

Ansvar i det fjerne?

Multinasjonale selskapers ansvar for ansatte hos leverandører og underleverandører i lavkostland.

En kasusstudie av Ikea og Varner-gruppen

Geir M. Grannes og Ola Myrset

Veileder: Professor Knut J. Ims

Masterutredning

Institutt for strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er framkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Gjennom årene på NHH har etikk og samfunnsansvar vært blant våre interessefelt, og vi bestemte oss tidlig for å skrive vår masterutredning innenfor temaet. I løpet av høsten har vi fått dypere innsikt i en rekke etiske problemstillinger – noe som har vært givende, både faglig og personlig.

Arbeidet har vært fruktbart også på andre områder, og vi har blant annet lært mye om samarbeid, planlegging og arbeidsrutiner. Vi vil derfor først og fremst takke hverandre for et fint semester, preget av spennende arbeid, diskusjoner – og mye ”lått og løye”, som vi sier i Stavanger.

Våre medstudenter har vært en viktig faktor for å skape trivsel utenom selve arbeidet. Vi vil derfor takke våre masterskrivende venner for at biblioteket i framtiden vil være et sted vi forbinder med gode stunder – og ikke trengsel, dårlig luft og bråkete printere. Vi vil også takke Teknisk Gruppe og studentforeningen for øvrig for å ha vært med på å gjøre studietiden på NHH til noe vi vil se tilbake på med stor glede.

Videre vil vi takke våre foreldre for interesse, motivasjon og gjennomlesning.

En stor takk rettes også til Katrine – fra Geir for tålmodigheten, og fra Ola for et halvt års lån av Geir. Takk også for korrekturlesning og konstruktive tilbakemeldinger.

Vi er også svært takknemlige for at intervjuobjektene, Annabelle Lefébure, Nina Schefte, Magne Paulsrud og Carin Leffler, tok seg tid til å svare på våre spørsmål i en travel hverdag. Uten deres hjelp ville ikke denne utredningen latt seg gjennomføre.

Til sist vil vi gjerne få takke vår veileder, Knut. Vi har satt pris på at du har motivert oss og kommet med kloke innspill. Takk også for at du gjennom hele prosessen har hatt tro på oss og vårt arbeid, og for at du har gitt oss stor selvstendighet.

Bergen 15.12.2011,

Geir M. Grannes

Ola Myrset

Sammendrag

Utredningen tar for seg Ikea og Varner-gruppen, blant annet fordi begge har et høyt antall leverandører i lavkostland. Et sentralt tema er i hvilken grad kasusbedriftene tar ansvar for de ansatte hos leverandører og underleverandører i lavkostland. Her finner vi at bedriftene på mange områder tar innover seg det globale ansvaret de stilles overfor, men samtidig benytter begge strategier for å fraskrive seg og redusere sitt ansvar. Utredningen bruker blant annet et tradisjonelt interessentperspektiv og teori om samfunnsansvar som forretningskasus for å svare på hvordan og hvorfor selskapene velger å ta ansvar. Vi ser at bedriftene har mulighet til å utøve makt i verdikjeden, og at de burde være i stand til å påvirke arbeidernes rettigheter hos sine leverandører og underleverandører. I lys av DeGeorges retningslinjer for multinasjonale selskaper ser utredningen på kasusbedriftenes opptreden i lavkostland. Vi finner blant annet at tilstedeværelse, forbedringstilnærminger og kulturforståelse står sentralt for begge bedriftene.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
1. Innledning.....	7
1.1 Forskningsspørsmål	8
1.2 Noen begrensninger.....	10
2. Metode.....	12
2.1 Forskningsspørsmål	12
2.2 Kasusstudie.....	12
2.2.1 Definisjon.....	12
2.2.2 Kritikk.....	13
2.2.3 Kasusstudiedesign	13
2.3 Intervju.....	14
2.3.1 Semistrukturert intervju.....	14
2.3.2 Styrker.....	15
2.3.3 Svakheter	15
2.4 Valg av kasus	16
2.4.1 Varner-gruppen	17
2.4.2 Ikea	17
2.5 Datainnsamling	18
2.5.1 Intervjuer	19
2.5.2 Andre intervjuer	19
2.6 Validitet og reliabilitet.....	20
2.7 Etske implikasjoner.....	21
3. Teori.....	23
3.1 Begrepsavklaringer	23
3.2 Samfunnsansvar.....	24
3.2.1 Aksjonærperspektivet.....	24
3.2.2 Interessentperspektivet	25
3.2.3 Samfunnsansvar som forretningskasus	26
3.2.4 Makt i verdikjedene.....	28
3.2.5 Frivillige organisasjoners rolle.....	30

3.3	Retningslinjer for multinasjonale selskaper	30
3.3.1	Skade	31
3.3.2	Goder	32
3.3.3	Utvikling	32
3.3.4	Menneskerettigheter	33
3.3.5	Lokal kultur	34
3.3.6	Skatt	34
3.3.7	Samfunnsinstitusjoner	34
3.4	Moralsk ansvar	35
3.4.1	Selskapet eller personens ansvar?	36
3.4.2	Personlig ansvar	36
3.4.3	Utvidet ansvar i tid (og rom)	37
3.5	Moralsk disengasjement	38
3.6	Etisk relativisme	39
4.	Kasuspresentasjon og resultater	41
4.1	Varner-gruppen	41
4.1.1	Samfunnsansvar og bakgrunn	41
4.1.2	Retningslinjer	42
4.1.3	Samarbeid med frivillige organisasjoner – noen eksempler	43
4.1.4	Leverandører	43
4.2	Ikea	45
4.2.1	Samfunnsansvar og bakgrunn	47
4.2.2	Retningslinjer (Iway)	48
4.2.3	Samarbeid med frivillige organisasjoner – noen eksempler	50
4.2.4	Leverandører	50
5.	Analyse	54
5.1	Varner	54
5.1.1	Interessentperspektivet	54
5.1.2	Samfunnsansvar som forretningskasus	56
5.1.3	Makt i verdikjeden	58
5.1.4	Retningslinjer for multinasjonale selskaper	61
	1. Skade	61
	2. Goder	62
	3. Utvikling	62
	4. Menneskerettigheter	62
	5. Lokal kultur	63

7. Samfunnsinstitusjoner	64
5.1.5 Moralsk ansvar	65
Personlig ansvar	66
Utvidet ansvar i tid (og rom).....	68
5.1.6 Moralsk disengasjement	69
Ansvarsfortrengning.....	69
Ignorering og å skjule konsekvenser.....	70
Ansvarsspredning.....	71
5.1.7 Etisk relativisme	72
5.2 Ikea	72
5.2.1 Interessentperspektivet.....	72
5.2.2 Samfunnsansvar som forretningskasus	73
5.2.3 Makt i verdikjeden.....	76
5.2.4 Retningslinjer for multinasjonale selskaper	77
1. Skade.....	77
2. Goder	77
3. Utvikling.....	78
4. Menneskerettigheter	78
5. Lokal kultur.....	78
7.Samfunnsinstitusjoner	79
5.2.5 Moralsk ansvar	80
Personlig ansvar	80
Utvidet ansvar i tid (og rom).....	81
5.2.6 Moralsk disengasjement	81
Ansvarsfortrenging	81
Ansvarsspredning.....	82
5.2.7 Etisk relativisme	83
6. Konklusjon.....	85
6.1 Videre forskning	88
Kilder.....	90
Appendiks A – Generell intervjuguide	95
Appendiks B – Transkribert intervju Lefébure, Varner-gruppen	98
Appendiks C – Transkribert intervju med Schefte, Ikea Norge	118

1. Innledning

Våren 2008 avdekket en dansk tv-dokumentar graverende forhold på en av Telenors underleverandørers fabrikker i Bangladesh. I programmet kom det blant annet for en dag at barnarbeid var utbredt og at mange av arbeiderne jobbet under livsfarlige forhold (Haugsnæs og Lydersen 2008).

Skandalen markerte et *tidsskille* – en norsk bedrift var avslørt i en arbeiderrettighetssak av svært alvorlig format. Saken fikk stor oppmerksomhet og preget nyhetsbildet i lang tid etterpå. Omfanget av Telenor-saken, og de mange problemstillingene som kunne reises i kjølvannet av den, vekket vår interesse – og det var dette som til slutt førte til at vi valgte tema for vår masterutredning.

Selv om det var denne saken som for alvor åpnet nordmenns øyne for problemstillinger knyttet til multinasjonale selskapers opptreden i fjerne kulturer, hadde det også tidligere vært flere eksempler på avsløringer av ulik art og størrelsesorden. I januar 1998 kom det for eksempel to svenske videodokumentarer om fabrikker tilknyttet de skandinaviske gigantene Ikea og Hennes & Mauritz'. Filmene viste blant annet utstrakt bruk av barnarbeid og hjemmearbeidere, neglisjerte arbeiderrettigheter, samt arbeidsplasser med store sikkerhetsmangler (NRK 1998a og 1998b).

Det er ikke tilfeldig at slike saker har dukket opp med jevne mellomrom de siste tiårene. I løpet av perioden har vi vært vitne til en stadig *økende globalisering av økonomien*. Denne grensesprengende utviklingen har ført med seg en rekke positive ringvirkninger, men som vi forstår også mange kritikkverdige og negative aspekter. Jakten på profitt gjennom billig arbeidskraft og produksjon kan ha ledet mektige, multinasjonale bedrifter til å sette arbeideres levekår og rettigheter i andre rekke. Menneskers liv, helse og menneskeverd neglisjeres kanskje til fordel for økt inntjening. Dette er problemstillinger beslutningstakere i multinasjonale selskaper daglig må ta stilling til.

Slike effekter synes å være spesielt tydelige i økonomiske nedgangstider, som vi har sett etter bankkollapsen i 2008. Når bedriftene i utgangspunkter sliter med å tjene nok penger, kan det gå på bekostning av etikken – noe som gjør at temaet stadig er svært aktuelt. Også statistisk data underbygger at det fremdeles eksisterer store utfordringer. I 2008 var det ifølge den internasjonale arbeiderorganisasjonen (ILO) om lag 215 millioner barnarbeidere

mellom 5 og 17 år i verden. Antallet tilsvarte 13,6 prosent av de da om lag 1,5 milliarder barna på jorda og mer enn det samlede folketallet i Brasil – verdens femte mest befolkede land. 115 millioner av barnarbeiderne hadde det ILO definerer som farlig arbeid (Diallo et al 2010).

Temaet aktualitet ble også bevist da Europakommisjonen nylig endret sin politikk på samfunnsansvar. For å imøtekomme sitt samfunnsansvar må bedrifter nå iverksette prosesser for å integrere hensyn til samfunn, miljø, etikk og menneskerettigheter i sin forretningsdrift og kjernestrategi – i tett samarbeid med sine interessenter (Europakommisjonen 2011a).

Bare i løpet av de siste ukene av arbeidet med utredningen har det dukket opp flere alvorlige saker knyttet til brudd på arbeidernes rettigheter, både nasjonalt og internasjonalt. I november 2011 rapporterte NRK at fiskeoljeprodusenter som leverer til norskeide selskaper, driver fagforeningsknusing og avstår fra å betale grunnlønn til fiskere i Peru (Eraker 2011). Få uker senere avslørte den kinesiske menneskerettighetsorganisasjonen Sacom svært kritikkverdige arbeidsforhold på fabrikker som produserer leketøy for blant annet Disney og Lego – ulovlig overtid, forsinkede lønnsutbetalinger, bøter for toalettbesøk og arbeid med farlige maskiner uten nødvendig opplæring og sikkerhetstiltak (Chamberlain 2011). Bare få dager etterpå viste en rapport fra Framtiden i våre hender nedslående forhold ved to fabrikker i India tilknyttet Hennes & Mauritz og Kappahl. Her kom det fram at arbeiderne blir betalt uanstendig lave lønninger og tvunget til overtidarbeid, fagforeninger blir motarbeidet og kontroller av fabrikkene framstår som spill for galleriet (Framtiden i våre hender 2011a).

Til tross for at problemstillingene fortsatt gjør seg gjeldende for svært mange multinasjonale selskaper, har vi også sett at bedrifter som følge av den globale utviklingen og avsløringer av kritikkverdige forhold tilsynelatende er blitt stadig mer opptatt av arbeiderrettigheter og andre etiske problemstillinger. Etiske retningslinjer utvikles, og det legges strategier for kontroll av leverandører.

1.1 Forskningsspørsmål

Med bakgrunn i denne utviklingen, og med vissheten om at det gjenstår store utfordringer på feltet, ønsker vi å se nærmere på hvordan store, multinasjonale selskaper med skandinavisk opprinnelse håndterer disse problemstillingene i dag. Tar de ansvar på leverandørenes og

underleverandørenes fabrikker? Hvordan gjør de i så fall dette? Og hvorfor velger bedriftene å bry seg om disse spørsmålene? Dette ønsker vi å finne svar på gjennom vår utredning, og som utgangspunkt for diskusjonen har vi kommet fram til følgende overordnede forskningsspørsmål:

Hvordan tar multinasjonale selskaper ansvar for de ansatte hos sine leverandører i lavkostland, og hvorfor velger man å gjøre dette?

Med ”arbeidere og ansatte” mener vi her, og i resten av utredningen, de mennesker som arbeider hos kasusbedriftenes leverandører og underleverandører i lavkostland. Begrepet ”lavkostland” bruker vi om land med billigere arbeidskraft og råvarer enn gjennomsnittet i Europa. Med ”leverandør” mener vi en som leverer i siste ledd, altså med direkte leveranse til kasusbedrift. Med ”underleverandør” viser vi til alle bedrifter og organiseringer som leverer produkter, tjenester, halvfabrikata eller råvarer til leverandører i siste ledd.

Herunder ønsker vi å gå dypere inn i flere konkrete problemstillinger knyttet til temaet. Vi vet at både Ikea og Varner-gruppen har etiske retningslinjer som alle leverandører må signere. Først ønsker vi derfor å se på om kasusbedriftene er i stand til å påta seg det ansvaret de mener å ta for arbeiderne – noe vi vil vurdere i lys av den organisering selskapene har valgt og ressursene de råder over. Dermed blir vårt første spørsmål:

1) Hvilken makt har bedriftene til å ta ansvar?

Dernest vil vi se på hvorvidt våre kasusbedrifter tar det ansvaret de burde, gitt den internasjonale virkeligheten de i dag står overfor. Dette ønsker vi blant annet å belyse med Hans Jonas’ begreper om et utvidet ansvar.

2) Tar bedriftene ansvaret som kreves i en globalisert verden?

I henhold til teorier om samfunnsansvar kan det ligge ulike begrunnelser og motivasjoner bak det å ta ansvar – for eksempel forretningsinteresser, omdømmehensyn, eller et genuint ønske om å opptre etisk. Med bakgrunn i dette vil vi diskutere hva som ligger bak Ikea og Varner-gruppens holdninger til sitt ansvar.

3) Hvorfor tar bedriftene ansvar?

Multinasjonale selskaper spiller en sentral rolle i den globaliserte økonomien. Flere teoretikere har diskutert hvordan selskapene skal forholde seg til denne virkeligheten.

Richard T. DeGeorge presenterer syv retningslinjer for slike selskapers opptreden, og disse ønsker vi å bruke for å bedømme kassbedriftenes praksis i lavkostland.

- 4) I hvilken grad respekterer bedriftene DeGeorges retningslinjer for multinasjonale selskaper og følger opp disse?

Både Varner-gruppen og Ikea benytter en rekke eksterne leverandører og underleverandører, ofte i lavkostland langt borte fra selskapenes hovedkontor og kundemasse. At det er stor geografisk avstand til leverandørene og underleverandørene, kan tenkes å skape distanse til de multinasjonale selskapenes ansvar. Til sist ønsker vi derfor å se på om kassbedriftene utnytter denne avstanden til å fraskrive seg noe av ansvaret de etter vårt syn burde tatt.

- 5) Benytter bedriftene strategier for å fraskrive seg og distansere seg fra sitt ansvar?

1.2 Noen begrensninger

På grunn av at vi kun har valgt to kassbedrifter, kan denne utredningen ikke fortelle noe om hvordan skandinaviske bedrifter generelt forholder seg til sine leverandører og underleverandører. Det ville vært interessant å se på et større antall bedrifter i utredningen, men av hensyn til omfang og tilmålt tid har vi sett det hensiktsmessig å begrense studien.

Utredningen er utformet slik at vi ser kassbedriftene utenfra, noe som sikrer en stor grad av uavhengighet, men samtidig gir det oss begrenset mulighet til å forstå bedriftenes indre liv. Det er også viktig å merke at vi selv ikke har besøkt noen av kassbedriftenes fabrikker. Utredningen baserer seg dermed på avisoppslag, intervjuer, informasjon fra nettsider og andres skriftlige kilder. Når det kommer til respondenter, må vi påpeke at vi i utredningen har intervjuet ledere i avdelinger for samfunnsansvar, og ikke andre ledere eller mellomledere i bedriftene. Det bør gi en viss innsikt i arbeidet for samfunnsansvar, men samtidig kan det være vanskeligere å vurdere hvor godt implementert samfunnsansvar er i andre ledd av organisasjonene.

Herunder må det presiseres at vi i utredningen kun har valgt å se på én del av begrepet samfunnsansvar – ansvar for leverandørene og underleverandørenes arbeidere og deres rettigheter. Vi har for eksempel valgt å se bort fra aspekter som miljø, korrupsjon og skatt, noe som også kan betraktes som en begrensning ved undersøkelsen. Vi mener imidlertid at

dette har vært et hensiktsmessig grep for å kunne gå tilstrekkelig i dybden på temaet vi har valgt å konsentrere oss om.

Det har også blitt foretatt et bestemt utvalg av litteratur. Dette utvalget har naturligvis påvirket utredningens tematiske oppbygning og våre valg av intervju spørsmål. Intervjuobjektene svar reflekterer i stor grad den tematikken vi har lagt opp til, samtidig som vi må ta høyde for at respondentene til en viss grad reserverer seg når de svarer på vanskelige spørsmål.

2. Metode

Gjennomgående i utredningen refererer ”vi” til forfatterne, Geir M. Grannes og Ola Myrset.

2.1 Forskningsspørsmål

Et forskningsspørsmål kan være utforskende, beskrivende eller forklarende. En utforskende studie er et verdifullt virkemiddel for å finne ut hva som skjer, få ny innsikt og evaluere fenomener i nytt lys. Beskrivende studier har som mål å portrettere en nøyaktig profil av personer, hendelser eller situasjoner, mens forklarende studier etablerer den kausale sammenhengen mellom variabler (Saunders et. al. 2009, s. 139-140). Forskningsspørsmålet i denne studien er beskrivende.

2.2 Kasusstudie

Kasusstudier er en mye brukt forskningsmetode i flere disipliner. Å benytte seg av kasusstudie som metode tillater forskeren å beholde en helhetlig og meningsfylt karakteristikk av hendelser fra det virkelige liv (Yin 2009).

Ifølge Yin er bruken av ”hvordan- og hvorfor-spørsmål” mer av forklarende art, og det vil sannsynligvis lede til bruk av kasusstudier, eksperimenter eller historier. Kasusstudier har en fordel når et ”hvordan- eller hvorfor-spørsmål” stilles om dagsaktuelle hendelser, der forskeren har liten eller ingen kontroll.

