kan dette ha påvirket Statoils CSR-strategi på to måter: Statoils manglende innflytelse kan ha gitt selskapet problemer med å få gjennomslag for sin CSR-strategi overfor partnere som kanskje ikke har like ambisiøse målsetninger. På den annen side kan fravær av operatørskap ha frigjort Statoil for ansvaret med å følge opp CSR-strategien i praksis. Statoil kan skyve ansvaret over på operatøren og bruke som argument at de som deltaker på en lisens har liten innvirkning på hvordan virksomheten tar CSR-relaterte hensyn. Basert på informasjonen jeg har innhentet er det vanskelig å si noe konkret om hvorvidt dette har vært tilfelle, selv om en av mine informanter antyder at noen personer i Statoil har vært vel ivrige på å publisere krevende prinsipper og målsetninger før man har tenkt gjennom hvordan de kan følges opp i praksis. Det er en svakhet ved det rasjonelle og det institusjonelle organisasjonsperspektivet at slike selskaps-spesifikke særtrekk ikke plukkes opp.

7.2.1 Mikropolitisk økonomi som analytisk strategi

Av mangel på teoriutvikling rundt CSR og fordi oppgavens problemstilling åpnet for å studere komplekse sammenhenger mellom variabler på flere analysenivåer, valgte jeg en teoretisk tilnærming med bruk av bidrag fra to ulike fagfelt: IPØ og organisasjonsteori. Ved å benytte mikropolitisk økonomi som et overordnet analytisk perspektiv fikk jeg mulighet til å studere Statoil som et individuelt selskap i en bredere politisk økonomisk kontekst. Det transnasjonale og det hjemlandsorienterte perspektivet basert på bidrag hentet fra IPØ, avdekket ytre forklaringer på nasjonalt og transnasjonalt nivå. Analysen viste her at det var fruktbart å ta utgangspunkt i en nettverkstilnærming som åpnet for å studere Statoils relasjoner med andre aktører. Dette ga en bedre forståelse av hvordan strukturelle mekanismer og maktrelasjoner har virket inn på Statoils CSR-strategi. Ved bruk av et mer begrenset bedriftsøkonomisk og/eller organisasjonsteoretisk perspektiv ville dette i større grad blitt oversett.

Bidragene fra Doremus m. fl. (1998) og Sally (1995) er en reaksjon mot det de ser som en tendens til å overdrive fokuset på nasjonalstatens forvitring og neglisjere det nasjonale analysenivå i studier av TNS. Det hjemlandsorienterte perspektivet motstrider ikke at

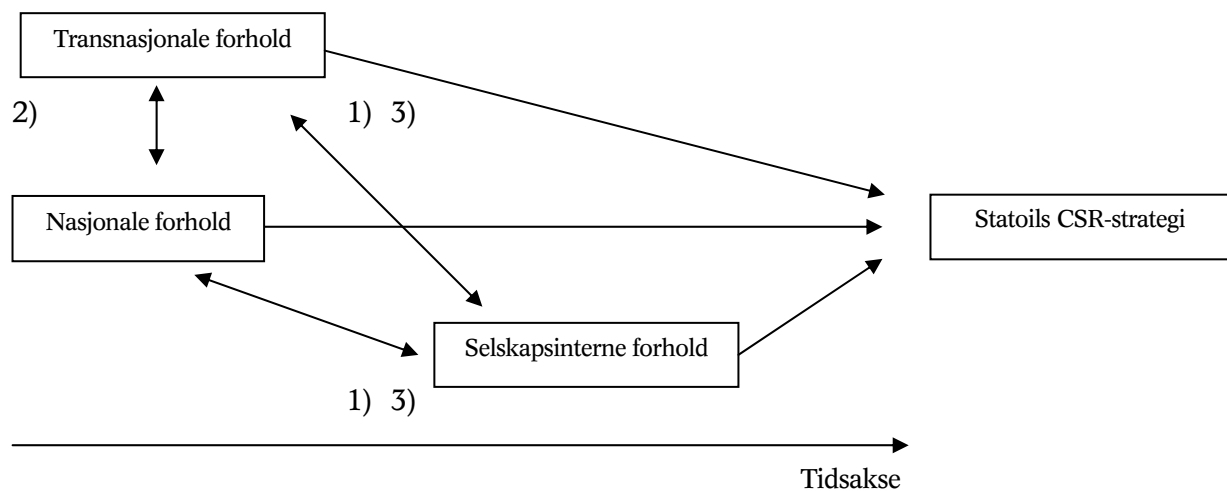
transnasjonale aktører og strukturer påvirker og legger rammer for Statoils handlingsrom. Det retter imidlertid fokus mot hvordan Statoils historie som et norsk selskap og samhandling med nasjonalt baserte aktører i noen tilfeller kan ha vært vel så viktig for CSR-strategien som det som foregår på den transnasjonale arena. Analysen viser at dette er tilfelle og at hjemlandsperspektivet kunne tilføre en historisk dynamikk som det transnasjonale perspektivet i stor grad mangler.

Den oppsummerende gjennomgangen av hver enkelt indikator illustrerte hvordan forhold internt i Statoil har sammenheng med transnasjonale og nasjonale forhold, og hvordan ytre strukturelle forhold og læring, inspirasjon og press fra eksterne aktører har påvirket holdninger og virkelighetsforståelsen hos selskapsledelsen og de ansatte, samt skapt en dynamikk mellom LOS og HMS-avdelingen. De tre perspektivene kan således forstås som komplementære ved at de setter søkelyset på ulike analysenivåer.