Generelt hevder Yin (2009, s. 2) at kasusstudier er den foretrukne metoden når (a) ”hvordan- eller hvorfor-spørsmål” blir stilt, (b) forskeren har lite kontroll over hendelsene, og (c) fokuset er på dagsaktuelle fenomener i det virkelige liv.

2.2.1 Definisjon

Hvordan defineres en kasusstudie? Yin foreslår en todelt definisjon som forsøker å dekke omfanget av slike studier.

1. En kasusstudie er en empirisk undersøkelse som studerer et dagsaktuelt fenomen i dybden og i lys av det virkelige liv, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelige (Yin 2009, s. 18).

I andre del av definisjonen presenterer Yin den tekniske definisjonen av kasusstudier:

2. I undersøkelsen vil det være mange flere interessante variabler enn datapunkter, og resultatet avhenger av at flere beviskilder med data konvergerer på en triangulert måte. Den innsamlede dataen må gi et annet resultat enn tidligere utviklede teoretiske forslag, for å gi nyttig retning til datainnsamling og analyser (Yin 2009, s. 18).

2.2.2 Kritikk

En innvending mot kasusstudier er at det ikke er mulig å generalisere resultatene (Tuftes et al, 2011). Hensikten i vår studie er imidlertid ikke å generalisere. Vi ønsker å se på hvordan to multinasjonale bedrifter forholder seg til leverandører og underleverandører, og utredningen vår gir ingen oppskrift på hvordan slik kontroll skal gjennomføres – vi søker å gi en beskrivelse av hvordan forholdene *er*.

Kasusstudier har også fått kritikk for mangel på fasthet, fordi de gir lite basis for vitenskapelig generalisering, samt for at de tar for lang tid og generer massive og uleselige dokumenter. Yin spesifiserer at når man gjennomfører en kasusstudie, er målet å utvide og generalisere teorier – ikke å måle hyppighet. Videre foreslår Yin at vi også må følge systematiske prosedyrer og være observant mot våre egne fordommer for å sikre fasthet (Yin 2009).

2.2.3 Kasusstudiedesign

Et forskningsdesign er en logisk plan for hvordan gå fra her til der, hvor ”her” kan defineres som de innledende spørsmålene man ønsker besvart, og ”der” er noen sett med konklusjoner med svar på spørsmålene (Yin 2009).

En kasusstudiedesign kan maksimere kvaliteten gjennom fire kritiske betingelser relatert til designkvalitet: (a) begrepsvaliditet, (b) intern validitet, (c) ekstern validitet og (d) reliabilitet (Yin 2009, 24).

For kasusstudier trekker Yin fram fem designkomponenter som er spesielt viktige.

1. Studiens spørsmål
2. Forslag(ene) fra studien, om noen
3. Studiens enhet(er) for analyse

4. Dataenes logiske tilknytning til forslag(ene)

5. Kriteriene for å tolke funnene

(Yin 2009, s. 27)

Vi nevnte tidligere at en kasusstudie passer best med spørsmål om hvordan eller hvorfor, og problemstillingen i denne utredningen stemmer overens med dette kriteriet.

I utredningen er det også viktig å klart definere hva kasuset er. Yin presiserer at man trenger studiespørsmål og studieforslag for å hjelpe med å identifisere den relevante informasjonen som må samles om aktørene. Uten dette kan du bli fristet til å forsøke å dekke alt om aktørene (Yin 2009).

Punkt fire og fem omhandler analyse av dataene, noe vi vil komme tilbake til senere i utredningen.

Yin peker på at teori kan ha ulike roller i arbeid med design. For kasusstudier er teoridelen av designfasen essensiell, enten kasusstudiens formål er utvikling eller testing av teori. Et komplett forskningsdesign gir sterk rettleiding for hvilke data man må samle inn og strategiene for å analysere dataene. (Yin 2009).

2.3 Intervju

Intervjuer er den mest brukte framgangsmåten for å samle inn kvalitative data (Tuftes et al 2011). Et intervju kan defineres som en meningsfull diskusjon mellom to eller flere personer (Saunders et. al. 2009, 318). Tuftes et al. (2011) sier også at intervjuer ofte er mer en dialog enn rene ”spørsmål og svar-seanser”. Gjennom bruk av intervjuer kan man få hjelp til å samle valide og reliable data som er relevant for våre forskningsspørsmål og mål (Saunders et. al. 2009).

Fordelen med å bruke intervju i datainnsamling er at det er en fleksibel metode, og at intervjuet gjør det mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser (Tuftes et al 2011). En grunn til at vi i vår utredning samler inn data gjennom kvalitative intervjuer, er at vi har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et spørreskjema åpner for.

2.3.1 Semistrukturert intervju

Saunders nevner tre kategorier for intervju: strukturert intervju, semistrukturert intervju og ustrukturert intervju. Strukturerte intervjuer benytter spørreskjema basert på standardiserte

sett av spørsmål. Ved semistrukturerte intervjuer har forskeren en liste av temaer og spørsmål som skal dekkes, selv om de kan variere fra intervju til intervju. Ustrukturerte intervjuer er uformelle og har ingen forhåndsbestemt liste med spørsmål (Saunders et. al. 2009).

Saunders et al. (2009) hevder at semistrukturerte intervjuer passer best i tilfeller hvor spørsmålene enten er komplekse eller med åpne slutter og hvor rekkefølgen og logikken i samtalen kanskje må varieres. I denne utredningen har vi benyttet semistrukturerte intervjuer.

2.3.2 Styrker

Semistrukturerte intervjuer gir oss muligheten til å teste svar gjennom at intervjuobjektet gis anledning til å forklare eller bygge på sine svar. Videre kan resultatet være at vi blir i stand til å samle inn et rikt og detaljert datasett (Saunders et. al. 2009). Med andre ord gir det oss fleksibilitet til å tilpasse spørsmålene til situasjonen.

Saunders et al. (2009) har også funnet ut at det er større sjanse for at ledere aksepterer å bli intervjuet framfor å fylle ut et spørreskjema, ettersom et intervju gir dem en mulighet til å reflekterer uten behov for å skrive noe ned selv. I forbindelse med denne kasusstudien er det også viktig for oss å skape tillitt mellom forsker og intervjuobjektene, noe Saunders og medforfatterne peker på at er enklere gjennom personlig kontakt.

2.3.3 Svakheter

Vi må være oppmerksomme på at måten vi stiller spørsmålene på, og vår opptreden i møte med intervjuobjektene, kan spille inn på datainnsamlingen (Saunders et. al. 2009). Mangelen på standardisering i semistrukturerte intervjuer kan føre til redusert pålitelighet. Det er flere typer skjevheter å ta hensyn til – de mest framtrede er intervjuerskjevhet og respondentskjevhet.

Intervjuerskjevhet er når kommentarer, tone eller ikke-verbal oppførsel fra intervjueren påvirker intervjuobjektets respons på spørsmålet som stilles. Respondentskjevhet kan forårsakes av intervjuobjektets oppfattelse av intervjueren, som i intervjuerskjevhet, eller oppfattet intervjuerskjevhet. I verste fall kan intervjuobjektet innta en rolle for å unngå å avsløre eller diskutere aspekter av temaet som kan føre til at intervjuer stiller

oppfølgingsspørsmål som kan dreie samtalen over i sensitiv informasjon (Saunders et. al. 2009).

Det er også en bekymring at generalisering av funnene fra kvalitativt baserte intervjuer kan være vanskelig, selv om validiteten fra slike studier ikke er et problem (Saunders et. al. 2009). Det er viktig å ta med seg videre at vi i denne kasstudien ikke har som mål å kunne generalisere funnene, da vårt utgangspunkt er å beskrive hvordan to bedrifter i ulike bransjer tar ansvar for ansatte hos leverandører og underleverandører.

Semistrukturerte intervjuer er også kalt intervjuer basert på intervjuguide (Tuft et al 2011). Vi vil senere i utredningen komme nærmere inn på hvordan vi har samlet inn data og utformet intervjuguider. Intervjuguiden vi har utformet, vil legges ved utredningen.

2.4 Valg av kasus

Yin (2009) anbefaler at dersom man har valget, bør flerkasusdesign foretrekkes foran enkelt kasusdesign. Undersøkelser basert på bare ett kasus er sårbare fordi man satser alt på ett kort og i tillegg vil analysene kunne bli bedre når man har flere. Analytiske konklusjoner basert på to eller flere kasus kan være betydningsfulle. En annen grunn til å velge to eller flere kasus er at de kan vise kontraster mellom de ulike kasusene.

Da vi skulle velge kasus, la vi flere vurderingskriterier til grunn: (1) bedriftens størrelse og bransjetilhørighet, (2) selskapets offentlige samfunnsansvarsprofil, (3) mulighet for tilgang og (4) medieoppmerksomhet rundt bedriften. (1) Størrelse og bransje innebærer at vi vurderte enkelte bransjer som mer avhengig av leverandører i lavkostland enn andre, samt at vi ønsket å undersøke bedrifter som er så store at de trolig kan påvirke leverandøravtalene. (2) Det var videre viktig at bedriften hadde en velutviklet samfunnsansvarspolitik for å kunne se at de arbeidet med disse spørsmålene og beskrive hvordan arbeidet foregår. (3) Tilgjengelighet var ett av kriteriene, fordi vi regnet med å komme lenger med bedrifter som var interessert i å samarbeide og som har godt utviklet materiell på samfunnsansvarfeltet. (4) Oppmerksomhet fra media var et kriterium fordi vi ønsket å underbygge analysen med eksempler på kritiske hendelser som har påvirket hvordan bedriften i dag håndterer det sosiale ansvaret i verdikjeden.

2.4.1 Varner-gruppen

Tre av fire kriterier for valg av kasus oppfylles i stor grad av Varner-gruppen. I skandinavisk målestokk er Varner-gruppen (1) en stor aktør med flere egenproduserte merker, og i tillegg er tekstilbransjen kjent for betydelig bruk av leverandører og underleverandører i lavkostland. (2) Varner-gruppen har vist ansvar gjennom å opprette en samfunnsansvarsavdeling og utarbeide etiske retningslinjer. De jobber også sammen med andre produsenter og frivillige organisasjoner for å forbedre sine leverandører i lavkostland. Annabelle Lefébure er leder for Varner-gruppens samfunnsansvarsavdeling, og hun har (3) stilt villig opp til telefonintervju fra sitt kontor i India. (4) Riktignok har ikke Varner-gruppen vært eksponert for stor medieoppmerksomhet, men som bransje er tekstilbransjen hyppig i medienes søkelys. Noe oppmerksomhet har Varner-gruppen likevel fått, og det finnes artikler der bedriften får skarp kritikk for ikke å offentliggjøre sine leverandørlistene. I 2005 avslørte Økonomisk Rapport at tyrkiske arbeidere fikk ni kroner i timen for å sy skjorter for Varner-gruppen.

(...) Og billige. For han tjener under ti kroner i timen. Selv etter tyrkisk målestokk er det dårlig butikk.

(...) Økonomisk Rapport kan for første gang avdekke forholdene ved en tyrkisk klesfabrikk et norsk kleselskap produserer i.

(Økonomisk Rapport 2005).

Vi vet også at Framtiden i våre hender (FIVH) følger tett med på Varner-gruppen. Nettopp det at Varner-gruppen ikke har fått store, negative oppslag, kan også gjøre valget av dem som ett av to kasus ekstra spennende. Skyldes dette gode rutiner for kontroll, eller finnes det andre årsaker?

2.4.2 Ikea

Ikea oppfyller alle våre fire kriterier – det er (1) en bedrift av betydelig størrelse i en bransje som benytter seg av mange leverandører, (2) de har en velutviklet samfunnsansvarspolitik og flere partnerskap i blant annet sosiale prosjekter, (3) leder for bærekraft i Ikea Norge, Nina Schefte, har stilt opp til intervju og gjort Ikea tilgjengelig for vår kasusstudie, og til sist har Ikea vært gjenstand for (4) oppmerksomhet fra media i ulike sammenhenger. Sistnevnte var blant annet tilfelle i en tv-dokumentar i 1994 som avslørte barnearbeid hos en av deres teppeprodusenter i Pakistan.

Vi ble uthengt etter denne filmen, men i dag ser vi at det var positivt. Vi ble tvunget til å gjøre noe. Til tross for at vi hadde regler mot barnarbeid, viste det seg at både vi og samfunnet for øvrig hadde lite kunnskap om problemet, sier Barner, nå kommunikasjonssjef i Ikea Group og selskapets fremste talsperson for samfunnsansvar.

(Gravdal 2008, s. 12)

Det ble ikke bedre da en ny avsløring av barnarbeid hos en av Ikeas leverandører ble avslørt i 1997.

Møbelkonsernet Ikea selger møbler laget av barnarbeidere i Filippinene og Vietnam, hevder svensk fjernsyn. Stockholm "Julenissens verksted - Ikeas bakgård" var tittelen på programmet, som Sveriges TV2 viste i går kveld.

(NTB 1997, s. 13)

I tiden etter disse hendelsene har Ikea hatt flere små og store avsløringer relatert til sine leverandører, men også innen andre deler av samfunnsansvar og miljø blir bedriften tett fulgt av organisasjoner og media. De senere årene har imidlertid Ikea prestert godt på området, og da Synovate (2010) undersøkte nordmenns holdninger til store bedrifter representert i Norge, tronet møbelgiganten på toppen.

2.5 Datainnsamling

Før vi går videre, kan det være hensiktsmessig å presisere hva en intervjuguide er.

En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. De ulike temaene springer ut av de problemstillingene som undersøkelsen skal belyse.

(Tuft et al 2011, s. 147)

I arbeidet med denne utredningen ga semistrukturerte intervjuer en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Utforming av intervjuguiden er i stor grad basert på kapittel 8 i Tuft et al. (2011, s. 149 - 153) og blir ikke gjengitt her. Intervjuguiden som er brukt i datainnsamlingen, er vedlagt i appendiks A.

2.5.1 Intervjuer

Tufte et al. (2011, s. 160) anbefaler at man sender spørsmålene på forhånd, slik at informanten har muligheter til å forberede seg på hva intervjuet dreier seg om, og kanskje også finne fram skriftlig informasjon forskeren kan ta med seg videre.

Den 18.10.2011 gjennomførte vi et personlig intervju med Nina Schefte, leder for bærekraft i Ikea Norge. Spørsmålene ble sendt et par dager i forkant. Som nevnt peker Saunders et al. (2009) på at det er enklere å skape tillitt gjennom personlig kontakt, og for oss var det ideelt å kunne treffe Schefte personlig. Dette skapte også en mer dynamisk og fruktbar intervjusituasjon, blant annet fordi ikke-verbale uttrykksmåter kunne tas i betraktning.

Telefonintervju med Annabelle Lefébure, leder for samfunnsansvar i Varner-gruppen, ble gjennomført 12.10.2011, og også i dette tilfellet ble spørsmålene sendt et par dager i forkant. Lefébure er for tiden stasjonert i India, og vårt beste alternativ var dermed telefonintervju. Dette medførte enkelte ulemper, blant annet at det til tider kunne være vanskelig å oppfatte hva som ble sagt, og at vi gikk glipp av de nevnte ikke-verbale uttrykksformene. Vi vet også at man i gjennomsnitt ikke kan regne med å holde på en persons interesse over telefon i mer enn 20 minutter (Tufte et al. 2011, s. 159). Likevel mener vi at det var flere store fordeler med å gjennomføre på denne måten. For det første er Lefébure øverste ansvarlig for samfunnsansvar og etiske problemstillinger i Varner-gruppen, og dermed må vi kunne anta at hun sitter med den mest inngående kunnskapen på feltet. I tillegg ser vi på det som spennende at hun er stasjonert i India, noe som burde innebære at hun har førstehåndskjennskap til problemstillingene vi tar opp i utredningen.

2.5.2 Andre intervjuer

Videre ønsket vi å få perspektiver fra andre organisasjoner på hvordan de oppfatter bedrifters sosiale ansvar i verdikjeden og kontroll av leverandører og underleverandører i lavkostland.

Vi gjennomførte derfor også et personlig intervju med Magne Paulsrud, seniorrådgiver i Initiativ for Etisk Handel (IEH). Kort fortalt er IEH et initiativ startet av Kirkens Nødhjelp i 2000, sammen med Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon (HSH), LO og Coop Norge. På sine hjemmesider beskriver organisasjonen seg som et ressurscenter og en pådriver for samfunnsansvar i leverandørkjeden. IEH er en medlemsorganisasjon for

bedrifter, organisasjoner og offentlige virksomheter (Initiativ for Etisk Handel 2011). Begge våre kasusbedrifter er medlem av organisasjonen.

Carin Leffler, fagrådgiver i FIVH, stilte også til personlig intervju. FIVH skriver på sine hjemmesider at de er Norges største miljøorganisasjon og at de arbeider for rettferdig fordeling av jordens ressurser. Organisasjonen har også en avdeling for etikk i næringslivet og gjennomfører undersøkelser for å avsløre kritikkverdige forhold i leverandørkjeden (Framtiden i våre hender 2011b).

2.6 Validitet og reliabilitet

Som tidligere nevnt gjør vårt forskningsdesign og datatyper at vi ikke har et representativt utvalg – noe som først og fremst kommer av at dataene hovedsakelig er basert på en begrenset mengde intervjuer fra et mindre antall organisasjoner.

Utvelgelsen av kasusbedrifter er basert på subjektive antagelser med bakgrunn i hvilke selskaper vi mente ville være spesielt aktuelle for vårt tema. Utgangspunktet for hvilke bedrifter som ble valgt, var at det dreide seg om selskaper med en betydelig produksjon i lavkostland langt borte fra Skandinavia. Også valget av respondenter fra de ulike organisasjoner er basert på antagelser om hvem som ville ha størst kunnskap, men også tilfeldige forhold, som at kommunikasjonsavdeling har henvist oss videre. Disse aspektene påvirker i hvilken grad vi vil kunne generalisere våre funn – altså den eksterne validiteten. I vårt tilfelle venter vi ikke å kunne generalisere funnene, på grunn av begrensningene som ligger i kasusstudiers natur. Funnene og analysene vil likevel kunne ha stor verdi, ettersom de vil framskaffe inngående kunnskap om de to multinasjonale selskapene vi studerer. Selv om vi med dette ikke kan si noe om hvordan andre bedrifter håndterer problemer knyttet til drift i lavkostland, vil det trolig kunne beskrive noen av utfordringene også andre selskaper står overfor. Våre funn vil også kunne skape grunnlag for videre forskning av mer generaliserbar art.

Når det kommer til intern validitet, henger denne i kvalitativ forskning sterkt sammen med såkalt kommunikativ validitet (Espedal 2011). For at den kommunikative validiteten skal være god, kreves det først og fremst en grundig redegjørelse for hvordan datainnsamlingen og analysen har foregått. Vi har dermed forsøkt å sikre intern validitet ved å lage et uttømmende metodekapittel, der vi beskriver og argumenter for de metodiske valgene vi har

gjort underveis i prosessen og redegjør for hvordan intervjuene er utformet og gjennomført. Et annet virkemiddel vi har tatt i bruk for å sikre intern validitet, er triangulering. Dette dreier seg om å benytte ulike kilder for å sikre at funnene forteller oss det vi tror de forteller oss (Saunders et al 2009). Ulike rapporter, både interne og eksterne, og artikler er de mest sentrale eksemplene på slike alternative kilder i vårt tilfelle, men også bruken av intervjuer med personer utenfor kasusbedriftene kan ses på som et eksempel på triangulering.

Planleggingen og utformingen av intervjuguiden er svært viktig for kvaliteten på dataene vi får tilgang til gjennom dybdeintervjuene, fordi dette påvirker utredningens reliabilitet – eller pålitelighet. Et sentralt poeng herunder er at vi har bygget opp spørsmålene slik at de i størst mulig grad skaper grunnlag for utfyllende svar, blant annet gjennom at vi ikke ga intervjuobjektet mulighet til å svare ”ja” og ”nei”, annet enn for oppfølgingsspørsmål og spesifikke oppklaringer. Et annet hovedpoeng er at spørsmålene var konstruert slik at intervjuobjektene fikk prate og at vi ikke la føringer for svarene gjennom ledende ledede spørsmål. Videre unngikk vi i størst mulig grad bruk av fagterminologi, fordi dette kunne være et hinder for at respondenten oppfattet spørsmålet slik det var tenkt fra vår side. I stedet for å bygge opp spørsmålene med direkte henvisning til teori valgte vi for eksempel å stille spørsmål på en forståelig måte med bakgrunn i hva teorien handler om. Et annet aspekt som er viktig for å sikre høy reliabilitet, er å unngå tolkningsfeil. Dette sørget vi for blant annet ved alltid å være to til stede under intervjuene, slik at vi kunne fylle ut hverandres hull og diskutere om vi har forstått intervjuobjektet riktig. I tillegg er det i denne sammenhengen viktig at vi tok opp intervjuene, fordi vi som følge av dette kunne gå tilbake og sjekke flere ganger hva som ble sagt. Et siste moment herunder vil være at vi sendte utsagnene til sitatsjekk, slik at vi kunne kontrollere at vår oppfattelse stemmer overens med respondentens intensjon.

2.7 Etiske implikasjoner

Alle forskningsprosesser fører med seg ulike etiske problemstillinger og avveininger. Hvilken karakter disse spørsmålene har, er blant annet avhengig av hvilke framgangsmåter og metoder som blir valgt (Saunders et al 2009).

I forbindelse med denne utredningen har de viktigste etiske problemstillingene knyttet seg til intervjuprosessen og forholdet til våre respondenter. I første rekke handler dette om å gjengi

det våre intervjuobjekter sier på korrekt og etterrettelig vis, noe som er sentralt både når det gjelder respekten for personene vi prater med og våre resultatets verdi.

Etter vårt syn sikres disse aspektene gjennom framgangsmåten vi har valgt. Alle intervjuene ble i sin helhet tatt opp og i ettertid transkribert ordrett. Dermed sørget vi for at vi kunne gjengi og tolke nøyaktig det respondentene sa. I neste ledd skrev vi imidlertid om noen av sitatene for å tilpasse dem en skriftlig uttrykksmåte, noe vi mener var vesentlig for å øke lesbarheten og skape helhet i teksten. Vi lot imidlertid aldri omskrivingen endre meningsholdet fra det som ble sagt i intervjusituasjonen, og derfor mener vi at dette var et hensiktsmessig grep. For å forsikre oss ytterligere om at sitatene var korrekte, sendte vi dem tilbake til intervjuobjektene, slik at de kunne se over og godkjenne dem. I gjengivelsen av sitater har vi også valgt å skrive hvor i de transkriberte intervjuene de ulike utsagnene er hentet fra, noe vi mener er med på å sikre etterretteligheten. For å øke gjennomsiktigheten er de transkriberte intervjuene vedlagt i appendiks. Dette gjelder imidlertid ikke intervjuene med Leffler og Paulsrud, da disse respondentene ikke godkjente slik offentliggjøring. Når det gjelder intervjuet med Schefte, er enkelte deler tatt bort etter hennes ønske. Intervjuet med Lefébure er gjengitt i sin helhet. Gjennom disse tiltakene mener vi å ha sikret at sitatene er korrekte og økt deres verdi som data i vår utredning og analyser.

Ved å ha en klar plan for hvordan intervjuene skulle gjennomføres og gjengis, mener vi også at vi har oppnådd en ekstra fordel ved at respondentene har fått tillit til oss som intervjuere og til våre metoder. Dette tror vi igjen har vært et positiv element i intervjusituasjonen, og en faktor som har gjort det lettere for intervjuobjektene å åpne seg og gi ærlige og gode svar.

3. Teori

3.1 Begrepsavklaringer

Arbeidere og ansatte

I utredningen viser vi til de mennesker som arbeider hos kasusbedriftenes leverandører og underleverandører i lavkostland.

Frivillige organisasjoner

Non-governmental organizations blir gjennom utredningen oversatt til frivillige organisasjoner og refererer til organisasjoner uten statlig tilknytning, som for eksempel fagforeninger, forbrukerorganisasjoner og menneskerettighetsorganisasjoner (Human Rights House Network 2011)

Lavkostland

Land med billigere arbeidskraft og råvarer enn gjennomsnittet i Europa. Sentrale leverandørland for våre kasusbedrifter er blant andre Kina, India, Vietnam, Bangladesh, Tyrkia og Romania – og alle disse landene er eksempler på hva vi legger i begrepet lavkostland.

Levelønn

Lønn til arbeiderne skal minst være i tråd med nasjonale minstelønnsbestemmelser eller industriens standard, og alltid tilstrekkelig til å dekke grunnleggende behov (Initiativ for etisk handel 2008).

Leverandør

Leverandør i siste ledd, altså som leverer varer og tjenester direkte til kasusbedrift. Dette vil i enkelte tilfeller også refereres til som sisteleddsleverandører.

Samfunnsansvar

Corporate Social Responsibility blir gjennom utredningen oversatt til samfunnsansvar. Vi har valgt å bruke Europakommisjonens nye definisjon på samfunnsansvar: Bedrifters ansvar for sin innvirkning på samfunnet (Europakommisjonen 2011b).

Underleverandør

Viser vi til alle bedrifter og organiseringer som leverer produkter, tjenester, råmaterial eller halvfabrikata til leverandører i siste ledd.

3.2 Samfunnsansvar

3.2.1 Aksjonærperspektivet

En av de klassiske og mest refererte artiklene om aksjonærperspektivet ble skrevet av Milton Friedman i 1970. Her hevder han at en bedrift ikke kan ha ansvar, men at det heller er individene, som forretningsmenn i bedriften, som har ansvar for sine handlinger. Han framholder videre at bedriftsledelsens er agent for individene som eier bedriften og at ledelsens primært har ansvar for dem (Friedman 1970).

Friedman anerkjenner at forretningsmenn kan føle et ansvar for lokalsamfunnet, sin kirke, sin by, sin klubb og lignende, men argumenterer videre med at:

Dersom det finnes sosialt ansvar, er det individens sosiale ansvar, ikke bedrifters sosiale ansvar.

(Friedman 1970, s. 2)

Dersom en forretningsmann bruker bedriftens penger på sosiale tiltak, bruker han noen andres penger til en generell sosial interesse. Friedman sammenlikner dette med å pålegge skatter og samtidig bestemme hvordan skatteinntektene skal brukes, noe han mener er en statlig oppgave.

Det underliggende politiske prinsippet for markedsmekanismen er enstemmighet. I et ideelt fritt marked hvilende på privat eiendomsrett kan ingen individer tvinge noen andre, alt samarbeid er frivillig, alle parter i slikt samarbeid tjener på det – ellers trenger de ikke delta. Der er ingen verdier, intet sosialt ansvar på noe annen måte enn de delte verdiene og forpliktelsene individene har (Friedman 1970).

Det underliggende politiske prinsippet for den politiske mekanismen er konformitet. Individene må tjene en mer generell sosial interesse, enten den er bestemt av en kirke, en diktator eller en majoritet (Friedman 1970).

Friedman konkluderer i sin artikkel med:

Det fins ett og bare ett sosialt ansvar for bedrifter – å bruke bedriftens ressurser og delta i aktiviteter designet for å øke profitten så lenge bedriften holder seg innenfor spillereglene, hvilket er å delta i åpen og fri konkurranse uten bedrag eller svindel”

(Friedman 1970, s. 4).

3.2.2 Interessentperspektivet

Det finnes et annet perspektiv som av mange regnes som et svar på aksjonærperspektivet, nemlig interessentperspektivet. R. Edward Freemans bok fra 1984 regnes som opphavet til interessentperspektivet slik vi kjenner det i dag, til tross for at flere benyttet begrepet også før dette (Goodpaster 1991). Ifølge Freeman (1994) er en interessent en gruppe som har en interesse i, eller et krav mot bedriften. Han skiller mellom en smal og en bred definisjon av hvilke grupper som skal inkluderes. I den smale definisjonen velger han å inkludere leverandører, kunder, ansatte, aksjeeiere, lokalsamfunnet og ledere i deres roller som agenter for disse gruppene. Videre argumenterer Freeman (1994) for at hver av disse interessentene har en rett til å ikke bli behandlet som et middel i andres mål, og derfor må de delta i å bestemme bedriftens framtidige retning – fordi de har interesser i de valgene bedriften tar.

En åpenbar kritikk som kan rettes mot interessentperspektivet, er det Goodpaster kaller interessentparadokset:

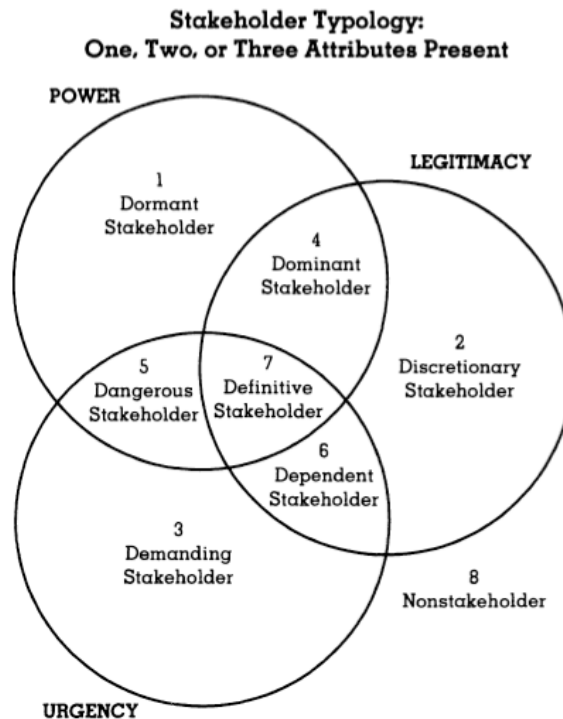
Det synes nødvendig, likevel på noen måte illegitimt, å orientere bedriftens beslutninger rundt etiske verdier som går forbi strategisk interessentbetraktninger til multitillitsforhold.

(Goodpaster 1991, s. 63)

Goodpaster (1991) refererer til det å integrere interessentanalyser med beslutningstaking som multitillitsforhold. Han peker på at etikk ser ut til å både forby og samtidig kreve et strategisk profittmaksimerende tanke sett, men at dersom man forstår at det er rom for å identifisere etiske verdier som deles av bedriften og dens interessenter – et rom som går forbi strategisk egoisme, men stopper før man blir upartisk – kan man fylle det rommet.

En annen sentral kritikk rettet mot Freeman og interessentperspektivet er at det ikke svarer på hvem bedriftens interessenter er og hvem bedriftslederne må rette oppmerksomheten mot (Mitchell, Agle, Wood 1997, s. 853). I sin artikkel foreslår Mitchell, Agle, Wood (1997) en dynamisk modell, hvor makt, legitimitet og alvorsgrad (urgency) avgjør hvordan en bedriftsleder skal ta hensyn til interessentene (Figur 1). Dersom en interessent har makt,

legitimitet og tidspress, er det en definitivt interessent – med andre ord en interessent ledere i bedriften må ta hensyn til. Desto lenger ut av sirkelen interessenten befinner seg, dess mindre viktig er interessenten for bedriftens avgjørelser.



Figur 1

(Mitchell, Agle, Wood 1997, s. 874)

3.2.3 Samfunnsansvar som forretningskasus

Frank (2004) refererer til bedrifter som samarbeider i enkeltdilemmaer som sosialt ansvarlige bedrifter. Han beskriver fem mulige måter for hvordan en sosialt ansvarlig bedrift kanskje kan kompensere for ulemper knyttet til reduserte utbetalinger sammenlignet med bedrifter som ikke samarbeider.

1. Løse forpliktelsesproblemet som oppstår blant eiere, ledere og ansatte.

Hvis eieren er i stand til å identifisere en ærlig leder, kan eieren betale lederen godt og fortsatt få en attraktiv avkastning. Dersom avgjørelser om stykkprislønn ble plassert i hendene til noen som har fortjent arbeidernes tillit, kan både eierne og arbeiderne vinne på det. En bedrift hvor ledelsen kan overtale arbeiderne om at rettferdig behandling av

arbeiderne er et verdsatt mål i seg selv, kan få muligheten til å velge de dyktigste og mest attraktive arbeiderne. Gitt at det er en fordel med stigende lønnsvekst, kan en bedrift der man stoler på at ledelsen ikke bryter de implisitte kontraktene ha en klar fordel. Enhver bedrift hvor ledelsen kan overbevise arbeiderne om at betingede avtaler vil bli håndtert på en rettferdig måte, vil ha en klar fordel i å tiltrekke seg de dyktigste arbeiderne.

2. Løse forpliktelsesproblemet med kundene

Bedriften kan løse dette ved at de binder seg til å levere et produkt eller en tjeneste av høy kvalitet, for eksempel gjennom å bygge rykte som leverandør av høy kvalitet. Det bemerkes riktignok at ikke alle typer kvalitetsforsikringsproblemer kan løses gjennom å manipulere de materielle insentivene, for eksempel fordi kvaliteten ikke kan måles: En advokat kan gjøre en god jobb, men likevel tape rettsaken.

3. Løse forpliktelsesproblemet med andre bedrifter

Å ha en leverandør som foretar bedriftsspesifikke investeringer, gjør at leverandøren blir sårbar for det såkalte "hold-up-problemet" – at kjøper vet at han kan betale en pris lavere enn gjennomsnittskostnaden og høyere enn marginalkostnaden, fordi leverandørens bedriftsspesifikke eiendeler koster mer enn de er verdt på det åpne markedet.

Kvalitetsforsikringsproblemet mellom kunde og bedriften kan også oppstå mellom bedrifter. Å opprettholde konfidensialitet er viktig, fordi mange bedrifter har ansatte med tilgang til mye konfidensiell informasjon, og når flere av disse slutter, kan det være vanskelig å finne kilden til lekkasjen. Derfor kan det være viktig å identifisere og tiltrekke seg ansatte som tilegner seg iboende verdier for å overholde konfidensialitetsavtalen.

4. Konsumenters vilje til å støtte sosialt ansvarlige bedrifter

En standard gratisspassasjermodell antyder at kjøpere ikke er villig til å betale et pristillegg for produkter produsert av sosialt ansvarlige bedrifter. Men eksperimenter antyder at konsumenter er villig til å betale en høyere pris for en sak de bryr seg om (Frank 2004, s. 66).

5. Evnen til å rekruttere ansatte til mer fordelaktige vilkår

Hvis mennesker blir tilfredsstilt av å engasjere seg i altruistisk oppførsel, altså det motsatte av egoisme, vil lønnsnivået være signifikant lavere i jobber som tillater høye nivåer av moralsk tilfredshet enn i andre jobber som ellers er like.

Orlitzky (2008) fant en positiv sammenheng mellom samfunnsansvar og bedriftens økonomiske resultater. Tiltak for å skape et omdømme som samfunnsansvarlig var en bedre indikator for bedriftens økonomiske resultat enn avsløringer gjennom samfunnsmessig tilsyn. Den økonomiske virkningen av samfunnsansvar var sterkere for avsløringer enn markedstiltak knyttet til en bedrifts økonomiske prestasjoner.

Samfunnsansvar ser også ut til å redusere risiko, men effektene blir ifølge Orlitzky mest sannsynlig formildet av organisasjonens omdømme. Samfunnsansvar og bedriftens økonomiske resultater kan vurderes som gjensidig forsterkende (Orlitzky 2008).

Orlitzky (2008) trekker fram at samfunnsansvar kan forsterke organisasjonens rykte, forbedre interne ressurser og ferdigheter (effektivitet), øke rivalenes kostnader, tiltrekke seg en mer produktiv arbeidsstyrke, øke salgsinntekter fordi kunder kan være mer villig til å betale mer for produkter og tjenester fra sosialt ansvarlige bedrifter, og/eller redusere forretningsrisiko.

3.2.4 Makt i verdikjedene

Kohlberg (1971) og Kohlberg og Hersh (1977) foreslo tre hovedkategorier eller stadier av moralsk utvikling – hver av dem med to underkategorier. Hovedstadiene er (1) prekonvensjonelt, (2) konvensjonelt og (3) postkonvensjonelt moralsk resonnering. Falkenberg (2004) ser på den moralske modenheten til bedriftenes moralske resonnering i lys av rammeverket utviklet av Kohlberg.

Det første stadiet kan beskrives som et forholdsvis egoistisk syn på etikk, der man ser på kontrollsystemer som pisk og insentivsystemer som gulrot. En påstand om at ”god etikk lønner seg”, kan passe på dette stadiet (Kohlberg 1971). Falkenberg (2004) påstår at prekonvensjonell moralsk resonnering er tett linket til mye av det som læres bort innen økonomi og finans på handelshøyskoler.

Videre er det andre stadiet basert på å følge konvensjonene til ens nærmeste gruppe eller av et samfunn som helhet – Kohlberg (1971) betegner dette som etikken til den gruppen man tilhører. Slik tenking kan, i følge Falkenberg (2004) fungere som moralsk rettledning i jurisdiksjoner med adekvate institusjoner i bakgrunnen.

I de postkonvensjonelle (3) stadiene blir man mer selvstyrt, man bestemmer selv et sett med universelle etiske prinsipper for å avgjør hva som er rett (Kohlberg 1971). Falkenberg (2004, s. 18) argumenterer for at man både innlands og utenlands må sikre at de økonomiske aktivitetene er fordelaktige og bærekraftig på lang sikt, noe som krever at man leter etter kilder av postkonvensjonell etikk for å vite hva som er rett og galt.

For å avgjøre om bedrifter bryter med grunnleggende moralske prinsipper, uavhengig av bedriftens grunnleggende etiske orientering, presenterer Falkenberg (2004, s. 25 – 26) fem tilnæringer til prinsipiell postkonvensjonell etikk:

1. Likhetsprinsippet

Dette innebærer at mennesker ikke kan behandles ulikt på bakgrunn av hvem de er, det vil si basert på faktorer som kjønn, alder, rase, religion, utseende, språk og legning. Likhets betyr ikke likhet av utfall, altså ikke lik lønn for alle som arbeider eller lik velstand for alle innbyggerne.

2. Rettferdige institusjoner

Behandle andre slik du selv vil bli behandlet. Tre basisprinsipper er (1) overlevelse, (2) likestilling av moralsk verdi og (3) en fordeling av inntekter i henhold til maksi-min-prinsippet. Sistnevnte innebærer at ulikheter er ordnet slik at de tjener dem som har minst.