7.2.2 En revidert analysemodell

Analysen avslørte en svakhet ved min opprinnelige analysemodell (jfr. figur 1.1, s. 15): Modellen overser samspillet mellom de tre perspektivene. Min inndeling i tre teoretiske perspektiver og den tredelte oppbyggingen av analysen var nyttig ut fra praktiske og metodiske hensyn, men det bidro samtidig til å trekke skarpere skiller mellom transnasjonale, nasjonale og selskapsinterne forhold. Mine empiriske funn viser at analysemodellen i større grad bør illustrere hvordan aktører og prosesser innenfor ett perspektiv kan virke sammen med forhold relatert til et av de andre perspektivene. På bakgrunn av dette setter jeg opp en revidert analysemodell (figur 7.1 på neste side).

Tre eksempler kan illustrere samspillet mellom transnasjonale, nasjonale og selskapsinterne forhold (jfr. punkt 1), 2) og 3) i figur 7.1). Som nevnt viser oppsummeringen av de seks indikatorene at læring og inspirasjon fra aktører både på den transnasjonale og den nasjonale arena har forplantet seg inn i Statoil som organisasjon (punkt 1). Dette påvirket selskapsinterne forhold som kunne forklare CSR-strategien. Analysen viser blant annet at nulltankegangen i miljø og Amnesty-avtalen kan koples til en tendens til segmentering innen saksfelt som menneskerettigheter og miljø. Ulike avdelinger i Statoil har sine særinteresser, men hvordan disse fremmes bør koples til hvordan avdelingene samspiller med eksterne aktører involvert i tilsvarende saksfelt. LOS-avdelingens og HMS-avdelingens direkte kontakt med relevante grupper i byråkratiet, academia, NGO-miljøet og i de transnasjonale nettverkene, kunne blitt studert nærmere ved å betrakte samspillet mellom selskapsinterne, nasjonale og transnasjonale forhold.



Figur 7.1 Revidert analysemodell

For det andre valgte jeg å begrense analysen av NGOers påvirkning på Statoil til den nasjonale arena og de norske nettverkene. Av begrensningshensyn var en forenkling nødvendig, men analysemodellen burde i større grad åpnet opp for at mange NGOer opererer på både en nasjonal og transnasjonal arena, og at dette kan ha påvirket Statoils CSR-strategi (punkt 2). Nettopp fordi så mange NGOer i høyeste grad er transnasjonale aktører som deltar i transnasjonale nettverk er min tilnærming utilstrekkelig og skaper et kunstig skille mellom det nasjonale og det transnasjonale perspektivet. Et eksempel er Amnesty International som blant annet deltar i Global Compact. Amnesty er dessuten involvert i et opplæringsprosjekt i menneskerettigheter for dommere i Venezuela, et prosjekt Statoil har støttet siden 1999 (Statoil 1999:44).

For det tredje argumenterte jeg i kapittel 6 for at selskapsinterne normer og verdier rundt samfunnsansvar i stor grad reflekterer nasjonale normer og verdier (punkt 3). Statoils samfunnsrolle i Norge ble trukket frem av flere informanter som en faktor som har formet den interne forståelsen og aksepten av CSR. De samme normer og verdier kan slik sett forstås ut fra både et nasjonalt og et selskapsinternt perspektiv. Samtidig kan tendensen hos konsernledelsen til å fremheve mer forretningsbaserte normer og prinsipper koples til Statoils utvikling til et TNS og deltakelse i en global petroleumsindustri hvor markedsandeler og omdømme blir viktigere. Slik kan normer og verdier i det transnasjonale samfunn også gjenspeiles i selskapsinterne oppfatninger.

Den reviderte analysemodellen inkluderer i tillegg en tidsakse og viser hvordan transnasjonale og nasjonale forhold fremstår som mer bakenforliggende forklaringer som har vært med å legge føringer på innholdet i CSR-strategien. Selskapsinterne forhold fungerer i større grad som en mellomliggende variabel. Analysen vitner om at ledelsens vurderinger og holdninger til CSR, samt institusjonell dynamikk og samspillet mellom HMS-avdelingen og LOS, har bidratt til å forme og videreutvikle CSR-strategien. Dette skjer imidlertid innenfor det handlingsrom omgivelsene gir. Transnasjonale og nasjonale forhold får dermed både en direkte og en *indirekte* effekt på Statoils CSR-strategi.

7.2.3 Andre metodiske vurderinger

Det selskapsinterne perspektivet åpnet for å studere enkeltpersoner i Statoil og deres betydning for CSR-strategien. Både konsernsjefene og lederne i LOS fremstår som sentrale pådrivere internt i selskapet. Gjennom arbeidet med oppgaven oppdaget jeg imidlertid at mange av mine informanter trakk frem enkeltindividers personlige engasjement og deltakelse også *utenfor* Statoil, som en forklaringsfaktor. Dette plukkes ikke opp av min tilnærming. CSR-nettverkene både nasjonalt og transnasjonalt ser ut til å bære preg av at et begrenset antall personer deltar, og noen har utmerket seg spesielt. Internasjonal direktør i NHO, Jon Vea, tidligere statsminister Gro Harlem Brundtland, næringsminister Grete Knutsen og statssekretær i UD, Leiv Lunde, nevnes som sentrale for CSR-debatten i Norge. Presidenten i ICEMs energiseksjon Lars Anders Myhre, fremstår som en initiativtaker til ICEM-avtalen. En av mine informanter trekker frem hvordan BPs konsernsjef, Sir John Browne, som blant annet deltar i WBCSD sammen med Statoils konsernsjef, har vært personlig engasjert i CSR-debatten internasjonalt (Christiansen [intervju]; Christiansen 2003:5). Dette kan relateres til hva Waltz (1959) omtaler som individ/lederskapsnivå, et tredje analysenivå i IP i tillegg til det internasjonale og det nasjonale nivå. Mine empiriske funn antyder at det i analyser av selskapers CSR-strategier bør tas høyde for enkeltpersoners betydning *utover* selskapsledelsen og de ansatte i selskapet.

Positive utsagn om enkeltpersoners betydning er nok til en viss grad preget av informantenes eget ståsted og bakgrunn. Dette kan relateres til de metodiske utfordringer i forhold til reliabilitet og kilders troverdighet som jeg var inne på i kapittel 2 (jfr. s. 34). Det var en utfordring i innsamlingen av data at mange av informantene er sterkt engasjert i den norske debatten om CSR og kan sies å ha sin egen agenda. De har allerede sterke personlige oppfatninger om hvilke temaer som omfattes av CSR og hva som bør vektlegges. Noen snakket om det nåværende arbeidet og fremtidige utfordringer, og var lite interessert i å formidle tanker om den historiske dimensjonen av CSR og Statoils tidligere arbeid på området. Det må samtidig sies at informasjonen jeg fikk gjennom intervjuene var helt nødvendig for å kunne gjennomføre en tilfredsstillende analyse.

Noen av informantene hadde nok også egeninteresse i å fremstille sin egen rolle, eller den aktøren de representerte, som mer sentral og innflytelsesrik enn hva som faktisk har vært tilfelle. Det var vanskelig å få innblikk i interne forhold i Statoil, og synspunkter jeg har fått fra de ansatte er preget av et ønske om å fremstille Statoils CSR-politikk i et så positivt lys som mulig. Samtidig kan andre aktører ha forsøkt å fremstille sin egen påvirkning på Statoil som større enn hva den i realiteten har vært. Dette gjelder både representanter for myndigheter, NGOer, akademia og andre. Informanter i NGO-miljøet har ikke vært like positive til innsatsen som har vært gjort hverken blant sentrale skikkelser i Statoil, i næringslivet generelt eller hos styresmaktene. Samtidig betyr ikke ulike oppfatninger at enkeltpersoners handlinger ikke kan forklare CSR-strategien.

Arbeidet med oppgaven har avslørt et omfattende ”hattebytte” hos mange av personene som deltar i det nasjonale CSR-nettverket. Flere har vekslet mellom jobber i næringslivet, byråkratiet, akademia og NGO-miljøet. I kapittel 2 nevnte jeg forvirringen og uenigheten rundt CSR som begrep, og hvordan noen informanter syntes å være opptatt av å fremme en forståelse av CSR-begrepet som er i samsvar med temaer som sto sentralt hos den aktøren de representerte på daværende tidspunkt. Uenigheten rundt CSR og hva det omfatter trenger altså ikke bare bunne i en genuin forvirring, men også en interesse hos

aktørene om å fremme den vinklingen og de temaer de selv anser som mest sentrale. Det er vanskelig å si hva dette har betydd for Statoils CSR-strategi og for CSR-debatten i Norge generelt, men det kan være relevant å stille spørsmål ved hvordan slike hyppige karrieresprang og enkeltaktørers særinteresser påvirker diskusjonen rundt CSR og forståelsen av CSR som fenomen.

7.3 Avsluttende kommentarer – kan Statoil ”walk the talk”?

Hensikten med denne oppgaven har vært å bidra med kunnskap rundt hvilke aktører og prosesser som kan forklare innholdet i Statoils CSR-strategi. Jeg vil konkludere med at en statsvitenskaplig tilnærming med utgangspunkt i politisk økonomi og organisasjons-teori var en fruktbar analytisk strategi. Selv om de empiriske funnene vanskelig kan generaliseres til andre selskaper, har analysen bidratt til å sette søkelyset på relevante aktører og interessante sammenhenger som kan benyttes som utgangspunkt for å studere andre selskapers CSR-strategier.

Innledningsvis snakket jeg om hvordan CSR er et omfattende og uklart begrep med både en deskriptiv og normativ side (jfr. s. 8). Mye av det som skrives om CSR handler om hva CSR *bør* innebære, hvilke temaer som inngår i begrepet og hvor grensen for selskapers ansvar *bør* trekkes. En normativ vurdering av Statoils CSR-strategi har imidlertid ikke vært mitt formål, og oppgaven forteller derfor lite om hvordan Statoil faktisk evner å respektere og fremme menneskerettigheter, avstå fra korrupsjon og bestikkelser, unngå skader på miljøet og ta vare på sine ansattes helse og sikkerhet. Samtidig er nettopp den største faren for et selskap med en ambisiøs CSR-strategi å mislykkes i å ”walk the talk” gjennom å ikke makte å leve opp til de prinsipper som vedtas og offentliggjøres. Et godt omdømme kan raskt ødelegges hvis CSR-strategien forblir ”glossy” brosjyrer og festtaler, eller enda verre, ledsages av grove brudd på de prinsipper selskapet høytidelig har bekjent seg til. Med sine ambisiøse prinsipper har Statoil satt seg selv i en utsatt posisjon, blant annet med hensyn til forventninger til selskapets forretnings-etiske opptreden. Dette fikk selskapet smertelig erfare gjennom Iran-saken høsten 2003 som førte til at Statoil og Olav Fjell nå etterforskes av Økokrim (jfr. s. 7). Samtidig viste denne saken at selv om konsernledelsen sviktet, demonstrerte Statoils interne konsern-revisjon, styret og bedriftsforsamlingen en større grad av ”good corporate governance”. En sunn selskapskultur med velfungerende styrings- og rapporteringssystemer er et kjerneelement for at Statoils CSR-strategi skal lykkes i et langsiktig perspektiv og fremstå som noe mer enn ”konsulentmat” og fagre ord.