3. Rettigheter og plikter

Bedriftenes plikter kan deles inn i tre klasser: (A) Ingen personer skal frarøves enkelte bestemte rettigheter. (B) For et begrenset sett av rettigheter bør bedriften beskytte mennesker fra å bli frarøvet disse rettighetene. (C) Vi kan ha plikt til å hjelpe de frarøvede.

4. Integritetsprinsippet

DeGeorge (1993) foreslo syv rettledende prinsipper for multinasjonale selskaper i utlandet. Disse vil gjøres rede for senere i utredningen.

5. Ansvarlighet

Man er ansvarlig:

- Hvis man er respons-egnet eller respons-kapabel, det vil si i stand til å respondere på problemet.
- Gjennom iboende kraft av ens rolle: En far er ansvarlig for sitt barn.
- For noe man har forårsaket: Jeg bestemte meg for å låne pengene, derfor er jeg ansvarlig for å tilbakebetale lånet.

3.2.5 Frivillige organisasjoners rolle

Opp gjennom årene har flere bevegelser hatt noe suksess i å forandre hvordan vi tenker om rett og galt. De har påvirket våre kulturelle verdier, vår konvensjonelle tenkning og hvordan institusjonene som regjerer, tenker om hva de kan og ikke kan gjøre. Ofte har disse bevegelsene vært frivillige organisasjoner.

(Falkenberg 2004, s. 21)

Når kostnadene med å være slem går opp, skifter insentivene bort fra visse praksiser for bedrifter og individer som forfølger en pre-konvensjonell ”pisk og gulrot”-etikk (Falkenberg 2004, s. 22). Frivillige organisasjoner utfører viktige oppgaver som vakthunder i områder hvor institusjonene er utilstrekkelige eller andre offentlige organer ikke fungerer. Multinasjonale selskaper er avhengig av et fordelaktig rykte med nøkkelinteressenter, og dårlige nyheter kan slite på denne tilliten. For å unngå å eksponere seg selv for kritikk velger mange multinasjonale selskaper nå å gi interessentene en trippel bunnlinjerapport om sine aktiviteter – ikke bare fra eiernes synspunkter, men også fra et samfunnsansvarsperspektiv og knyttet til mulige miljømessige implikasjoner av egne operasjoner (Falkenberg 2004, s. 23).

3.3 Retningslinjer for multinasjonale selskaper

Richard T. DeGeorge (1993) presenterer syv retningslinjer for multinasjonale selskaper som opererer i utviklingsland. Retningslinjene er spesielt rettet mot amerikanske selskaper av denne typen, men DeGeorge presiserer at de fleste momentene vil gjelde alle multinasjonale selskaper i Vesten. Vi velger derfor å skrive ”vestlige selskaper” også der forfatteren skriver

”amerikanske selskaper”. Utgangspunktet for retningslinjene er de mange og ulike dilemmaer slike selskaper står overfor.

Forfatteren begynner sin gjennomgang med et eksempel: En amerikansk bedrift driver produksjon i Mexico. Hvis selskapet betaler arbeiderne på fabrikken samme lave lønn som lokale meksikanske bedrifter, får de kritikk fra hjemlig hold for å utnytte arbeidskraften. Dersom lønnsnivået heves, vil kritikken på den annen side komme fra lokalt hold, på grunn av konkurransesituasjonen for lokale bedrifter. Hovedpoenget er altså følgende: Uansett hva det multinasjonale selskapet gjør, vil det bli gjenstand for kritikk.

Dilemmaene de multinasjonale selskapene står overfor, har ifølge DeGeorge utspring i at u-landene selskapene opererer i, har markant forskjellige samfunnsforhold sammenlignet med bedriftenes hjemland. Disse ulikhetene kan blant annet dreie seg om mangelfulle rettssystem, svake sosiale sikkerhetsnett og få reguleringer for industri og næringsliv. I mange tilfeller er de multinasjonale selskapenes opptreden i u-land derfor kun regulert av ulike normverk i regi av organisasjoner som OECD, WHO, FN og lignende. DeGeorges syv retningslinjer, som i det følgende vil bli gjort rede for, bygger i hovedsak på nettopp slike normverk.

3.3.1 Skade

1. Multinasjonale selskaper skal ikke bevisst påføre direkte skade.

Denne første av retningslinjene handler om at selskapene ikke må påføre interessenter skade som de er klar over at vil oppstå. DeGeorge knytter dette momentet opp mot flere klassiske moralfilosofiske tanker, som normen om ikke å drepe og å respektere andre mennesker, rettighetsbasert etikk – for eksempel retten til å leve og å bli behandlet med respekt, og konsekvensialisme og utilitarisme – fordi man ved å ta hensyn til denne regelen forårsaker mer godt enn vondt.

Et viktig poeng under dette punktet er at det krever at de multinasjonale selskapene ser forbi egne interesser når de opererer i utviklingsland. Ved forretninger i selskapenes hjemland og andre deler av Vesten kan man anta at den andre parten evner å ta hånd om egne interesser, fordi det ligger veletablerte reguleringer og regelverk til grunn for interaksjonen. I mindre utviklede land vil som tidligere nevnt ikke dette alltid være tilfelle, og dermed har det vestlige selskapet et ansvar for også å ivareta underleverandøren/handelspartneren og dens medarbeidere og andre berørtes interesser. Dette gjelder ifølge DeGeorge også i stor grad

dersom landene man opererer i, er kjent for korrupte statsledere og byråkrati. I slike tilfeller kan man ikke regne med at myndighetene tar hensyn til innbyggernes interesser på en tilfredsstillende måte, og dermed har selskapet et ansvar for selv å ta disse interessene i betraktning.

Et sentralt poeng med denne retningslinjen er dermed at den tvinger de multinasjonale selskapene til å se på andre aspekter ved sin virksomhet i u-land enn utelukkende de forretningsmessige. Men som DeGeorge presiserer: Den forteller bedriftene hva de ikke skal gjøre, og ikke hva de faktisk bør gjøre. På denne måten kan den hjelpe å forhindre at bedriftene handler uetisk.

3.3.2 Goder

2. Multinasjonale selskaper skal skape mer goder for vertslandet enn de påfører skade.

Denne normen bygger på den første og kan sies å ha nære paralleller til klassisk utilitaristisk tradisjon. DeGeorge understreker imidlertid et klart skille i forhold til konvensjonell utilitarisme: Denne etiske tradisjonen dreier seg i hovedsak om at man skal velge de alternativer som maksimerer den samlede nytte. Ved å bruke slik argumentasjon kunne selskapet veie egen nytte opp mot vertsnasjonens, og gjennom dette rettferdiggjøre skadelige praksiser ved å vise til selskapets gevinster. DeGeorge godtar ikke en slik tilnærming til problemstillingene og hevder at de multinasjonale selskapene ikke kan ”bytte” egen nytte mot skade på tredjepart i vertslandet. Artikkelforfatteren trekker herunder igjen inn korrupsjon og peker på at landets nytte ikke er det samme som nytten for landets elite og korrupte ledere. Landets nytte må inkludere hensynet til vanlige mennesker, det være seg arbeidere, naboer eller lignende. For å make å ta slike hensyn tar DeGeorge til orde for at bedriftene må ha inngående kjennskap til alle enkeltland de opererer i, ettersom det vil kunne eksistere store forskjeller mellom ulike land.

3.3.3 Utvikling

3. Multinasjonale selskaper skal gjennom sin aktivitet bidra til vertslandets utvikling.

Også dette punktet er knyttet sammen med de to foregående – hovedargumentasjonen grunner i manglende gjensidighet i makt mellom partene, blant annet som følge av mangelfulle institusjoner. Den tredje retningslinjen går imidlertid lenger enn nummer to: Her

skal man ikke bare bidra til å skape goder for samfunnet man etablerer seg i, for eksempel gjennom å skape arbeidsplasser – man skal også medvirke til landets langsiktige utvikling. Dette kan bedriften blant annet sørge for gjennom kunnskapsoverføring og oppbygning av infrastruktur.

DeGeorge presiserer imidlertid at bedriftene i slike sammenhenger må vokte seg for å tvinge egne oppfatninger om utvikling over på vertslandet. Man kan med andre ord ikke gjennomføre tiltak som i første rekke vil tjene bedriftens egeninteresser, under påskudd av at det er til det beste for landet – og i mange tilfeller vil det trolig ikke være slik at selskapene vet hva som er riktig for det enkelte lands utvikling. Dermed ser vi igjen at inngående kjennskap om vertslandet er en avgjørende faktor for å kunne opptre etisk.

3.3.4 Menneskerettigheter

4. Multinasjonale selskaper skal respektere de ansattes menneskerettigheter.

Denne normen skulle være selvskreven og gjelder naturligvis for alle arbeidsgivere uansett hvor man befinner seg. DeGeorge framhever likevel at det vil være spesielt viktig å ha dette i tankene for arbeidsgivere som opererer i land der arbeidstakernes rettigheter ikke blir ivaretatt av lovverket. DeGeorge peker blant annet på at man må tilby et lønnsnivå som gir grunnlag for akseptabelt livsopphold for arbeiderne og deres familier, tillate fagforeninger, og ikke diskriminere på bakgrunn av faktorer som kjønn, rase og religion.

Ifølge DeGeorge er kravet om overholdelse av menneskerettigheter ufravikelig: Dersom andre driver forretning med vilkår som bryter arbeidernes menneskerettigheter og det er umulig å konkurrere effektivt uten å gjøre det samme selv, bør det multinasjonale selskapet enten la være å operere på stedet, eller de bør forsøke å bidra til opprettelse av institusjoner som ivaretar menneskerettighetene.

Til tross for at DeGeorge framholder at det ikke finnes unntak for kravet om å respektere menneskerettighetene, gir han rom for å ta lokale variasjoner og tradisjoner med i vurderingen og tolkningen av menneskerettigheter. Det gis imidlertid ingen adgang og etisk forsvar for å bruke lokale forhold som unnskyldning for brudd på menneskerettighetene, noe vi senere vil se også i forbindelse med etisk relativisme.

3.3.5 Lokal kultur

5. Dersom lokal kultur ikke bryter med etiske normer, skal multinasjonale selskaper respektere lokal kultur og jobbe med den, ikke mot.

Den normen dreier seg om at multinasjonale selskaper ikke skal skyve sine hjemlige verdier over på kulturene de etablerer seg i, med den argumentasjon at ”vår måte er best”. Dette innebærer at selskapene må følge lokale lover, respektere lokal kultur og verken forsøke å undergrave eller erstatte disse. Unntaket for å blande seg inn i slike forhold er at de lokale myndigheter opptrer uetisk. Det å respektere lokal kultur rettfærdiggjør imidlertid ikke å godta eller benytte lokale praksiser som er uetiske.

3.3.6 Skatt

6. Multinasjonale selskaper skal betale en rettfærdig andel skatt.

DeGeorge starter gjennomgangen av denne normen med å nevne et paradoks: Ofte er slik at utviklingsland tilbyr multinasjonale selskaper skattefordeler for å etablere seg, slik at nasjonen kan dra nytte av de positive følger dette gir, for eksempel med tanke på sysselsetting. Det er ikke slike tilfeller DeGeorge tar til orde mot, men han nevner problematikk knyttet til skatteunndragelse gjennom blant annet internprising og pengeoverføringer som praksiser etiske selskaper må avstå fra. Dette er ifølge forfatteren spesielt viktig ettersom det i liten grad finnes internasjonale overvåkingssystemer for slike metoder, og fordi utviklingsland ofte vil ha problemer med effektivt å kreve inn sin rettmessige skatt. Mangelen på kontroll stiller høye krav til interne retningslinjer for selskaper som ønsker å handle etisk.

Dette punktet går etter vårt syn utover temaet for oppgaven, og vi velger derfor å ikke behandle det i vår analyse. Vi forstår at høyere skatteinngang kan gi nytte for befolkning og arbeidere blant annet i form av flere velferdsgoder, men vi ser likevel på dette som et mindre sentralt element i denne utredningens kontekst.

3.3.7 Samfunnsinstitusjoner

7. Multinasjonale selskaper skal samarbeide med lokale myndigheter for å utvikle og håndheve rettfærdige samfunnsinstitusjoner.

Ifølge DeGeorge er det en fin balansegang mellom plikten til å arbeide for institusjoner internasjonalt og kravet om å avstå fra å blande seg i et lands indre anliggender og respektere dets kultur og verdier. Samtidig er sistnevnte krav intet hinder for at selskapet kan støtte opp om et lands myndigheters forsøk på å etablere institusjoner som sikrer rettferdig handel, beskyttelse av menneskerettigheter og bevaring av landets ressurser, hevder DeGeorge.

Han mener videre at multinasjonale selskaper har en enda sterkere forpliktelse til å oppmuntre på internasjonalt nivå, siden det er disse selskapene som drar nytte av handel på tvers av landegrenser. I slike sammenhenger vil bedriftene heller ikke komme i konflikt med enkeltstaters politikk. Slike institusjoner på internasjonalt nivå vil ifølge DeGeorge forhindre at selskaper får konkurransefortrinn gjennom å ta del i uetiske praksiser som utpressing, korrupsjon og utnyttelse.

3.4 Moralsk ansvar

Manuel G. Velasquez (2002) hevder at en vurdering av en persons moralske ansvar for en gal handling er en vurdering av hvorvidt personen fortjener skyld eller straff for handlingen. Velasquez skiller mellom to former for moralsk ansvar. Den første er det han kaller moralsk plikt, for eksempel plikten til ikke å lyve. Den andre er moralsk ansvar i form av skyld, altså hvem som har det moralske ansvaret for et gitt utfall av en handling eller situasjon. Det siste aspektet vil være det sentrale i det følgende.

Ifølge Velasquez er det ikke alltid slik at mennesker er moralsk ansvarlig for dårlige handlinger. Spesielt er det to forhold som fritar personer fra slikt ansvar – uvitenhet og manglende evner. Dermed er det for eksempel slik at man kan miste det moralske ansvaret dersom man på handlingstidspunktet ikke var klar over de negative konsekvensene. Av dette følger det også at man enten bevisst må ha utført en gal handling, eller at man med vilje lot være å gjøre det riktige, for at man skal sitte igjen med det moralske ansvaret.

Til tross for at Velasquez framholder disse fritakene fra moralsk ansvar, understreker han at det gjøres unntak for situasjoner der man bevisst holder seg uvitende eller ikke gjør tilstrekkelig for å bli informert. Det er dermed ikke slik at man kan holde seg uvitende, og med en tankegang om at ”det jeg ikke vet, kan jeg ikke lastes for,” når det kunne forventes at man burde hatt eller tilegnet seg informasjonen. Her kan man se paralleller til moralsk disengasjement, et tema som vil bli redegjort for senere.

I tillegg til forholdene som fjerner moralsk ansvar, presenterer Velasques fire faktorer som kan være med på å dempe en persons moralske ansvar. Dette dreier seg om usikkerhet (men ikke total uvitenhet) rundt handlingens konsekvenser, hvorvidt det er vanskelig å unngå handlingen/konsekvensen, i hvilken grad man deltar aktivt i handlingen og graden av alvor i handlingen og utfallet.

Kritikere har imidlertid ytret skepsis mot disse dempende faktorene, ifølge Velasquez. Noen hevder blant annet at en person har like stort moralsk ansvar hvis han lar være å stoppe en vond handling, som han ville hatt hvis han selv utførte handlingen. Ergo kan man i henhold til disse kritikere i liten grad si at aktiv deltakelse har betydning for det moralske ansvar.

3.4.1 Selskapet eller personens ansvar?

Et viktig og omdiskutert spørsmål i problemstillinger knyttet til forretningsliv og moralsk ansvar er hvorvidt det er selskapet eller enkeltpersoner som har ansvaret for gale handlinger. Velasquez (2002) understreker problemet ved å peke på at et selskaps handlinger er et resultat (en sum) av flere enkeltindividers handlinger.

Dette gjør det vanskelig å peke ut hvilke personer som sitter med ansvaret for handlingene. Samtidig vil det å holde selskapet ansvarlig kunne bære uheldig av sted, fordi det kan gi enkeltpersoner mulighet og insentiv til å skjule egne gale handlinger bak selskapets navn.

En annen problemstilling Velasquez trekker fram, er hvem som har det moralske ansvaret når en leder gir en underordnet ordre om å utføre en handling som begge vet er gal. I slike tilfeller vil begge parter sitte igjen med det moralske ansvaret for handlingen og utfallet, hevder Velasquez.

3.4.2 Personlig ansvar

Knut Ims (2006) går enda lenger i å hevde at det er hver enkeltes personlige ansvar å handle godt og ta de riktige valgene. En av hovedgrunnene til at man bør ta dette personlige ansvaret, er ifølge Ims at det kan forhindre bruk av strategier for moralsk disengasjement. Når alle tar et personlig ansvar, kan man unngå at man skyver andre forhold foran seg og aksepterer og ignorerer umoralsk opptreden. En annen hovedgrunn, hevder Ims, er at det enkelte mennesket vil få bedret livskvalitet dersom hun tar et personlig ansvar. Altså handler

det om å stå for de verdier og normer man lever etter, uavhengig av hva press utenfra, for eksempel fra organisasjonen man arbeider for, skulle tilsi.

For å illustrere sine poenger har Ims utviklet den såkalte ”ansvarstrekanten”. Det bærende elementet i trekanten, den nedre vinkelen, er det personlige ansvaret. Her antyder Ims at det personlige ansvaret alltid vil ligge til grunn, og at dette balanserer de andre momentene i trekanten.



Figur 2 (Ims 2006)

Ett av disse momentene er det Ims kaller allmennmoral. Dette handler om de grunnleggende normer og regler som ligger til grunn og aksepteres av de fleste medlemmene i et samfunn. Dette kan for eksempel handle om rettferdighet og ærlighet. Å ta et personlig moralsk ansvar kan da blant annet sies å handle om å sørge for at en selv følger disse allmennmoralske normene.

Den siste vinkelen i trekanten kaller Ims rollemediert ansvar, eller profesjonelt ansvar. I dette ligger det at ethvert menneske har et sett normer, plikter og rettigheter som følger med ulike roller personen innehar. Herunder er det likevel et svært sentralt poeng at den aktuelle rollen ikke gir rolleinnhaveren anledning til å gå på akkord med allmennmoralen. At dette ikke skjer, har personen et personlig ansvar for. En hovedregel er ifølge Ims at allmennmoralen går foran det profesjonelle ansvaret når ulike normer står i konflikt med hverandre.

3.4.3 Utvidet ansvar i tid (og rom)

Hans Jonas (1984) brakte et nytt etisk tankesett på banen da han argumenterte for at også framtidige generasjoner skulle regnes med i etiske beslutninger. Jonas' utgangspunkt var den teknologiske utvikling og hvordan dette påvirket naturen og miljøet. I bokens åpning skriver forfatteren blant annet:

Menneskers handlingsmønstre er endret, og ettersom etikk er knyttet til handling, følger det at de endrede handlingsmønstrene også fører med seg et behov for en endring av etikken.

(Jonas 1984, s. 1)

For Jonas var det sentralt at menneskers livsførsel og bedrifters drift var i tråd med en bærekraftig utvikling og livsførsel – man må tenke på hvilke konsekvenser ens handlinger har i et større perspektiv, og ikke bare i umiddelbar tidsmessig og fysisk nærhet.