LITTERATUR

- Andersen, Svein S. (1997). *Casestudier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Andersen, Svein S. (2002). "Politisk styring eller markedstilpasning av olje-Norge?". ARENA, Nr. 1, januar 2002. Særtrykk fra Bent Sofus Tranøy og Øyvind Østerud (red.): *Den fragmenterte staten – reformer, makt og styring*. Makt- og demokratiutredningen 1998-2003.
- Andersen, Svein S. og Ole G. Austvik (2000). Nasjonal handlefrihet: *Petroleum og nye internasjonale rammebetingelser. Petroleum, makt og demokrati*. Oslo: Makt- og demokratiutredningen 1998-2003, 2000.
- Annan, Kofi (1999). *Secretary-General Proposes Global Compact in Human Rights, Labour, and Environment to World Economic Forum in Davos*. SG/SM/6681/Rev.1. Tilgjengelig på URL: <http://www.un.org/partners/business/davos/htm.org>.
- Antonsen, Marianne og Torben Beck Jørgensen (2000). *Forandring i teori og praksis – skiftende bilder fra den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Arnstad, Marit (2002). "Olje og Makt". Konferanse arrangert av Makt- og demokratiutredningen, OLF og Norges Forskningsråd. 12.09.2002. Tilgjengelig på: www.sv.uio.edu/mutr/publikasjoner/rapp2003/rapp2003/rapport56Index.html
- Aron, Raymond (1966). *Peace and War: A Theory of International Relations*. Oversatt av Richard Howard og Annett Baker Fox. London: Weidenfeld & Nicolson.
- Bendell, Jem (2000). "Introduction" i Jem Bendell (red.): *Terms for Endearment. Business, NGOs and Sustainable Development*. Sheffield: Greenleaf Publishing Ltd.
- Bergesen, Helge Ole og Willy Østreng (1997). *Internasjonal Politikk*. Oslo: Aschehoug
- Boasson og Wilson (2002). *CSR Europe*. Tilgjengelig på URL: <http://www.wbcd.org/plugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&DocId=2880> , lest 6. 11.2003.
- BP (1998). *What We Stand For... Our Business Policies*.
- Carson, Siri Granum og Norunn Kosberg (2003). *Etisk Foretning. Bedriftens samfunnsansvar*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Cerny, Philip G. (2000). "Political Globalization and the Competition State", kap. 24 i Richard Stubbs og Geoffrey R. D. Underhill (red.): *Political Economy and the Changing Global Order*. Ontario: Oxford University Press Canada.
- Chaffey, Paul (1998). "Forretningsministerium eller idealister i det utenrikspolitiske minefeltet?" i Daniel Heradstveit (red.): *Menneskerettigheter og norsk oljepolitikk*. NUPI-rapport nr. 232, juli 1998. Oslo: Norsk Utenrikspolitisk Institutt.
- Chandler, Alfred (1970). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chandler, Sir Geoffrey (2000). "Konstruktivt engasjement – en utfordring" i Stephanie Tamagno og Trond Aasland (red.): *Invitasjon til dialog. Næringsliv og samfunnsansvar*. Oslo: Hydro Media.
- Christensen, Tom og Per Lægveid (2001). "A Transformative Perspective on Administrative Reforms", i Tom Christensen og Per Lægveid (red.): *New Public Management. The transformation of Ideas and Practice*. Hampshire: Ashgate.
- Christiansen, Atle Christer (2002). *Beyond Petroleum: Can BP deliver?* FNI-rapport 6/2002.
- Claes, Dag Harald (2002). "Globalisation and State Oil Companies: the case of Statoil", kapittel til Gordon Laxer and Dennis Soron (red.): *Commodifying Public Life: Resisting the Enclosure of the Common*, The Globalism Project, book III. Paper.
- Cox, Robert (1987). *Production, Power and World Order: Social Forces in the Making of History*. New York: Columbia University Press.

- Doremus, Paul, William Keller, Louis Pauly og Simon Reich (1998). *The Myth of the Global Corporation*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Dunning, John (1988). *Explaining International Production*. London: Unwin Hyman.
- ECON (2002). *TotalFinaElf and CSR*. ECON Rapport 73/02.
- Elkington, John (1998). I John Mitchell (red.): *Companies in a World of Conflict*. The Royal Institute of International Affairs. London: Earthscan Publications Ltd.
- Evans (1979). *Dependent Development. The alliance of multinational, state, and local capital in Brazil*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Evans, Graham og Jeffrey Newnham (1998). *The Penguin Dictionary of International relations*. London: Penguin Books.
- Flaa, Paul, Rolf Gabrielsen, Dag Hofoss, Finn Holmer og Rolf Rønning (1987). *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Flatråker, Kjersti (1998). *Globalisering av Norsk Petroleumsvirksomhet – med fokus på Statoil i Sørøst-Asia*. Oslo: Universitetet i Oslo, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi. Hovedoppgave.
- Fligstein, Neil (1991). "The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979", kap. 13 i Walter W. Powell og Paul J. DiMaggio (red.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- FN (2001) "Cooperation between the United Nations and all relevant partners, in particular the private sector". Rapport fremlagt av Generalsekretæren for Generalforsamlingen 28.09.01, del 39 av the provisional agenda.
- Freeman, Edward R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Oxford: Pitman Publishing Company.
- Furre, Berge (1992). *Norsk Historie 1905-1990. Vårt hundreår*. Oslo: Det Norske Samlaget
- Galaskiewicz, Joseph (1991). "Making Corporate Actors Accountable: Institution-Building in Minneapolis – St. Paul", i Walter W. Powell og Paul J. DiMaggio (red.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Galtung, Johan (1971). "A Structural Theory of Imperialism", *Journal of Peace Research*, 8(2):81-117.
- Gilpin, Robert (1972). "The Politics of Transnational Economic Relations", I Robert O. Keohane og Joseph S. Nye (red.): *Transnational Relations and World Politics*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Gilpin, Robert (1975). *U.S. Power and Multinational Corporation*. New York: Basic Books.
- Gilpin, Robert (1987). *The Political Economy of International relations*. Princeton N.J: Princeton University Press.
- Gilpin, Robert (2001). *Global Political Economy. Understanding the International Economic Order*. Princeton N.J: Princeton University Press.
- Gjølberg, Maria (2003). *The United Nations Global Compact – I hvilken grad bidrar Global Compact, via næringslivet, til FNs mål om bærekraftig utvikling?* Rapport nr. 6/03, ProSus/Senter for utvikling og miljø (SUM). Oslo: Universitetet i Oslo, ProSus. Hovedoppgave.
- Gleckman, Harris (1995), *Transnational Corporations' Strategic Responses to "Sustainable Development"*. Tilgjengelig på URL: http://www.greenyearbook.org/articles/95_08_gleckman.pdf
- Goyer, Pia Rudolfsson og Asbjørn Eide (1999). *Human Rights and Corporate Response. Country Study Design – Exploratory Study of Azerbaijan*. Oslo: Institutt for menneskerettigheter, Universitetet i Oslo.
- Hansen, Daniel Vadet og Henning Lunde (2002). *Creating value through strategic stakeholder management : Corporate Social Responsibility in Statoil. Utredning i strategi, organisasjon og ledelse*. Norges handelshøyskole (NHH), våren 2002. Diplomoppgave.
- Hellevik, Ottar (1999). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Hernes, Gudmund (1978). "Mot en institusjonell økonomi." , i Gudmund Hernes (red.): *Forhandlingsøkonomi og blandingsadministrasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hjulstad, Roar (1991). *Organisasjonsteori*. Oslo: NKS-Forlaget.
- Holsti, K. J. (1972). *International Politics: A Framework for Analysis*. Englewood Cliffs N.J: Prentice Hall.
- Hveem, Helge (1994). *Internasjonalisering og Politikk. Norsk utenriksøkonomi i et tilpasningsperspektiv*. Oslo: Tano.
- Hveem, Helge, Per Heum & Audun Ruud (2000). *Globaliseringen og norske selskapers etableringer i utlandet. Virkninger på maktfordeling og demokrati i Norge*. Fra Makt- og demokratiutredningen 1998-2003, Rapportserien, nr.23, nov. 2000. Oslo: Unipub Forlag.
- Hymers, Stephen (1976). *The International Operations of National Firms. A Study of Foreign Direct Investment*. Cambridge: MIT Press.
- Kaiser, Karl (1971). "Transnational Politics: Towards a Theory of Multinational Politics" i *International Organization*, Vol. 25, nr. 4, ss. 795-816.
- Katzenstein, Peter (1983). "The Small European States in the International Economy" , i John G. Ruggie (red.): *Economic Dependence and Corporatist Politics*. New York: Columbia University Press.
- Keohane, Robert O. og Joseph S. Nye Jr. (red.) (1972). *Transnational Relations and World Politics*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Keohane, Robert O. og Joseph S. Nye Jr. (2001 [1977]). *Power and Interdependence*. 3. utg. New York: Longman.
- Korten, David C. (2001). *When Corporations Rule the World*. Bloomfield: Kumarian Press Inc. og San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Krasner, Stephen D. (1978). *Defending the national interest*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Krasner, Stephen D. (1999). *Sovereignty: Organized Hypocrisy*. Princeton N.J: Princeton University Press.
- Lafferty, William og Oluf Langhelle (red.) (1995). *Bærekraftig utvikling. Om utviklingens mål og bærekraftens betingelser*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Lange, Siri, Arild Spissøy og Marie Brudvik (2002). *Fra motstander til medspiller: Partnerskap mellom norske frivillige organisasjoner og norsk næringsliv*. CMI-rapport 2002.
- Leer-Salvesen, Tarjei (1998). *I gode hender? – en uautorisert Helse, miljø- og sikkerhetsrapport om Statoils aktiviteter i utlandet*. NorWatch rapport nr. 1, oktober 1998.
- Lodgaard, Sverre (1997-98). *Hvor Hender Det? (HHD)*, nr. 6 1997-98. Oslo: Norsk utenrikspolitisk institutt.
- Lundeby, Erik (udatert). *Bedriftenes samfunnsansvar – NHOs rolle og bedriftenes ansvar*. Paper.
- Læg Reid, Per, Johan P. Olsen, Anne-Mette Stenberg (1989). *Partsorganisering i petroleumsektoren: Samarbeidsmodellen på prøve*. Notat 89/29, LOS-senteret.
- March, James G. og Johan P. Olsen (1989). *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press.
- Mark, Leonard (2002). "Diplomacy by Other Means", *Foreign Policy*, sep./okt. 2002, ss 48-56. Tilgjengelig på URL: www.foreignpolicy.com
- Matlary, Janne Haaland (2002). *Verdidiplomati – kilde til makt? En strategisk analyse av norsk utenrikspolitikk*. Makt- og demokratiutredningen 1998-2003. Nr. 46. Oslo: Unipub Forlag.
- Meling, Christine (2002). *Stakeholderdialog som verktøy i utøvelse av bedrifters samfunnsansvar*. Rapport nr. 3/2002. Trondheim: Institutt for tverrfaglige kulturstudier, NTNU.
- Mitchell, John, Koji Morita, Norman Selley og Jonathan Stern (2001). *The New Economy of Oil. Impacts on Business, Geopolitics and Society*. London: Earthscan Publications.
- Mitchell, John (1998). *Companies in a World of Conflict. NGOs, Sanctions and Corporate Responsibility*. London: Earthscan.