Disse tankene kan også knyttes opp mot arbeideres rettigheter og forhold ved bedrifters leverandører i utlandet. Kan det for eksempel være slik at det å ta et større ansvar for arbeiderne ved fabrikker i fjerne strøk i dag, kan være med på å sikre bedre forhold for framtidige generasjoner av arbeidere på stedet? Og kan det tenkes at det å ta vare på arbeidernes rettigheter på én fabrikk, også kan hjelpe andre arbeidere i området, fordi andre bedrifter og arbeidere ser at dette kan være viktig og nødvendig?

Arne Johan Vetlesen (2007) beskriver Jonas' tanker som det å ha et "avstandsansvar". Igjen er nok Jonas' her først og fremst opptatt av det avstandsansvaret man har overfor mennesker som skal leve på jorden i framtiden – altså avstand i tid. Denne avstanden kan også tenkes å ha en fysisk dimensjon og overføres til ansvaret bedriftsledere i Skandinavia har for arbeidere som befinner seg langt borte geografisk. Samtidig kan dette ansvaret tenkes å kunne trekkes til nettopp framtidige generasjoner, slik som i avsnittet ovenfor.

3.5 Moralsk disengasjement

Dette begrepet kan sies å handle om det å ta avstand fra de etiske problemstillingene man stilles overfor. Caprara og Capanna (2006) definerer uttrykket som følger:

Psykososiale mekanismer/manøvrer som fører til at moralske selvsanksjoner disengasjeres, noe som åpner for en rekke negative atferdsmønstre uten vektlegging av moralske hensyn.

(Caprara & Capanna 2006, s. 89)

Hovedtanken er altså at man distanserer seg fra de moralske selvsanksjonene som vanligvis slår inn og hindrer at man opptrer uetisk. Slike mekanismer kan altså være med på å tillate handlinger og praksiser av uetisk art.

Med bakgrunn i Bandura (1986, referert i Caprara og Capanna 2006) presenterer Caprara og Capanna ulike strategier mennesker og organisasjoner benytter for å tillate seg å handle i strid med de nevnte moralske selvsanksjonene. Følgende framstilling av slike strategier er basert på forelesning med Lars Jacob T. Pedersen og Knut J. Ims (Ims og Pedersen 2011).

-
1. Moralsk rettferdiggjøring: En handling forsvares og forklares ved å referere til et høyere sosialt eller moralsk formål. Dette kan for eksempel være at man forsvarer bruk av barnarbeidere med at det tar barna bort fra gata.
 2. Eufemistiske merkelapper: Dreier seg om å dekke over klanderverdige handlinger ved å gi dem positivt klingende navn. For eksempel kan en bedrift kalle inngrep og endringer i et lokalsamfunn for et ”utviklingsprogram”.
 3. Fordelaktig sammenligning: Handler om å se og presentere egne handlinger i lys av handlinger som er verre. Et klassisk eksempel på dette vil være å hevde at ”hvis ikke vi gjør det, vil noen gjøre det på enda mer kritikkverdig vis.”
 4. Ansvarsfortrenging: Går ut på å hevde at negativ/uetisk atferd er resultat av sosialt press, eller å legge ansvaret over på andre – for eksempel overordnede, leverandører, konkurrenter, bransjeforhold etc.
 5. Ignorering og å skjule konsekvenser: Dreier seg for eksempel om å overse informasjon om skadevirkninger eller bagatellisering av konsekvenser. Dette kan for eksempel dreie seg om ikke å ta hensyn til miljørapporter og lignende, eller å hevde at disse ikke er bygget på fakta.
 6. Ansvarsspredning: Hvis en handling er utført i samarbeid med andre – hvem har egentlig skylden for et eventuelt negativt utfall eller uetisk praksis? Også dette vil kunne være svært relevant i forbindelse med bruk av og samarbeid med underleverandører.
 7. Dehumanisering: Handler i hovedsak om at man ser tall, resultater og fenomener, og ikke menneskene bak dem.

Punktene moralsk rettferdiggjøring, eufemistiske merkelapper, fordelaktig sammenligning og dehumanisering vurderes ikke som relevant for denne utredningen og vil derfor ikke berøres i analysen.

3.6 Etisk relativisme

Et viktig begrep i tilknytning til spørsmålene om sosialt ansvar i verdikjeden og kontroll av leverandører og underleverandører er *etisk relativisme*. Blowfield og Murray oppsummerer begrepet:

I hvilken grad kan noe være akseptabelt i ett land, men ikke i et annet. Dersom vold på fabrikkene er vanlig i ett land – bør det franske, multinasjonale selskapet Carrefour akseptere slik opptreden hos sine leverandører når de ikke kunne godtatt det i Frankrike? (...) Det kan finnes gode grunner for å definere selskapers ansvar med bakgrunn i den konteksten man befinner seg i, men det er også en fare for at man da ignorerer uakseptable handlinger under påskudd av at det er kulturelle konvensjoner.

(Blowfield og Murray 2010, s. 48)

Uttrykket dreier seg med andre ord om i hvilken grad man kan akseptere avvik fra egne hjemlige normer og lover når disse skjer i andre land og kulturer – der ulike regler og praksiser gjelder. En vanlig frase for å illustrere denne problemstillingen er spørsmålet ”when in Rome, do as the Romans?” Er det slik at man skal tenke og handle som romerne når man er i Roma, eller bør egne verdier ligge til grunn også når man opererer i andre kulturer?

Et sentralt moment herunder er hvorvidt det er riktig av oss i den vestlige verden å legge generelle føringer for hva som skal være riktig i andre deler av verden. Når vi ser ting fra vårt perspektiv, og med vårt eget samfunn som referanseramme, kan det synes åpenbart hvilke retningslinjer som bør gjelde. Imidlertid vil det være viktig å huske på at mange land og kulturer er grunnleggende forskjellige fra vår egen, og også at mange samfunn befinner seg langt bak den vestlige verden på utviklingsstigen. Er det da rett at vi skal ta avgjørelser ut fra det stadiet vi selv er på?

Samtidig eksisterer det, som Blowfield og Murray påpeker, også en fare for at begrepet etisk relativisme kan brukes som en unnskyldning for uetisk atferd og et argument for å godta kritikkverdige forhold ved avdelinger og underleverandører som befinner seg langt borte.

4. Kasuspresentasjon og resultater

4.1 Varner-gruppen

Varner-Gruppen er en betydelig aktør innen tekstilhandel og har tolv kjedekonsepter med totalt 1.145 forretninger fordelt på ni land. I Norge er konsernet markedsleder med 585 utsalgssteder, og selskapet har også et solid fotfeste i det svenske markedet med 381 forretninger. For øvrig er konsernet representert i Latvia, Polen, Island, Tyskland, England, Finland og Danmark. Konsernets salgsinntekter utgjorde i 2009 8,2 milliarder kroner. Bedriftens nordiske tekstildivisjon består av butikkjedene Cubus, Dressmann, Solo, Volt, Vivikes, Bik Bok, Carlings, Urban, Levis, WOW og Warehouse. Varner-gruppen eier ingen fabrikker selv, men kjøper varer fra om lag 400 leverandører, hovedsakelig i Asia og Tyrkia (Varner-gruppen 2011a). Samfunnsansvarsavdelingen er en fellesfunksjon for alle butikkjedene, og hver kjede har en samfunnsansvarskordinator. Dette innebærer blant annet at avdelingen ikke er direkte involvert i forhandlinger og kontraktsinngåelser – men alle leverandører må signere etiske retningslinjer.



Figur 3 (Varner-gruppen 2011a)

4.1.1 Samfunnsansvar og bakgrunn

Varner-gruppen skriver på sine hjemmesider at ”Varner-gruppen er bevisst sitt samfunnsansvar.” Konsernets mål er å kombinere sunn forretningsdrift med etisk atferd. Selskapet arbeider derfor aktivt med spørsmål vedrørende etikk, miljø og sosialt ansvar – både internt og eksternt (Varner-gruppen 2011a). På direkte spørsmål om hvorfor Varner-gruppen ønsker å være en sosialt ansvarlig bedrift, svarer Annabelle Lefébure at det dreier seg om god forretningskikk.

det handler om (...) å tjene penger på riktig måte.

(Lefébure 2011, s. 100)

I motsetning til flere andre multinasjonale selskaper har ikke Varner-gruppen opplevd store skandaler eller avsløringer knyttet til sine operasjoner i lavkostland, og slike har dermed i liten grad ligget til grunn for det samfunnsansvarsarbeidet bedriften i dag utfører. I stedet har en økende grad av anerkjennelse for problemstillinger knyttet til leverandører og underleverandører vært den viktigste driveren.

Globaliseringen gjorde at man skjønnte at vi var nødt til å ta tak og se mer konkret på disse spørsmålene. Vi kunne ikke bare late som om det ikke var der. (...) Det handler først og fremst om at man ønsket å være en bedrift som gjør ting på riktig måte. Når man da forstår at den måten man har fungert på, kanskje ikke er bra nok i den forstand at man ikke har god nok oversikt, er det viktig at man får den oversikten, sånn at nødvendige justeringer kan foretas.

(Lefébure 2011, s. 100)

Denne innsikten beskrives av Lefébure som den direkte årsaken til at bedriftens samfunnsansvarsavdeling ble etablert i 2004.

(...) veldig viktig å starte det ansvarsområdet og få på plass en person som kunne jobbe med disse spørsmålene aktivt og forhindre at vi kom i samme situasjon som en del andre.

(Lefébure 2011, s. 100)

4.1.2 Retningslinjer

Varner-gruppens etiske retningslinjer er felles for alle kjedene og nedskrevet i dokumentet ”Code of Conduct”. De er utviklet i samarbeid med IEH og baserer seg på internasjonale konvensjoner. Retningslinjene stiller krav til konsernet og til leverandørene ved å sentrere seg om respekt for lover og regler, nulltoleranse for diskriminering og tvangs- eller barnearbeid, rett til fagorganisering og kollektive forhandlinger, samt forsvarlige lønns- og arbeidsforhold (Varner-gruppen 2011b).

Vi sier at de skal betale minimumslønningene, følge det som er lovpålagt. Så oppfordrer vi sterkt til at det skal være lønninger som også gir arbeiderne mulighet til å ha en sparerate og dekke de basale behovene – noe en del av minimumslønningene faktisk ikke gjør i dag.

(Lefébure 2011, s. 107)

Selv om Varner-gruppen gjennom de etiske retningslinjene forbeholder seg retten til å gjøre inspeksjoner hos underleverandørene, svarer Lefébure at de ikke har definert 100 prosent hvor langt i verdikjeden ansvaret deres går.

Vi har ikke definert det 100 prosent og skrevet det ned på papir. Vi sier at dette er en prosess, og at vi må ta det steg for steg. Så da vi startet, var det viktigste å få kartlagt hele verdikjeden vår for å vite hvor ting blir produsert. Neste steg var deretter å få kontroll over hovedleverandørene – de fabrikkene vi jobber direkte sammen med. Steg tre er nettopp det å gå videre og videre ned i verdikjeden.

(Lefébure 2011, s. 102)

I samtale med Lefébure får vi fortalt at alle Varner-gruppens leverandører skal gjennom en registreringsprosess hos samfunnsansvarsavdelingen, der de blant annet skal sjekkes og signere dokumenter og retningslinjer.

Varner-gruppens retningslinjer fastslår at diskriminering ikke aksepteres, men i samtaler med Lefébure understreker hun at arbeidet mot diskriminering er komplisert. Dette begrunnes med at det er vanskelig å fange opp, noen ganger på grunn av kulturelle forskjeller, og ofte fordi det aldri kommer til overflaten.

4.1.3 Samarbeid med frivillige organisasjoner – noen eksempler

Vi har samarbeidet med konkurrenter og ulike organisasjoner. Men ikke med lokale myndigheter. (...) Vi har mer tro på at hvis vi bygger opp fabrikkene, vil det også ha noen positive ringvirkninger på lokalsamfunnet rundt. Men vi går ikke inn direkte, det gjør vi ikke.

(Lefébure 2011, s. 111-112)

Lefébure utdyper hvordan et slikt samarbeid kan foregå og forteller om et prosjekt Varner-gruppen samarbeider med Redd Barna om i Bangladesh, der ønsket er å gjøre noe med problematikk knyttet til barnearbeid. Hovedmålet med prosjektet er å få bedre rutiner rundt lærlingarbeid, slik at det etableres et tydelig skille mellom det å ha unge lærlinger i jobb og barnearbeid.

4.1.4 Leverandører

Varner-gruppen har ulike metoder for kontroll av forholdene hos sine leverandører og underleverandører. Bedriften benytter i stor utstrekning eksterne kontrollører i dette arbeidet.

Nylig er det også opprettet et lokalkontor i Dehli i India, der Lefébure og en ansatt fra Cubus er stasjonert. De bruker mye av tiden på direkte kontakt med de ulike leverandørfabrikkene.

Vi skal få oversikt over leverandørenes produksjonsportefølje og vite hvor mange fabrikker de eier, hvem de samarbeider med, hvor mange og hvilke prosesser de kjører utenfor fabrikken.

(Lefébure 2011, s. 103)

Varner-gruppen har en forbedringstilnærming til sine leverandører. Dersom det oppdages avvik fra retningslinjene hos leverandørene, velger man ikke å avslutte samarbeidet med den aktuelle fabrikken umiddelbart. Istedenfor søker man å finne løsninger som kan være til gagn for begge og som sørger for at avvikene opphører.

Så det er helt klart en forbedringstilnærming som vi er nødt å ha og som vi også mener er riktig.

Vi trekker oss aldri ut med en gang. Det har hendt vi har avsluttet samarbeidet med leverandører, men det har vært fordi de ikke har vist vilje til å gjøre de endringene vi mente var helt nødvendige for å kunne fortsette samarbeidet.

(Lefébure 2011, s. 105-106)

Det er svært vanlig med ulike former for større og mindre brudd på retningslinjene, og det ville vært vanskelig å opprettholde forbindelser med et tilstrekkelig antall leverandører dersom man skulle avslutte samarbeidet ved ethvert avvik.

For å si det på en veldig direkte måte: Hvis vi skulle avsluttet samarbeidet hver gang vi oppdaget noe, ville vi ikke hatt så veldig mange leverandører. Det gjelder ikke bare oss, men absolutt alle – ikke bare i denne bransjen, men overalt. Der det finnes mennesker, finnes det også ting som ikke er på stell.

(Lefébure 2011, s. 105-106)

Varner-gruppen har en pragmatisk holdning når det gjelder tilpasningen til lokale forhold og kultur.

Det er klart man må ha forståelse for hvordan landet fungerer og skjønne bedriften og industrien. Noen ganger vil man kanskje måtte godta mer overtid enn det man ser står på papiret.

(Lefébure 2011, s. 112)

I samtalen om forpliktelser nevner Lefébure at de blant annet arbeider mye med å få bedret HMS hos leverandørene, for eksempel å få på plass brannøvelser og verneutstyr, og å sørge for at nødutgangene ikke er blokkert. Vi blir gitt eksempler på flere situasjoner der leverandørene er villig til å følge kravene som blir stilt, mye på grunn av Varner-gruppens tilstedeværelse og kommunikasjonen de har med hverandre.

Jeg bruker mye av tiden min her i India på å få folk til å bruke verneutstyr (...) Det hjelper ikke bare å ha en regel, hvis de ikke forstår denne regelen. Det gjøres ikke bare fordi det er en lov som sier det, men fordi det faktisk er en grunn til at man skal ha sikkerhetsutstyret på (...) Man må forklare hva som er bakgrunnen. Mange har ikke det samme utdannelsesnivået som i Norge – de har ikke den samme tilnærmingen til denne typen ting.

(Lefébure 2011, s. 113)

Et kulturelt fenomen som tradisjonelt har vært problematisk i forbindelse med tekstilproduksjon i en rekke land, er bruken av såkalte hjemmearbeidere. Dette dreier seg om at personer sitter hjemme og produserer klærne – og ikke på fabrikkene de i prinsippet arbeider på (Gaarder 2004). I forbindelse med slike hjemmearbeidere sier Lefébure blant annet:

Gjøres dette på en skikkelig måte, er det en ekstra inntekt for familier som kan sitte i sine hjem og sy. Da er det ofte mindre håndarbeid, som å knytte knuter på pasjminaskjerfene, tre på perler, eller den typen ting. I utgangspunktet er ikke det – problemet er at det er så veldig vanskelig å kontrollere hele verdikjeden. Og man har null, eller veldig vanskelig for å sjekke at dette faktisk er ekstrajobben til mannen eller kvinnen i huset, og at de ikke holder sine barn hjemme fra skolen for å sy og tjene penger. (...) Som regel ønsker vi ikke at folk skal sitte hjemme, vi ønsker at alle arbeiderne og de som har mulighet, skal komme til fabrikkene for å gjøre arbeidet der.

Det er veldig tidkrevende, det er veldig vanskelig å kontrollere. Det er helt klart en utfordring i tekstilbransjen.

(Lefébure 2011, s. 114)

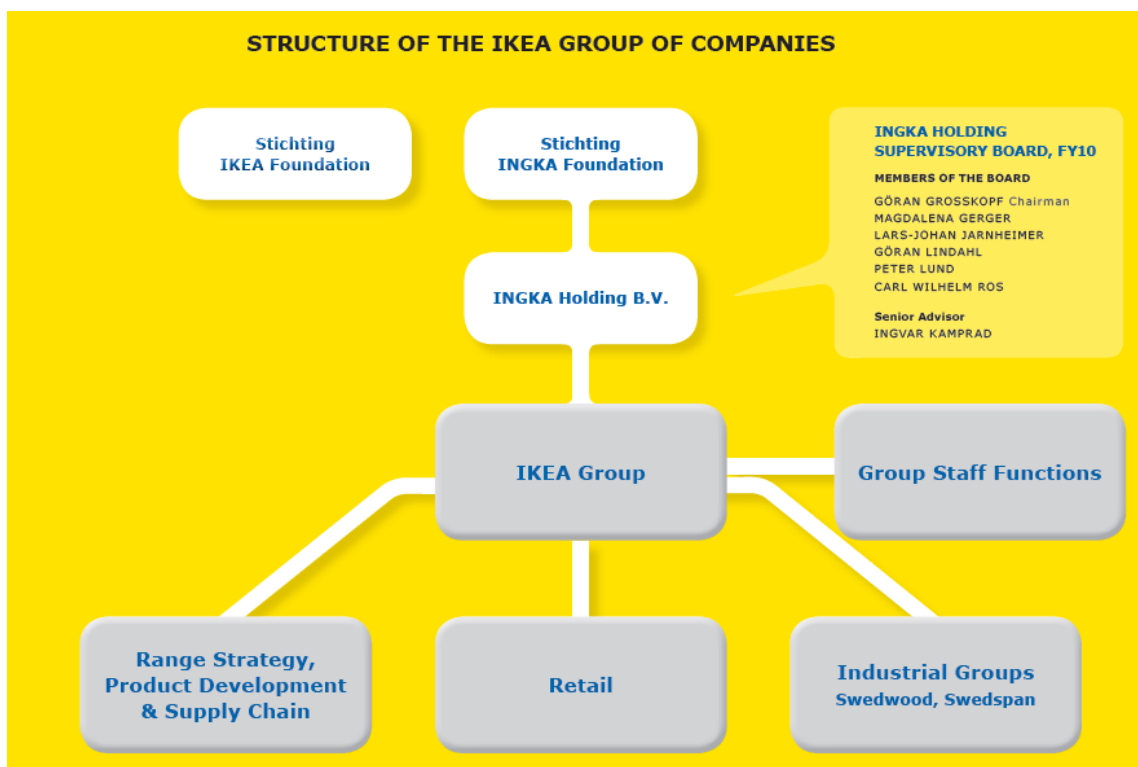
4.2 Ikea

Ikea er opprinnelig et svensk møbelselskap etablert av Ingvar Kamprad for over 60 år siden, og konseptet slik vi kjenner Ikea i dag, ble utviklet gjennom 1960 og 70-tallet. På 1980-tallet ekspanderte Ikea sterkt inn i nye markeder, slik som USA, Italia, Frankrike og Storbritannia. På 1990-tallet ble Ikea-gruppen etablert. På 2000-tallet etablerte Ikea seg i Japan og

Russland, og i denne perioden inngikk selskapet også flere partnerskap med sosiale og miljømessige prosjekter (Ikea 2011a).

Ikea er en multinasjonal bedrift og hadde i 2010 280 varehus i 26 land. Hoveddelen av butikkene ligger i Europa, hvor 79 prosent av salget skjer. I regnskapsåret 2010 omsatte Ikea-gruppen for 23,1 milliarder Euro, eller cirka 179 milliarder norske kroner¹. Sammenlignet med 1999 har salget mer enn tredoblet seg, fra 7,6 milliarder Euro. Ikea-gruppen hadde i 2010 virksomhet i 41 land, blant annet handelskontorer og distribusjonssentre. Ikea hadde 1074 sisteleddsleverandører i 2010. Ikeas produktportefølje består av omtrent 9500 produkter (Ikea 2010b, s. 3).

Ikea Foundation er Ikeas filantropiske arm. Dette er et fond som deler ut midler, men fordi stiftelsen er adskilt fra den kommersielle virksomheten, vil oppmerksomheten i vår videre analyse i all hovedsak være på Ikea som kommersiell bedrift.



Figur 4 (Ikea 2010a)

¹ 1 Euro ≈ 7.75 Norwegian kroner, per 11.10.2011

4.2.1 Samfunnsansvar og bakgrunn

Det man opplevde i Danmark, var faktisk at det totale salget for Ikea i Danmark, og ikke bare Billy-hylla, falt med 25 prosent over natten etter at dette ble vist på forbruker-tv.

(Schefte 2011, s. 120)

Slik beskriver Schefte en av de viktigste årsakene til at Ikea startet sitt arbeid med miljø- og samfunnsansvar. Hendelsen hun refererer til, daterer seg tilbake til 1988 og var en av flere tilfeller hvor Ikea opplevde negativ publisitet rundt sin virksomhet. Det ble målt for høye verdier av gassen formaldehyd i Billy-hyllene.

Dette var jo for det første en dyrekjøpt erfaring, for det tar jo tid å bygge opp tilliten igjen etter en slik hendelse, men også forståelsen for at hvis vi ikke er helt sikre på at vi gjør ting helt riktig fra starten i forhold til miljø, sikkerhet og helse, så vil vi ikke overleve i framtiden.

(Schefte 2011, s. 120)

For få år siden skiftet samfunnsansvarsavdelingen navn fra ”miljø- og samfunnsansvar” til ”bærekraft”. Med etablerte interne prosesser, kontroller og avdelinger for bærekraft i flere land har Ikea en integrert avdeling for bærekraft. Selskapet har kontorer i en rekke land, blant annet i Sørøst-Asia og Øst-Europa. De ulike kontorene har ifølge Schefte fordelt alle leverandører mellom seg, slik at samtlige blir tatt hånd om og kontrollert.

Det er litt det som er kjernen – vi er tilstede. Men også det at vi har en miks av lokalt ansatte og vestlige og at disse reiser rundt og har oppfølging av leverandørene. Både lokale som skjønner kulturen og kan språket, men også at det kommer noen utenfra som ser tingene med litt andre øyne.

(Schefte 2011, s. 126)

Det er bevisst at det ansettes en god del lokalt medarbeidere, for å sikre både kulturelle og språklige forskjeller som eventuelt er der.

(Schefte 2011, s. 131)

Ikea er bevisst på de kulturelle forskjellene, men er samtidig opptatt av å ha med seg sine grunnleggende verdier.

De kulturelle forskjellene vil jo alltid være en utfordring, men jeg tror at det for Ikea er en styrke at man har rendyrket så veldig det nordiske. (...) Det står veldig sterkt at det skal være de samme verdiene og det samme grunnlaget som skal gjelde, uavhengig av hvor i verden du er.

(Schefte 2011, s. 131-132)

Vi så ovenfor at Varner-gruppen har en forbedringstilnærming til sine leverandører og underleverandører. En lignende tankegang finner vi også i Ikeas strategier. Det å bidra til utvikling og å skape verdier i produksjonslandene framstår som et klart ønske for selskapet.

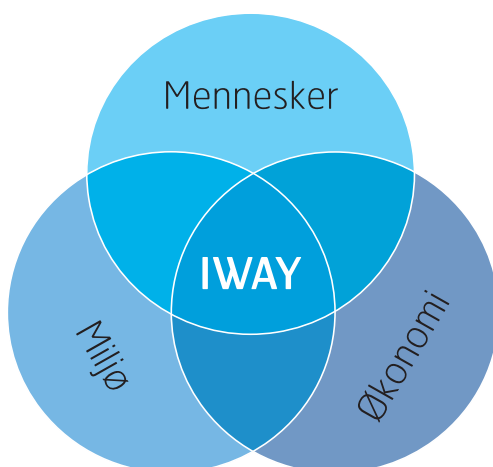
Vi skal ta ansvar i de samfunnene hvor vi har produksjon, blant annet i forhold til det å bekjempe barnarbeid. (...) Og det er jo også i tråd med den målsettingen vi har innenfor bærekraft – at vi skal bidra positivt utover egen virksomhet.

(Schefte 2011, s. 132-133)

Det er ikke sikkert det er løsningen for alle å arbeide som vi gjør, men det som er viktig for oss, er at vi hele tiden kan forbedre oss, at det hele tiden blir litt mindre utslipp, det blir litt bedre forhold der vi produserer. Og klart at totalt sett så vil det da kunne skape en endring som på sikt fører til en bedre hverdag for de mange mennesker.

(Schefte 2011, s. 136)

4.2.2 Retningslinjer (Iway)



Figur 5 (basert på Schefte 2011)

Schefte peker i samtalen på hvordan Ikea tenker i arbeidet med bærekraft og etikk – de ønsker å være i skjæringspunktet mellom mennesker, miljø og økonomi. Ikea kaller sine etiske retningslinjer for Iway. Det å ta samfunnsansvar er en av fem prioriteringer i arbeidet med bærekraft. Bærekraft er også én av fire hjørnesteiner i den overordnede retningen, noe som innebærer at Ikeas strategier og forretningsplaner må integrere bærekraftige forbedringer og investeringer som en del av den daglige virksomheten (Ikea 2010b).

I Ikeas årlige rapport om bærekraft trekker selskapet fram følgende interessenter: kunder, medarbeidere, leverandører og deres ansatte, lokalsamfunnene, frivillige organisasjoner og miljøet (Ikea 2010b).

I 2000 utarbeidet Ikea Iway. De etiske retningslinjene tillater ikke barnearbeid, tvunget arbeid, alvorlig miljøforurensing eller stor sikkerhetsrisiko. Samtidig forutsetter retningslinjene at alle leverandørene har på plass et gjennomskiktig og pålitelig system for registrering av arbeidstider og lønn, samt at forsikring for medisinsk behandling i tilfelle arbeidsulykker er på plass for alle arbeiderne. Alt overnevnte må være i orden for å kunne gjøre forretninger med Ikea. Bedriften krever at leverandørene respekterer grunnleggende menneskerettigheter og har en del forventninger til leverandørene utover oppstartkravene: Leverandørene må sørge for sunt og sikkert arbeidsmiljø, helse- og sikkerhetsopplæring for arbeiderne, trygge bygninger, aksept for fritid og pauser, minimumslønn etter lokale lover og overtid basert på frivillige avtaler og lovfestede grenser. Videre skal man ikke diskriminere, ikke hindre arbeidernes rett til kollektive forhandlinger, og ikke akseptere avstraffelse, trusler om vold eller andre former for mental eller fysisk tvang. Dersom leverandøren tilbyr arbeiderne bolig, skal de sikre at boligene er trygge, gir grunnlag for et akseptabelt privatliv, minimal støy og at fasiliteter for personlig hygiene er på plass (Ikea 2010b). For selskapet er det sentralt at all virksomhet skal foregå med bakgrunn i de prinsipper som Iway-dokumentet legger til grunn.

Og det er en av tingene som vi er veldig opptatt av – at alle nivåer hos leverandørene skal ha kjennskap til Iway, også på arbeidernivå.

(Schefte 2011, s. 129)

En tilsvarende tankegang ser vi i samtaler om leverandøroppfølging og -kontroll.

Det er viktig med tanke på oppfølgingen av Iway. Det er viktig at du har med medarbeidere som kan si og forklare hvilke utfordringer de har, og om ting faktisk blir gjennomført. (...) Du kan jo ha en ledelse som veldig gjerne vil ha kontrakten, men som ikke har samme forståelse for hvilke behov som er der.

(Schefte 2011, s. 130)

Hovedargumentet for de absolutte Iway-kravene er en overbevisning om at dette på sikt vil gagne alle parter.

Det at vi stiller krav gjennom Iway, som er kjernedokumentet når det gjelder å stille krav til leverandører, er en vinn-vinn-situasjon fordi det bidrar til at leverandørene utvikler seg.

(Schefte 2011, s. 122)

4.2.3 Samarbeid med frivillige organisasjoner – noen eksempler

Ikea har utallige prosjekter i samarbeid med små og store organisasjoner. Selskapets hovedsamarbeidspartnere er Unicef og Redd Barna.

Det å forebygge barnearbeid er jo dessverre like relevant også i dag. 20 prosent av alle barn mellom 5 og 14 år i India arbeider, så det er jo veldig mange. (...) Vi har valgt å støtte Unicef og Redd Barna når det gjelder å bygge og skape endring i de samfunnene der vi har mye produksjon.

(Schefte 2011, s. 121)

Gjennom slike prosjekter ser vi eksempler på at Ikea forsøker å skape forståelse og varig endring i samfunnene hvor leverandører og underleverandører holder til.

Det er ikke bare å bygge en skole – det hjelper på en måte ikke hvis ikke foreldrene forstår hvorfor barna skal gå på skolen. Og som Unicef gjør i 15.000 landsbyer i India nå, der en rett og slett går inn og jobber med landsbyråd, foreldre og unge jenter og bygger forståelse for ungene må gå på skole for å komme ut av fattigdommen, selv om det kanskje vil føre til litt mindre penger en kort periode, ettersom de ikke kan jobbe – men på sikt vil det hjelpe dem ut av fattigdommen.

(Schefte 2011, s. 133)

4.2.4 Leverandører

Greg Priest er tidligere ansvarlig for Iway. Han har uttalt følgende om hvordan utviklingen med å implementere de etiske retningslinjene hos leverandører og underleverandører har vært.

Til å begynne med overholdt noen leverandører Iway bare fordi vi krevde det. Nå ser de fleste av leverandørene våre over hele verden fordelene med Iway. Det er uvanlig for leverandører å spørre – hvorfor må vi gjøre det? (...) Ja, vi har skiftet oppmerksomheten over på å jobbe sammen. Ved å støtte leverandørene i å drive fram utvikling på egen hånd, og ta ansvar for samfunns- og miljøspørsmål, oppnås mer varige resultater.

Greg Priest (Ikea Services AB 2010, s. 112).

Ikea innrømmer at det fortsatt finnes utfordringer. Selskapet hevder at utfordringene har sammenheng med det faktum at folk ganske enkelt ser forskjellig på enkelte ting.

Noen av våre leverandørers medarbeidere ser på verneutstyr som unødvendig og ukomfortabelt. Dette kan være fordi de ikke har fått skikkelig opplæring, men i noen tilfeller er det basert på lokal kulturell praksis

(Ikea Services AB, 2010, s. 113)

Adel A. Fattah er en av sjefene hos Mac Carpets – en av Ikeas mange leverandører. Han sier følgende om hvordan Ikea jobber med kontroll av leverandører og underleverandører.

Mange av kundene våre benytter kun eksterne kontrollører, men vi anbefaler ikke dette ettersom de ikke er grundige nok. Ikea utfører tester og fokuserer på faktiske resultater, ikke bare en sjekkliste.

(Ikea Services AB, 2010, s. 110)

Schefte gir uttrykk for at leverandørene er fornøyde med den tette oppfølgingen og de interne kontrollene, og hun hevder dette gir gevinster også for leverandørene.

(...) vi også investere litt mer i hver enkelt leverandør når det kommer til opplæring og å bygge kompetanse, men det gir en gevinst i andre enden, spesielt med tanke på sikrere leveranser og kvalitet.

(Schefte 2011, s. 123)

Vi bidrar til å bygge kompetanse og investerer med tanke på det. (...) Det er i hvert fall det vi ønsker – at de skal oppleve det som positivt at vi følger opp, hjelper til med utvikling og ønsker forbedring.

(Schefte 2011, s. 126)

Videre gir Schefte et eksempel på hvordan Ikea involverer leverandørene i Iway-prinsippene. På hver fabrikk organiseres en gruppe arbeidere med ansvar for å følge opp retningslinjene.

(...) alle leverandører skal ha en gruppe medarbeidere, minst fem ansatte som skal sitte i den komiteen.

(Schefte 2011, s.129)

Når det kommer til sisteleddsleverandørens leverandører, er Ikeas uttalte holdning at bedriften i utgangspunktet ikke har ansvaret for implementering og kontroll av Iway-prinsippene.

Når det gjelder underleverandører under disse igjen (sisteledsleverandørene), er hovedprinsippet at det er sisteledsleverandørens ansvar å følge opp sine underleverandører (...) Vi har jo ikke kapasitet til å følge opp alle underleverandører, så det blir en del egenmeldingsskjemaer og at vi kan gjøre kontroller.

(Schefte 2011, s. 125)

En Iway-kontroll består av tre deler: en inspeksjon av hele fabrikk, intervju med arbeidere og ledere, og en gjennomgang av Iway-relaterte dokumenter. Det dreier seg her om både varslede og uanmeldte besøk. Compliance and Monitoring Group (CMG) er ansvarlig for å sikre at kontrollørene vurderer forholdene likt over hele verden, og at interne Ikea-prosedyrer overholdes. De bidrar også med opplæring av kontrollører. Avdelingen foretar stikkprøvekontroller for å verifisere tidligere resultater og utfører kontrolløvelser sammen med lokale kontrollører. Ikea bruker eksterne tredjepartsselskaper for å sikre objektivitet. Price Waterhouse Coopers, KPMG og Intertek utfører uanmeldte kontroller hos leverandører, gir tilbakemelding på arbeidsmetoder, og informerer om områder som kan forbedres. Utvikling av leverandørenes egne interne administrasjonssystemer er en annen viktig komponent. Dette gjør det mulig for leverandørene å utføre sine egne kontroller og proaktivt gjøre forbedringer (Ikea Services AB 2011).

Ikea har de siste årene hatt en strategi om å redusere antall leverandører, og fra 2003 til i dag har de kuttet om lag 30 prosent av sisteledsleverandørene, ifølge Schefte.

(...) å redusere antall sisteledsleverandører er en klar strategi for oss. (...) Det er bedre å ha færre leverandører, som vi heller hjelper til å bli mer fleksible på hva de kan produsere, og å ha langsiktige avtaler med færre leverandører, enn å ha for mange å forholde seg til. Men det er klart at da må vi også investere litt mer i hver enkelt leverandør når det kommer til opplæring og å bygge kompetanse, men det gir en gevinst i andre enden, spesielt med tanke på sikrere leveranser og kvalitet.

(Schefte 2011, s. 123)

På spørsmål om Ikea har som strategi å redusere antallet leverandører ytterligere, svarer imidlertid Schefte:

Jeg snakket med Greg Priest, som tidligere har vært ansvarlig for oppfølging av Iway, og han sa at vi ikke kan gå så mye lavere enn der vi er nå, fordi vi har så store kvantum og produksjoner.

(Schefte 2011, s. 123)

Ikea skiller seg fra Varner-gruppen gjennom at de utelukkende selger egenutviklede produkter. Dette gjør det ifølge Schefte enklere å opprettholde kontroll i leverandørkjeden.

Men én av tingene som jeg tror er viktig i forhold til å forstå hvorfor vi kan jobbe så mye med bærekraft som vi gjør, er at vi bare selger egne produkter (...) Og det er klart at du ikke har denne muligheten hvis du skal kjøpe produkter via agenter eller andre.

(Schefte 2011, s. 124)

5. Analyse

5.1 Varner

5.1.1 Interessentperspektivet

For oss er det liten tvil om at de fleste multinasjonale selskaper har kommet videre fra det tradisjonelle aksjonærperspektivet og gått over til å ta hensyn til både aksjonærer, kunder, de ansatte, miljøet og andre nærliggende interessenter. Det er ikke nødvendigvis slik at alle de multinasjonale selskapene har en egen samfunnsansvarsavdeling, men de som har det, vil trolig dele et grunnleggende interessentperspektiv.

Vi har i samtalen med Lefébure hørt hvem Varner-gruppens samfunnsansvarsavdeling ser på som interessentene i sitt arbeid. For oss virker det som at arbeiderne, miljøet, lokalsamfunnet og institusjonene er de viktigste interessentene – det Mitchell, Agle og Wood (1997) ville kalt de definitive interessentene. I samtaler med Leffler i FIVH ser vi at frivillige organisasjoner er med på å løfte arbeiderne inn som en definitiv interessent ved å legge makt bak kravene, noe også Lefébure langt på vei antyder i samtalen. Vi skal ikke med dette hevde at Varner-gruppen ikke har andre interessenter når de handler med leverandører i andre land, men vi antar at det er de definitive interessentene som først og fremst trekkes fram. Lefébure framhever viktigheten av å ikke ødelegge for andre når de driver forretning.

(...) og at vi ikke trækker på andre i forretningen vår, rett og slett.

(Lefébure 2011, s. 101)

Et slikt sitat tolker vi som at Varner-gruppen har integrert et interessentperspektiv i sin forretningsstrategi. Senere vil vi redegjøre for hvordan de bruker samfunnsansvarsarbeidet som et forretningskasus.

Én spesielt viktig interessent kommer fram gjennom samtalen – vi ser at arbeiderne får mye oppmerksomhet i Varner-gruppens samfunnsansvarsarbeid. Her nevner Lefébure blant annet arbeidet med helse, miljø og sikkerhet (HMS), kontraktsforhold, minimumslønn, barnarbeid og diskriminering. Med vårt vestlige perspektiv er det vanskelig å tenke seg at en forholdsvis enkel brannøvelse kan være vanskelig å få gjennomført hos enkelte leverandører fordi de ikke ser nytten av den, men dette beskrives altså som en realitet. For å jobbe med

problemstillinger knyttet til samfunnsansvar er Varner-gruppen også til stede med kontor i India. På spørsmål om hva Leffler i FIVH tenker om tilstedeværelse, sier hun:

Og jeg tenker at hvis man bruker dem på riktig måte, så må jo tilstedeværelse være positivt.