- NHO (2000). *Standpunkt korrupsjon*. NHO.
- Noreng, Øystein (2001). Notater fra forelesning i Norsk og internasjonal olje- og gasspolitikk. Våren 2001. Oslo: Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Oslo.
- Nordskog, Morten (1999). Grønn og global. *En analyse av Greenpeace som transnasjonal actor i den internasjonale handelen med farlig avfall*. Oslo: Universitetet i Oslo, Institutt for statsvitenskap. Hovedoppgave.
- Nordskog, Morten og Audun Ruud (2000). "Transnational Oil Companies and Human rights. What they say and how they say it" i Asbjørn Eide, Helge Ole Bergesen og Pia Rudolfsson Goyer (red.): *Human Rights and the Oil Industry*. Antwerpen: Intersentia.
- Norges Forskningsråd (2003). *Bedriftenes samfunnsansvar. Forslag til nytt forskningsprogram*. Oslo: Hustrykkeriet.
- NorWatch (1997). Nyhetsbrev nr. 9: "Oljeboring møter protester" og nr. 10: "Øst-Timor kontrakt kan være ugyldig".
- OED (2003). *Fakta 2003. Norsk petroleumsvirksomhet*. Oslo: Olje- og energidepartementet, PDC Tangen.
- OGP (1997). *Principles for impact assessment. The environmental and social dimension*. OGP-rapport nr. 2.74/265, august 1997.
- OGP (2002). *Combating corruption. OGP progress report*. OGP-rapport nr. 1.21/334, desember 2002.
- OGP og IPIECA (2002). *The oil and gas industry – from Rio to Johannesburg and beyond. Contributing to sustainable development*. Oxford: Words and publications.
- Ohmae, Kenichi (1990). *The Borderless World. Power and Strategy in the Interlinked Economy*. New York: HarperBusiness.
- Olsen, Johan P. (1992). "Analyzing Institutional Dynamics", *Staatswissenschaften und Staatspraxis* 3 (2), ss 247-271.
- Pauly, Louis W. og Simon Reich (1997). "National Structures and Multinational Corporate Behaviour: Enduring Differences in the Age of Globalization", *International Organization*, MIT Press.
- Powell, Walter W. og Paul J. DiMaggio (red.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Risse-Kappen, Thomas (red.) (1995). *Bringing Transnational Actors Back In: Non-State Actors, Domestic Structures and International Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ruud, Audun (2002). *Transnational Corporations and Environmental Concerns in Less Developed Countries. Can cross border environmental management systems achieve public policy goals?* Rapport nr. 2/02, ProSus, Senter for utvikling og miljø (SUM), Universitetet i Oslo. Oslo: ProSus.
- Ruud, Audun og Olav M. Larsen (2002). *Miljørapportering i årsberetningen: Følger norske bedrifter Regnskapslovens pålegg?* Rapport 8/2002. Oslo: Universitetet i Oslo, ProSus
- Ruud, Audun og Olav M. Larsen (2003). *Miljørapportering i større norske foretak: Følger Regnskapsloven etter intensjonen?* Rapport 5/2003. Oslo: Universitetet i Oslo, ProSus.
- Ryggvik, Helge (1995). *Norsk oljepolitikk mellom det internasjonale og det nasjonale*. TMV-notat, nr. 79. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Ryggvik, Helge (2000). *Colombia: Olje og menneskerettigheter*. Arbeidsnotat nr. 7/2000. Oslo: TIK, Universitetet i Oslo.
- Ryggvik, Helge (2002). *BP/Statoil alliansen. Et samarbeid til besvær*. Arbeidsnotat nr. 16/2002. Oslo: TIK, Universitetet i Oslo.
- Røvik, Kjell Arne (1998). *Moderne Organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sally, Razeen (1995). *States and Firms. Multinational enterprises in institutional competition*. London and New York: Routledge.
- Selznick, Philip (1997). *Lederskap*. Otta: Tano Aschehoug.

- Shell (1998). *Profits and Principles – does there have to be a choice?* Shell.
- Skarstein, Thea Bull (1998). *Forholdet mellom det transnasjonale selskapet Shell, staten og ogonibefolkningen i Nigeria: Allianse og konflikt*. Oslo: Universitetet i Oslo, Institutt for statsvitenskap. Hovedoppgave.
- Skodvin og Skjærseth (2001). "Shell Houston, we have a problem!" , *Global Environmental Change*. Vol. 11, nr. 2, juli 2001, ss 103-106.
- Skogmo, Bjørn (1985). i Johan Jørgen Holst og Daniel Heradstveit (red.): *Norsk utenrikspolitikk*. Oslo: TANO.
- Statoil (1996). *Årsrapport 1996*.
- Statoil (1997). *Årsrapport 1997*.
- Statoil (1998). *Årsrapport 1998*.
- Statoil (1999). *Årsrapport 1999*.
- Statoil (2000). *Årsrapport 2000*.
- Statoil (2001). *Årsrapport 2001*.
- Statoil (2002a). *Framtiden er nå. Statoil og bærekraftig utvikling*.
- Statoil (2002b). *Årsrapport 2002*.
- Statoil (2002c). *Leverer det vi lover. Statoil og bærekraftig utvikling 2002*.
- Statoil (2002d). *Ledelse og styring*.
- Statoil (2002e). *Organisasjon, roller og ansvar*.
- Statoil (2002f). *Etikk i Statoil*.
- Statoil (2002g). *Statoilkonsernets personalpolitikk*.
- Statoil (udatert). *Vi i Statoil*.
- Stopford, John og Susan Strange (1991). *Rival States, Rival Firms: Competition for World Market Shares*. Cambridge University Press.
- Strange, Susan (1988). *States and Markets*. London: Pinter.
- Strange, Susan (1996). *The Retreat of The State: The Diffusion of Power in the World Economy*. Cambridge University Press.
- Strange, Susan (2000). "World Order, Non-State Actors, and the Global Casino", i Richard Stubbs og Geoffrey R. D. Underhill (red.): *Political Economy and the Changing Global Order*. Ontario: Oxford University Press Canada.
- Strange, Susan (2002). "Towards a Theory of Transnational Empire" (1989), ss 141-155, "The Myth of Lost Hegemony (1987), ss 121-140), "The Westfailure System" (1999), ss 241-250, i Roger Tooze og Christopher May (red): *Authority and Markets. Susan Strange's Writings on International Political Economy*. New York: Palgrave Macmillan, 2002.
- Stubbs, Richard og Geoffrey R. D. Underhill (red) (2000). *Political Economy and the Changing Global Order*. Ontario: Oxford University Press Canada.
- Sunkel, O. (1973). "Transnational Capitalism and National Disintegration in Latin America", *Social and Economic Studies*, vol. 22, nr. 1, ss. 132-176.
- Tangen, Kristian (2002). *Shell: Struggling to Build a Better World?* Fridtjof Nansens Institutt (FNI). Paper.
- TCC - The Copenhagen Centre (TCC) og AccountAbility (2002). *Corporate Responsibility Clustering. Leveraging corporate responsibility for national competitive advantage*. November 2002.
- TCC - The Copenhagen Centre (TCC) og AccountAbility (2003). *Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action*. Januar 2003.

- Tranøy, Bent Sofus og Øyvind Østerud (2001). *Mot et globalisert Norge? Rettslige bindinger, økonomiske føringer og politisk handlingsrom*. Oslo: Gyldendal Akademiske Forlag.
- Tvedt, Terje (2003). *Utviklingshjelp, utenrikspolitikk og makt: Den norske modellen*. Makt- og demokratiutredningen 1998-2003. Oslo: Gyldendal Akademiske Forlag.
- Tørres, Liv og Anniken Huitfeldt (2004). *Næringslivets samfunnsansvar: veldedighet eller rettighet?* Oslo: Fafo. Paper.
- UD (1996). *Menneskerettigheter og norsk utenrikspolitikk..* Redigert sammendrag av redegjørelser holdt av Utenriksministeren, Handelsministeren og Bistandsministeren i Stortinget 10.10.1996. Oslo: UD
- UD (1999). *Næringsliv og menneskerettigheter. Artikkel 1: Næringslivsmessige aspekter ved menneskerettighetsarbeidet. Utenriksdepartementet, Avdeling for menneskerettigheter, humanitær bistand og demokrati*. Et innspill fra KOMPakts arbeidsgruppe nr 2.
- UNCTAD (2003). "World Investment Report 2003". Definitions and sources. Tilgjengelig på URL: <http://www.unctad.org/en/docs/wir2003annexesen.pdf>
- Verdensbanken (2004). *Race to the top: Attracting & Enabling Global Sustainable Business*. Tilgjengelig på URL: <http://www.pelc.net/Articles/Race%20to%20The%20Top%202.pdf>
- Vernon, Raymond (1971). *Sovereignty at Bay*. New York: Basic Books.
- Waltz, Kenneth (1959). *Man, the State and War: A Theoretical Analysis*. New York: Manchester University Press.
- Waltz (1979) *Theory of International Politics*. New York: McGraw-Hill.
- WBCSD (1999). *Meeting Changing Expectations*. Rapport. Tilgjengelig på URL: <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD2/layout.asp?type=p&MenuId=MjMy&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu>
- WBCSD (2000). *Corporate Social Responsibility: Making good business sense*. Rapport. Tilgjengelig på URL: <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD2/layout.asp?type=p&MenuId=MjMy&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu>
- WBCSD (2003). *Sustainable Development Reporting*. Rapport. Tilgjengelig på URL: <http://www.wbcsd.org/plugins/docsearch/result.asp?txtDocTitle=striking%20the%20balance&txtDocText=&cboDocType=Core%20publications|2&cbo2=&cboYear=>
- Zadek, Simon og Maya Forstater (1999). "Making Civil Regulation Work", i Michael K. Addo (red.): *Human rights standards and the responsibility of transnational corporations*. Haag: Kluwer Law International.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2. utgave. London: Sage.
- Østerud, Øyvind, Kjetil Goldman og Mogens N. Pedersen (red.) (1997). *Statsvitenskaplig leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Stortingsmeldinger og Stortingsproposisjoner
- St.meld. nr. 76 (1970-71). *Undersøkelse etter og utvinning av undersjøiske naturforekomster på den norske kontinentalsokkel m.m.* Industridepartementet.
- St.meld. nr. 93 (1976-77). *Om Norge og det internasjonale menneskerettsvernet*. UD.
- St.meld. nr. 46 (1988-89). *Miljø og utvikling. Norges oppfølging av Verdenskommisjonens rapport*. MD.
- St.meld. nr. 13 (1992-93). *Om FN-konferansen om miljø og utvikling i Rio de Janeiro*. MD.
- St.meld. nr. 58 (1996-1997). *Miljøvernpolitikk for en bærekraftig utvikling*. MD.
- St.meld. nr. 41 (1997-1998). *Næringspolitikk inn i det 21. århundre*. NHD.
- St.meld nr. 46 (1997-1998). *Olje- og gassvirksomheten*. OED.
- St.meld. nr. 21(1999-2000). *Mennskeverd i sentrum*. UD
- St.meld. nr. 39 (1999-2000). *Olje- og Gassvirksomheten*. OED.
- St. meld. Nr. 38 (2001-2002). *Om olje- og gassvirksomheten*. OED.