(Leffler 2011)

Når det gjelder lønn, trekker Lefébure blant annet fram at Varner-gruppen har et sterkt ønske om at lønningene skal dekke menneskers basale behov:

(...) oppfordrer vi sterkt til at det skal være lønninger som også gir dem (arbeiderne) muligheten til å ha en sparerate og dekke de basale behovene.

(Lefébure 2011, s. 107)

Paulsrud i EIH påpeker et åpenbart paradoks – den klare motsetningen mellom lave kostnader og levelønn – når han svarer på spørsmålet om hva som er de største utfordringene med å ha leverandører i lavkostland.

Ekspordrevne økonomier konkurrer blant annet om å tilby billig arbeidskraft fordi det er deres komparative fortrinn. For å være konkurransedyktig må derfor lønningene holdes på et lavt nivå. Hvis myndigheter i ekspordrevne økonomier samtidig ønsker å fremme arbeidstakerrettigheter, får de et problem. Å øke minimumslønnen, for eksempel, kan være et slikt tiltak, men da blir landet samtidig mindre attraktivt for utenlandske investeringer. Lave lønninger skaper også sosial uro som streiker og opprør, som igjen kan være en trussel mot landets økonomiske utvikling.

(Paulsrud 2011)

Videre trekker Lefébure fram hvor vanskelig det er å få de ansatte til å forstå at de har rettigheter og hvorfor de arbeider for å bedre HMS-forholdene på arbeidsplassene, noe hun eksemplifiserer gjennom å peke på at det i India er helt vanlig å se en familie på fire sitte på en liten motorsykkel, med et lite barn sovende foran – alle uten hjelm eller beskyttelsesutstyr. Senere i utredningen kommer vi tilbake til hvordan Varner-gruppen jobber med den lokale kulturen og lokale institusjoner. I denne omgang avslutter vi med at arbeiderne, miljøet, lokalsamfunnet og institusjonene er Varner-gruppens definitive interessenter.

5.1.2 Samfunnsansvar som forretningskasus

Det synes tydelig at Varner-gruppen bruker sin samfunnsansvarsavdeling aktivt for å opprettholde god forretningskikk også i et globalisert marked. Leffler i FIVH er ikke nødvendigvis helt enig i at slike motiver ligger til grunn for bedrifters samfunnsansvar. På spørsmål om hvorfor bedriftene tar hensyn til kampanjer og appeller, sier hun:

Jeg tror også det er et genuint ønske om å redde sitt eget skinn. (...) Selskapene tar nesten aldri initiativet selv. Uansett hvilket tema det gjelder. Det må press til – det vet vi, og det vet selskapene.

(Leffler 2011)

For Varner-gruppen handler det om å tjene penger. Det er ikke nødvendigvis noen negativ sammenheng mellom å tjene penger og å gjøre det på riktig måte, slik vi så at Orlitzky fant at det å ta samfunnsansvar har en positiv sammenheng med økonomiske resultater. Varner-gruppen har ikke hatt noen store negative hendelser som førte til at de opprettet en samfunnsansvarsavdeling – de så behovet gjennom avsløringer i andre bedrifter. På svar om bakgrunnen for at samfunnsansvarsavdelingen ble opprettet, ser vi klare tegn som stemmer overens med Orlitzky når det gjelder reduksjon av risiko. Den samme typen risikoreduisering finner vi igjen når Varner-gruppen skal vurdere oppfølging av sine leverandører. De gjør en kartlegging av leverandørporteføljen og vurderer også hvor stor leverandøren er hos seg, hvilket land og region leverandøren er i, hvilket produkt de jobber med og hvilken risiko som er knyttet til produktet. Med risiko knyttet til produktet forstår vi det slik at enklere og mer manuelt arbeid innebærer større risiko for brudd på arbeiderrettigheter (Gaarder 2004).

Vi ser riktignok også, på tross av at det gjøres fortløpende risikovurderinger, at tankegangen i Varner-gruppens samfunnsansvarsarbeid nå er mer helhetlig. Dersom de oppdager spesielt negative forhold hos leverandørene, trekker de seg aldri ut med én gang. Vi ser at Varner-gruppen er tydelige på at dersom de samarbeider med sine leverandører, kan det forbedre effektiviteten, noe Orlitzky også påpeker.

Paulsrud i IEH er også veldig opptatt av viktigheten av langsiktighet og tillit for at leverandørene i utviklingsland skal forbedre seg,

Det er denne tilliten og langsiktigheten som er viktig for at også produsenter der ute skal endre seg i positiv retning.

(Paulsrud 2011)

I denne sammenheng er det også naturlig å vise til at en slik forbedringstilnærming stemmer godt med at det å være en sosialt ansvarlig bedrift kan løse forpliktelsesproblemet med andre bedrifter. Leverandørene vet at Varner-gruppen ønsker å forplikte seg, og dermed kan leverandørene muligens foreta bedriftsspesifikke investeringer, slik at Varner-gruppen får bedre kvalitet på sine produkter.

Til tross for at Orlitzky trekker fram at samfunnsansvar øker rivalenes kostnader, synes vi gjennom samtalen med Lefébure å se tegn på at flere av de store aktørene i den europeiske tekstilbransjen har en samarbeidstilnærming til en del av utfordringene.

Mange leverandører har en helt annen forståelse av samfunnsansvarsarbeidet, fordi dette ikke er noe nytt lenger (...). Man har mer samarbeid på tvers av bedriftene også. (...) For man har sett at dette handler ikke om å være konkurransedyktig eller bedre enn andre.

(Lefébure 2011, s. 115)

Paulsrud i IEH påpeker imidlertid at han gjennom sitt arbeid med etikk i offentlige innkjøp har hørt om flere bedrifter som forsøker å øke rivalenes kostnader ved at det offentlige skal slutte å bruke leverandører som ikke har etiske retningslinjer.

Våre bedriftsmedlemmer som leverer til offentlig sektor, ønsker seg et strengere regelverk knyttet til offentlige innkjøp. (...) i alle fall at regelverket skal bli strengere, slik at de får et konkurransefortrinn.

(Paulsrud 2011)

Lefébure viser også eksempler i intervjuet på hvordan det å være sosialt ansvarlig kan løse problemet med forpliktelse som oppstår blant eierne, lederne og de ansatte. Frank (2004) viste til at hvis eieren er i stand til å identifisere en ærlig leder, kan eieren betale lederen godt og fortsatt få en attraktiv avkastning. Frank hevdet også at bedriften kan få evnen til å ansette til mer fordelaktige vilkår. Det sistnevnte er noe vi grunnet valg av metode vanskelig kan bevise i vår analyse, men vi kan gjennom intervjuet se at Varner-gruppen har et klart mål med sitt samfunnsansvarsarbeid. Lefébure trekker i den anledning fram et viktig poeng som i denne sammenheng underbygger Franks teorier og vårt inntrykk. I samtaler om at det å jobbe med samfunnsansvar er en fin kombinasjon av ulike perspektiver på forretningsdrift, sier Lefébure hva hun mener det handler om:

At vi er stolte av den bedriften vi jobber i.

(Lefébure 2011, s. 117)

FIVHs Leffler var i samtalen opptatt av at for mange selskaper ikke er villig å ta samfunnsansvar fordi det er rimeligere å drive mest mulig kostnadseffektivt, og heller rydde opp hvis de blir oppdaget,

(...) det finnes mange selskaper som er verdens beste brannslukkere, men som ikke er flinke til å forebygge. (...) Brannslukking koster lite. Men det å drive forebyggende, det er der det koster både tid, oppmerksomhet og penger. Det gjør noe med hele synet på hvorvidt folk skal slite seg bokstavelig talt til døde for en slikk og ingenting.

(Leffler 2011)

Varner-gruppens forbedringstilnærming bærer preg av at de er oppmerksom på å drive forebyggende, men samfunnsansvar er etter vår oppfatning i mindre grad integrert i den øvrige virksomheten. Dette ser vi blant annet ved at samfunnsansvarsavdelingen ikke deltar direkte i innkjøpsbeslutninger, men må arbeide med bevisstgjøring av beslutningstakerne. Vi tror kritikere av forretningsperspektivet vil kunne hevde at brannslukkerne er de som ikke har en samfunnsansvarsprofil som gjennomsyrrer den daglige driften, men som er plassert i en lite integrert avdeling. Vi vil hevde at de bedriftene som har integrert ansvarlighet i hele forretningsmodellen, for eksempel gjennom at etiske vurderinger ligger til grunn for enhver beslutning, er bedriftene som har det sterkeste ønsket om å satse på forebyggende arbeid. På denne måten vil det å tenke langsiktig på samfunnsansvar i større grad fremme forretningshensyn på en ansvarlig måte, både overfor eiere og interessenter.

5.1.3 Makt i verdikjeden

At Varner-gruppen har sett behovet for universelle etiske retningslinjer, kan tyde på at de er på det Kohlberg kaller et postkonvensjonelt stadium, hvor de er mer selvstyrt. At Varner-gruppen så behovet for etiske retningslinjer når de er i en bransje tydelig avhengig av leverandører i lavkostland, stemmer godt overens med årsaker DeGeorge oppgir, for eksempel manglende rettslig eller regulatorisk rammeverk, eller kulturelle forskjeller som tillater praksis på tvers av menneskerettighetene.

Prosessen med registrering av nye leverandører virker troverdig, og det kan tenkes at den har kommet i stand fordi Varner-gruppen har innsett sitt ansvar og makt i verdikjeden. Ifølge Falkenberg er man ansvarlig hvis man er respons-egnet og respons-kapabel, noe denne prosessen kan antyde at Varner-gruppen er. Samtidig ser vi at Lefébure flere ganger trekker fram at Varner-gruppen har en liten del av produksjonskapasiteten hos sine leverandører, og

at de på den måten svekker sin egen makt i verdikjeden. Da hevder imidlertid Falkenberg videre at man også er ansvarlig for noe man har forårsaket, noe som gjør at vi fremdeles vil hevde at Varner-gruppen kan holdes ansvarlig for leverandørens handlinger. Falkenberg mener også at man er ansvarlig gjennom iboende kraft av sin rolle, noe vi ser gjennom flere samarbeid Varner-gruppen har med andre aktører i tekstilbransjen for å bedre arbeidernes vilkår i lavkostland. Varner-gruppen har en uttalt forbedringstilnærming, altså trekker de seg sjelden ut av samarbeid med leverandører. Det gir dem mer innflytelse på fabrikkene, noe Lefébure trekker fram som veldig viktig for at de skal få til de nødvendige endringene. Det er likevel tydelig at de ønsker å redusere risiko gjennom å være mest mulig fleksible i valg av leverandør. Paulsrud i IEH sier det enklest mulig:

Hvis de norske importørene ønsker kontroll, er det faktisk bare å kjøpe seg opp i det selskapet, så enkelt som det. Men det er ikke nødvendigvis god forretning.

(Paulsrud 2011)

Lefébure trekker fram at Varner-gruppen har jobbet mye med å forbedre arbeidet med HMS på fabrikkene. Slike punkter finner vi også igjen i de etiske retningslinjene, og dermed passer disse inn under det Falkenberg skriver om rettigheter og plikter. Grunnleggende sikkerhet på arbeidsplassen er noe Varner-gruppen plikter å hjelpe de frarøvede med. Ifølge Lefébure kan noen land ha utilstrekkelig lovgivning eller mangelfull implementering av lovgivningen, og i slike tilfeller kan også Falkenbergs punkt om at bedriften skal behandle andre slik du selv vil bli behandlet, der ett av tre basisprinsipper er overlevelse, trekkes inn. Arbeidet med de etiske retningslinjene i Varner-gruppen ser på dette området ut til å være i tråd med Falkenberg.

Et annet eksempel trekkes fram av Lefébure når det gjelder arbeidet mot diskriminering. Falkenbergs likhetsprinsipp etterlater ingen tvil om tolkning, noe heller ikke Varner-gruppen forsøker å framholde. Vi ser at det ikke er like enkelt å overholde prinsippet i praksis, og Lefébure uttaler sågar at hun ser på diskriminering som den vanskeligste utfordringen for multinasjonale selskaper. Senere, i lys av DeGeorges retningslinjer, vil vi diskutere slike kulturelle forskjeller.

Arbeidet for å sikre minimumslønninger til arbeiderne er et annet eksempel på hvordan Varner-gruppens etiske retningslinjer kan ses i lys av Falkenbergs tilnærming. Selve prinsippet om minimumslønninger kan ses på som oppfyllelse av rettferdige institusjoner, at

man skal sikre en fordeling av indeksgoder i henhold til maksimi-min-prinsippet. En minimumslønn fastsatt av et land kan imidlertid på ingen måte garantere for at lønnen dekker de basale behovene, selv om det isolert sett innebærer en fordeling av indeksgoder i henhold til maksimi-min-prinsippet. Her må flere av Falkenbergs prinsipper ses i sammenheng for å diskutere om minimumslønn er adekvat for å være prinsipiell postkonvensjonell etikk. Falkenberg skriver at en bedrift ikke skal kunne frarøve personer enkelte bestemte rettigheter. Dersom minimumslønnen i landet er under for eksempel Verdensbankens fattigdomsgrense, er spørsmålet hvorvidt det er en rettighet arbeiderne blir frarøvet. Etter vårt syn burde Varner-gruppen gå lenger enn å kreve lokal minimumslønn i sine etiske retningslinjer. Å forvente at arbeidere hos multinasjonale selskapers leverandører får nok lønn til å dekke basale behov, burde være i henhold til postkonvensjonell etisk tenkning. I denne sammenheng kan det være passende å hevde at interessentperspektivet ser ut til å kunne gå lenger og kanskje være mer passende for å gi arbeiderne levelønn, da vi fant at de er en definitiv interessent for Varner-gruppen.

I det praktiske arbeidet til Varner-gruppens samfunnsansvarsavdeling er det tydelig at de arbeider mye med bevisstgjøring av sine innkjøpsavdelinger.

Hvis du ikke er villig til å betale den ekstra tiden og kostnaden, er leverandøren nødt til å ta den.

(Lefébure 2011, s. 109)

Dersom innkjøpsavdelingene ville jobbet slik fremdeles, kan vi regne med at noen blir skviset i siste ledd – ofte vil dette være arbeiderne. Eksempelet viser at Varner-gruppen har innsett sitt ansvar for ikke å frarøve arbeidernes rettigheter, fordi dersom innkjøpsavdelingen hele tiden presser leverandøren, innebærer det sannsynligvis at arbeiderne blant annet må jobbe overtid. Leffler i FIVH trekker fram at arbeiderne sjelden får betalt overtid, og da ser vi i praksis hvordan et slikt system kan undergrave de etiske retningslinjene dersom det ikke jobbes aktivt for å forhindre at slikt skjer. Leffler er også opptatt av konsekvensene av at ansvar for arbeiderne ikke er integrert i hvordan innkjøpsavdelingene arbeider.

(...) konsekvensene er at arbeiderne får enda en dag hvor de er i en utsatt posisjon. Mens omverden vet ingenting om det her (i Vesten).

(Leffler 2011)

Samtidig ser vi at Varner-gruppens samfunnsansvarsavdeling har en pragmatisk holdning til irrasjonelle vilkår.

Noen ganger vil man kanskje måtte godta mer overtid enn det man ser står på papiret. Så lenge arbeiderne får den lønnen de har krav på, at de gjør det frivillig, og at de ikke utnyttes, kan man gjøre noen unntak.

(Lefébure 2011, s. 112)

Vi skal senere komme tilbake til det moralske ansvaret og moralsk disengasjement i lys av slike holdninger. I denne sammenheng nøyer vi oss med å bruke dette som et eksempel på at det kan virke som at Varner-gruppen har et pragmatisk forhold til sine egne etiske retningslinjer. Hvis man følger Falkenbergs argumenter, kan vi ikke se at det er mulig å forsvare slike pragmatiske holdninger.

5.1.4 Retningslinjer for multinasjonale selskaper

1. Skade

Mange vil trolig hevde at de færreste selskaper med vilje påfører skade på stedene de opererer. Samtidig vil det her også kunne være snakk om å bevisst unnlate å tilegne seg kunnskap om at man påfører skade, slik vi også vil se i forbindelse med moralsk disengasjement. Gjennom våre analyser av Varner-gruppen har vi funnet flere eksempler på at selskapet tar grep for å unngå nettopp dette – de forebygger for å unngå å påføre skade.

Det mest tydelige av disse grepene er det nylig etablerte kontoret i India, der vår respondent er stasjonert. Hovedstrategien bak tilstedeværelsen i India er å komme tettere på leverandørene. Gjennom dette ønsker selskapet å ha større grad av kontroll, men også å øke kunnskapen om forholdene i India og produsentlandene rundt – som Bangladesh og Pakistan. Lefébure sier i intervjuet blant annet:

Man skjønner mer av tingene som er rundt. Én ting er utfordringene som eksisterer i tekstilbransjen, men i tillegg har vi de mer generelle samfunnsutfordringene som finnes i landene vi opererer i – det politiske og demografiske – som også spiller inn.

(Lefébure 2011, s. 102)

Dette må anses som et tydelig preventivt virkemiddel med mål om å redusere sjansene for å påføre skade. Med større kunnskap om forholdene hos produsentene kan man tilpasse seg og sørge for at bedriften og leverandørene driver på en hensiktsmessig måte – man er bevisst på de forhold som kan medvirke til skade og kan i neste ledd bruke kunnskapen til å motvirke slik skade.

2. Goder

Opprettelsen av kontor i India kan også sies å imøtekomme DeGeorges andre krav. Dette kommer av at man gjennom tilstedeværelsen søker å bygge seg opp kompetanse om produsentlandene – altså i tråd med DeGeorges retningslinjer. Gjennom å tilegne seg denne kompetansen sørger Varner-gruppen for at de står bedre rustet til å avgjøre hvordan de kan skape goder for vertslandet, framfor å påføre det skade.

3. Utvikling

Det å ha førstehåndskjennskap til landene man opererer i, er sentralt også for å oppfylle kravet om å bidra til utvikling. Videre ser vi at Varner-gruppen har flere metoder for å sørge for at kunnskapen gir seg utslag i slik utvikling. Gjennom informasjon og opplæring ønsker Varner-gruppen å gjøre arbeiderne mer oppmerksomme på disse forholdene, noe som på sikt må kunne anses som et ledd i landets utvikling, om enn på mikronivå. Ett av områdene der dette viser seg, er i forbindelse med forståelsen for regler og sikkerhetsrutiner. Ifølge Lefébure er det i en del land en stor utfordring at arbeidere ikke skjønner hvorfor sikkerhet på arbeidsplassen er viktig, noe som gir seg utslag i manglende respekt og oppfølging av sikkerhetsrutiner, bruk av verneutstyr og lignende. En måte å skape utvikling på er dermed å øke forståelsen for *hvorfor* slike tiltak er nødvendige. Et annet eksempel på dette ser vi ved at Varner-gruppen er opptatt av å bygge opp arbeidernes evne og mulighet til å stå opp for sine egne interesser. Dette kan for eksempel gå på områder som diskriminering og et anstendig lønnsnivå – aspekter som går hånd i hånd med lands utviklingsnivå.