St.prp. nr. 36 (2000-2001). *Eierskap i Statoil og fremtidig forvaltning av SDØE*. OED

Intervjuer

Bakkerud, Lill-Heidi. Leder for NOPEF Statoil. Oslo: 11.06.2003.

Borgen, Jan. Leder for Transparency International Norge. Korrespondanse per e-post. 15.12.2003.

Bredal, Stein. Leder av YS i Statoil og konserntillitsvalgt i Statoils styre. Oslo:27.06.2003.

Campbell, John. Technical director i OGP. Korrespondanse per e-post. 14.12.2003.

Cappelen, Frede. Spesialrådgiver i Avdeling for HMS, Statoil. Stavanger: 23.06.2003.

Chaffey, Paul. Tidligere stortingsrepresentant for SV, tidligere ansatt i Avdeling for HMS, Statoil (1998-2001), nå leder for Abelia, foreningen for IKT- og kunnskapsbedrifter i NHO. Oslo:30.06.2003.

Christiansen, Atle Christer. Forsker Frithjof Nansens Institutt (FNI). Oslo: 30.05.2003.

Eggen, Øyvind. Tidligere medlem av AGINN (ForUM) og FIVAS. Oslo: 26.02.2003.

Hansen, Ellen. Tidligere ansatt i Fellestrådet for Afrika og informasjonsansvarlig for kampanjen mot Statoil i Nigeria. Oslo: 27.05.2003.

Henriksen, Asle. Rådgiver i KPMGs gruppe for miljø, etikk og sosialt ansvar. Korrespondanse per e-post. 28.07.2003.

Ildgruben, Svein. Informasjonssjef i Norske Shell. Korrespondanse per e-post. 10.06.2003 og 25.06.2003.

Kristiansen, Beate. Leder for Energiavdelingen i Bellona, tidligere ansatt i Statoil. Oslo: 30.06.2003.

Leer-Salvesen, Tarjei. Tidligere journalist og medredaktør i NorWatch (1995-2001), medlem av AGINN (Arbeidsgruppen for internasjonalisering av norsk næringsliv). Oslo: 17.03.2003.

Loraas, Kim Terje. Medlem av AGINN og aktiv i Regnskogfondet. Oslo: 26.02.2003.

Lunde, Leiv. Tidligere statssekretær i UD (1997-2000), nå partner og senioranalytiker i ECON. Oslo: 13.06.2003.

Myhre, Lars Anders. Leder for energiseksjonen i ICEM og politisk spesialrådgiver i NOPEF. Oslo: 03.07.2003.

Norvik, Harald. Tidligere konsernsjef i Statoil (1988-1999). Oslo: 11.07.2003.

Sivertsen, Astri. Tidligere nyhetsredaktør i Statoil. Oslo: 11.07.2003.

Slydal, Beate. Politisk rådgiver i Amnesty International Norge, intervju per e-post 28.03.2003.

Sydnes, Anne Kristin. Spesialrådgiver i Avdeling for landanalyse og samfunnsansvar (LOS) i Statoil, (leder av LOS, 1998-2000, spesialrådgiver i LOS 2001-), bistandsminister (Ap) (2000-2001). Oslo: 09.12.2003.

Trønningdal, Jan. Konsulent i OED. Ansvarlig for OEDs bilaterale arbeid, Industrisseksjonen i OED. Oslo:20.06.2003.

Vea, Jon. Direktør i Internasjonal avdeling i NHO, Oslo: 03.06.2003.

Visnes, Kjetil. Konsulent i Avdeling for landanalyse og samfunnsansvar (LOS), Statoil. Stavanger: 23.06.2003.

Wangen, Gulbrand. Adm.dir. i INTSOK. Oslo: 05.08.2003.

Wilhelmsen, Kjetil. Konsulent i OED. Ansvarlig for OEDs bilaterale arbeid, Industrisseksjonen i OED. Oslo: 20.06.2003.

Forsker ved Senter for menneskerettigheter (SMR), Universitetet i Oslo. Oslo: 30.06.2003.

Konsulent i Avdeling for internasjonalisering, NHD. Oslo: 13.06.2003.