Hvordan sørge for at arbeiderne har de rettighetene – at arbeidernes rettigheter ikke blir tråkket på? Og hvordan sikre at de vi til syvende og sist ønsker å jobbe for, har det bra? Jeg tror det viktigste nå er at vi må bygge opp dette nedenfra – at vi må forsterke arbeidernes stemmer (...) Hvis ikke arbeiderne vet hvilke krav og rettigheter de har og kan si fra om og kreve det, kommer man ikke helt i mål.

(Lefébure 2011, s. 115)

4. Menneskerettigheter

Det kan synes opplagt at arbeidsgivere skal respektere sine ansattes menneskerettigheter. Likevel viser historien at dette ikke alltid er tilfellet, og selskapene tar i ulik grad forholdsregler som sikrer at dette skjer. I vårt intervju med Varner-gruppen var det spesielt ett sitat som peker mot at denne bedriften er seg sitt ansvar bevisst på dette området.

Når vi vet hvordan det er i verden, kan vi ikke bare stikke hodet i sanden og si at "nei, det angår ikke oss."

(Lefébure 2011, s 101)

Gjennom dette utsagnet viser Lefébure at Varner-gruppen er klar over problemstillingene de stilles overfor ved produksjon i utlandet, og at de ønsker å komme disse utfordringene i møte. Til tross for uttalelsens positive og offensive grunntone kan den likevel oppfattes som noe generell. Det er lett å komme med store ord, men det er oppfølgingen i praksis og de konkrete tiltakene som til syvende og sist er avgjørende. Varner-gruppen har imidlertid også praktiske tilnærminger til dette. Sitatet om å bygge opp arbeidernes stemmer fra forrige avsnitt må blant annet ses på som et slikt konkret tiltak. Foruten dette er lønnsnivå som tillater å leve et anstendig liv et område bedriften er opptatt av, noe som også er viktig for DeGeorge. Som tidligere nevnt vil vi imidlertid hevde at selskapet kunne inntatt et enda klarere standpunkt på dette feltet.

Et annen sentralt aspekt for DeGeorge er at man ikke kan gå på akkord med menneskerettighetene og unnskyldte dette med hensynet til lokale forhold og kultur. Også dette er noe Varner-gruppen er oppmerksomme på, om enn noe mer passivt enn DeGeorge trolig ville tatt til orde for:

Noen ganger vil man kanskje måtte godta mer overtid enn det man ser står på papiret. Så lenge arbeiderne får den lønnen de har krav på, at de gjør det frivillig, og at de ikke utnyttes, kan man gjøre noen unntak. Men man kan ikke gi unntak fra noen av disse helt basale menneskerettighetene. (...) Man må stå ganske sterkt på egne verdier.

(Lefébure 2011, s. 112)

5. Lokal kultur

Under dette punktet fortsetter tematikken i samme spor som i siste del av forrige avsnitt. Et svært viktig moment for å kunne respektere lokal kultur er å forstå den. Dette har vi tidligere sett at Varner-gruppen har tatt grep for å gjøre, gjennom etableringen av kontor i India. Lefébure sier blant annet følgende om det å være på plass der produksjonen foregår:

Det å møte leverandøren ansikt til ansikt og ta tak i og forstå hverandre er helt klart en fordel når man er til stede. Og man skjønner også mer av tingene rundt. Én ting er de utfordringene man har i tekstilbransjen, men i tillegg kommer større samfunnsutfordringer som finnes i land vi opererer i – det politiske, demografiske og andre sanne ting som også spiller inn.

(Lefébure 2011, s. 102)

Flere ganger i intervjuet understreker Lefébure at balansegangen mellom det å respektere kultur, men samtidig ikke akseptere uetiske praksiser, er en stor utfordring for Varner-gruppen. Dette håndteres først og fremst gjennom kommunikasjon og samarbeid:

(...) og bli enige om at vi har en felles forståelse for hvorfor disse tingene må på plass. Der hjelper det egentlig bare med kommunikasjon.

(Lefébure 2011, s. 106)

Ja, det er det som er vanskelig, nettopp det å møte andre kulturer med respekt og forståelse, men at det samtidig finnes en del elementer som vi har med, og som vi mener vi ikke kan vike bort fra uansett om man setter det på kultur- eller utviklingskappen. Så det er igjen dette med å lese seg mest mulig opp på landet, på forholdene, på produksjonen, og å snakke mest mulig med leverandører, men også med andre organisasjoner som er til stede i landet. Og via våre samarbeidspartnere, for eksempel, får vi også den typen informasjon for nettopp å kunne møte dem med den holdningen vi ønsker å møte dem med.

(Lefébure 2011, s. 111)

Et kulturelt fenomen som tradisjonelt har vært problematisk i forbindelse med tekstilproduksjon i flere land, er bruken av såkalte hjemmearbeidere. På dette feltet kan Varner-gruppen synes å ha en noe defensiv tilnærming – selskapet oppfordrer til at arbeiderne skal arbeide på fabrikkene, men godtar samtidig hjemmearbeid. Dette poenget kommer vi tilbake til under moralsk disengasjement.

7. Samfunnsinstitusjoner

Varner-gruppen samarbeider ikke med lokale myndigheter om oppbygningen av samfunnsinstitusjoner. At dette ikke forekommer, begrunnes blant annet med at bedriften i det store bildet er forholdsvis liten. Man antar med andre ord at egen påvirkningskraft vil være for liten til at slike forsøk vil ha effekt. Likevel arbeider selskapet på andre fronter for å kunne ha innflytelse av denne typen, og da spesielt gjennom samarbeid med frivillige organisasjoner. Nettopp det at samarbeid om oppbygging og styrking av samfunnsinstitusjoner ikke nødvendigvis må foregå mellom bedrift og myndigheter – det kan også skje mellom konkurrenter, og ikke minst i samråd med organisasjoner av ulik art – kan være et viktig poeng herunder. Slike organisasjoner vil ofte kunne ha betydelig størrelse og gjennomslagskraft, og effekten vil være større enn om hver bedrift kjempet på egne fronter. At dette aspektet ikke er tatt med i DeGeorges gjennomgang, kan etter vår mening derfor betraktes som en begrensning.

Det handler egentlig ikke om den pengesummen vi spytter inn i prosjektet, eller hva vi gir ellers. Det handler om hvordan vi sammen kan oppnå de felles målene vi har.

(Lefébure 2011, s. 116)

Som Lefébure her, tilsiktet eller ikke, er inne på, finnes det i denne sammenheng et skille mellom såkalt filantropi, det å gi pengegaver til organisasjoner, og det å samarbeide med disse organisasjonen om tiltak som knyttes direkte opp mot bedriftenes operasjoner i landet. Det å gi gaver kan i noen tilfeller ses på som en enkelt utvei for å kjøpe seg god samvittighet, uten at dette direkte påvirker måten selskapet driver på i de aktuelle landene. Likevel er det mulig å hevde at også slike gaver kan være med å påvirke på et dypere plan. Dette fordi mer penger vil gjøre organisasjonene større og mer slagkraftige, noe som i neste instans vil gi dem større påvirkningskraft overfor myndighetene. Likevel må samarbeid om konkrete prosjekter og forbedringsområder kunne sies å være det mest positive.

Følgende utsagn oppsummerer Varner-gruppens tilnærming til samarbeid med ulike organisasjoner – og med konkurrenter:

Dette handler om at jo flere som jobber med det, jo enklere blir det – for alle parter, for oss og leverandørene. Så det er helt klart en veldig positiv utvikling. Det samme også med organisasjoner, som disse vaktbikkjene som tradisjonelt har vært veldig skeptiske til privat sektor. Nå ser også de at man er nødt til å samarbeide i mye større grad for å få ting til å skje. Og det er gjennom den samlede kunnskapen de og vi sitter på at vi kan få til endringer.

(Lefébure 2011, s. 115)

5.1.5 Moralsk ansvar

I forbindelse med Velasquez' syn på ansvar var det spesielt sentralt at det finnes ulike forhold som fjerner eller demper det moralske ansvaret. Faktorene som fjerner ansvar, er uvitenhet og manglende evner. Etter vår mening må vi kunne anta at Varner-gruppen, blant annet som følge av store menneskelige og materielle ressurser, burde ha de nødvendige evnene som behøves for å ta et moralsk ansvar for sine leverandører og underleverandører. Dermed argumenterer vi for at en slik faktor ikke vil gjøre seg gjeldende for bedriften.

Når det gjelder uvitenhet, vil det i større grad kunne diskuteres fra sak til sak. Vi ser likevel at Varner-gruppen tar forholdsregler for å unngå å bli uvitende, noe som kan tyde på et genuint ønske om å ta ansvar for de følger selskapets drift har. Dette kommer spesielt tydelig

fram gjennom følgende utsagn, som også ble trukket fram i analysen av DeGeorges retningslinjer:

Når vi vet hvordan det er i verden, kan vi ikke bare stikke hodet i sanden og si at "nei, det angår ikke oss."

(Lefébure 2011, s. 101)

Vi ser altså at bedriften har kunnskapen om hvordan verden er og kan være – og de forsøker ikke å holde seg uvitende, noe som tyder at selskapet tar innover seg sitt moralske ansvar. At Varner-gruppen har en forbedringstilnærming til sine leverandører, peker mot det samme. Også gjennom dette viser Lefébure at hun og Varner-gruppen ikke er uvitende om hvordan forholdene er rundt omkring. Og til tross for at noen kanskje vil mene at det er defensivt å hevde at "verden er ikke perfekt", mener vi at dette er en ærlig og sunn tilnærming til problemstillingene selskapet står overfor. Dette må ikke tolkes dit hen at bedriften aksepterer grove brudd på arbeidernes rettigheter, men istedenfor å kutte ut samarbeidet ved ethvert avvik velger man å gi leverandørene mulighet til å forbedre seg. Lefébure er for øvrig tydelig på at dersom leverandørene ikke viser vilje til endring og forbedring, avsluttes til slutt samarbeidet.

Vi trekker oss aldri ut sånn med én gang. Det har hendt vi har avsluttet samarbeidet med leverandører, men det har vært fordi man ikke har sett at leverandørene har hatt en vilje til å gjennomføre de endringene vi mente var helt nødvendige for å kunne fortsette samarbeidet vårt.

(Lefébure 2011, s. 105)

Gjennom samtalen understreker Lefébure også flere ganger at Varner-gruppen er relativt liten, med maks 20 prosent av produksjonen, på de ulike fabrikkene de får leveranser fra, noe som også brukes som forklaring på at man ofte har liten påvirkningskraft overfor leverandørene. Dette kunne med bakgrunn i Velasquez ses på som en dempende faktor for moralsk ansvar, blant annet med begrunnelse i graden av aktiv deltakelse. Etter vår mening er imidlertid et slikt syn ikke holdbart, blant annet på grunn av det personlige ansvaret alle har og fordi det lett kan bli en strategi for moralsk disengasjement. Dette vil vi argumentere ytterligere for senere i analysen.

Personlig ansvar

I våre intervjuer har et viktig moment vært hvor langt bedriftene selv mener at deres ansvar går. På dette spørsmålet svarer Lefébure at de ikke har definert ansvaret 100 prosent, men at

det er en trinnvis prosess. Vår oppfatning av denne tilnærmingen er todelt. For det første mener vi det er positivt at Varner-gruppen har en plan for hvordan de på sikt skal gå stadig lenger tilbake i verdikjeden og kontrollere sine underleverandører. Samtidig mener vi at det likevel burde være enkelt å si at ansvaret går helt ut til siste ledd, og at dette er alles ansvar – altså at ansvaret gjøres personlig, slik Ims argumenterer for. Det at man ikke uttaler eksplisitt at ansvaret går helt ut, kan tolkes som en måte å frita seg fra ansvaret på, noe som også kan ses på som en strategi for moralsk disengasjement.

Noe av det samme – at man snakker seg litt bort fra det personlige ansvaret – opplever vi gjennom følgende utsagn:

Det er litt større utfordringer, som går litt dypere og kanskje er mer industrielle eller landsspesifikke. For eksempel dette med diskriminering – det er en ting som er vanskelig å fange opp. (...) Og det samme med det å regulere overtid og lønningene, som er en ganske stor utfordring for hele bransjen.

(Lefébure 2011, s. 104-105)

Her oppfatter vi til en viss grad at ansvaret tillegges større forhold, som personene i den enkelte bedrift ikke kan ta på egen hånd. Med andre ord skyves det personlige ansvaret noe til siden. Samtidig ser vi at diskusjonen rundt personlig ansvar ofte kan være vanskelig, og at de i noen tilfeller vil være slik at det ikke lar seg gjøre å ta det personlige ansvaret, for eksempel som følge av samfunnsforholdene.

Når Varner-gruppen forhandler fram avtaler med leverandørene, er ikke ansatte fra samfunnsansvarsavdelingen representert. Det er med andre ord opp til den enkelte forhandler/representant å sørge for at bedriftens etiske retningslinjer overholdes. Dette kan tolkes som at alle medarbeidere blir gitt et personlig ansvar for at selskapets operasjoner i utlandet foregår på riktig vis – noe som er positivt. Samtidig er det liten tvil om at dette fører med seg et stort spørsmål: Tar de ansatte det personlige ansvaret de blir gitt? Det synes i alle fall åpenbart at det blir vanskeligere å kontrollere at de etiske retningslinjene følges opp ved en slik løsning. Lefébure nevner blant annet at forhandlinger om pris og kvantum er noe som foregår uten samfunnsansvarsrepresentanter. Dette uttrykker Paulsrud i IEH seg skeptisk til:

Samfunnsansvarsavdelinger og, vi får si "den stemmen" i virksomheten, er kjempeviktig. De sitter med førstehåndserfaringer i forhold til "hva betyr det hvis vi presser på pris og samtidig sier at leverandørene skal opptre slik og slik. Kanskje prispresset faktisk bidrar til å undergrave våre egne retningslinjer." Det er jo en merkelig logikk, og selvfølgelig helt banalt, men likevel glemmer man fort slike ting

(Paulsrud 2011)

Utvidet ansvar i tid (og rom)

Vi har gjennom diskusjonen av DeGeorges retningslinjer allerede sett flere eksempler på at Varner-gruppen forsøker å skjytte det avstandsansvaret de har overfor medarbeiderne hos leverandører i utlandet. Et eksempel på dette er opprettelsen av kontoret i India, noe som er med på å redusere nettopp avstanden mellom bedriften i Norge og leverandørene i Asia. Lefébure forteller også at de jevnlig vil besøke produksjonsfasiliteter i Bangladesh og Pakistan, noe som føyer seg inn i det samme bildet: Ved å skape nærhet blir det lettere å følge opp leverandørene, og man kan i større grad ta et utvidet ansvar. Gjennom et annet utsagn fra intervjuet forklarer Lefébure hvorfor bedriftens samfunnsansvarsavdeling ble opprettet i 2004 – nye utfordringer som følge av økt globalisering var driveren. Tanken hun ytrer, berører etter vårt syn direkte Hans Jonas' ideer om en ny verden og en ny etikk. Man har altså sett at den nye, globaliserte verdensøkonomien har ført med seg så mange nye utfordringer at man måtte ta grep for å håndtere dem. At bedriften er opptatt av de utfordringene avstanden fører med seg, viser Lefébure da hun snakker om problemene knyttet til den store distansen mellom designerne og de som produserer klærne – hun er opptatt av betydningen av å påpeke at design og produksjon henger sammen i stor grad, og at små designendringer i Norge kan skape store problemer for produsenten – noe som igjen kan forplante seg blant annet til de ansattes arbeidsforhold:

Da handler det om å synliggjøre disse problemstillingene, og det har vi gjort ved å sende ut nyhetsbrev én gang i måneden og gjennom innkjøpsfora. I tillegg har vi en koordinator som har rollen med å peke på resultatene og si "husk at det har en sammenheng."

(Lefébure 2011, s. 110)

For Hans Jonas er det spesielt viktig å tenke på framtiden, langsiktighet og på utvikling i vurderingen av etiske spørsmål. Også her finner vi et positivt aspekt ved Varner-gruppens rutiner når det gjelder håndteringen av leverandører som bryter de etiske retningslinjene, nemlig det at de ikke avslutter samarbeidet med en gang avvik avdekkes. Gjennom å gi leverandørene sjansen til å forbedre seg skaper man her et bedre og mer bærekraftig

framtidsgrunnlag både for leverandørene og lokalsamfunnene. For det første fører dette til at arbeidsplasser på stedet opprettholdes, noe som naturligvis er svært viktig for livsgrunnlaget på stedet. I tillegg kan påleggene om forbedringer være med på å gjøre arbeidsforholdene bedre – noe som trolig vil gagne både dagens arbeidere og de som kommer til i senere generasjoner. Disse momentene må i tillegg kunne sies å tilfredsstille DeGeorges krav om at multinasjonale selskaper bør bidra til vertslandets utvikling.

5.1.6 Moralsk disengasjement

Gjennom vårt analysearbeid har vi sett at det først og fremst er strategiene 4, 5 og 6 som gjør seg gjeldende i vår kontekst. Vi vil derfor kun gå gjennom disse i det følgende.

Ansvarsfortrengning

Flere momenter fra intervjuet med Varner-gruppen kan peke mot at ansvarsfortrengning er til stede i ulik grad. Ett av disse aspektene er den gjentatte understrekingen av at selskapet er en liten aktør – både i det store bildet og på de enkelte fabrikker. Dette blir ved flere anledninger brukt som argument for å nedvurdere egen påvirkningskraft og mulighet til å skape endring, blant annet når det kommer til det å betale en rettferdig lønn og muligheten for samarbeid med myndigheter. Etter vårt syn er dette et defensivt utgangspunkt, og en holdning som blir en ansvarsfortrengende faktor, bevisst eller ikke.

Et annet moment som peker mot det samme, er at man benytter egenerklæringer som et ledd i kontrollen av leverandørene. Dette er en passiv form for kontroll, som overlater ansvaret for å opprettholde etiske standarder til leverandørene. Et poeng herunder er at disse også kan velge å være uærlige i sine egenerklæringer, dersom de av ulike grunner ikke skulle ønske å følge de gitte standarder. Samtidig må det her presiseres at Lefébure understreker at det også benyttes andre metoder, som besøk og inspeksjoner. Spørsmålet blir dermed hvor hyppig slike kontroller foregår, noe det er vanskelig å svare konkret på, ettersom dette varierer fra leverandør til leverandør.

Overdreven bruk av overtid er en trussel mot arbeideres rettigheter og sikkerhet mange steder (Gaarder 2004). I forbindelse med dette temaet og bedriftens pragmatiske innstilling til arbeidstakerrettigheter ser vi et eksempel på at sosialt press leder til ansvarsfortrengning. Man forklarer praksiser som i utgangspunktet ikke er ønskelige med at dette er et resultat av forholdene i landet og hos den aktuelle leverandørene. Et annet eksempel på dette ser vi da temaet hjemmearbeidere er oppe. Igjen oppfatter vi det som om man på et vis tar noe av

ansvaret bort fra egne skuldre, med den begrunnelse at dette skyldes vanskelige bransjeforhold.

Til tross for at vi nå har presentert flere aspekter med kjennetegn av ansvarsfortrenging, ser vi også klare eksempler på at Varner-gruppen tar grep for å unngå å løpe fra sitt ansvar. Det tydeligste eksempelet på dette har allerede vært nevnt flere ganger, nemlig at man ikke vil ”stikke hodet i sanden” og late som ingenting. Gjennom dette utsagnet gir selskapet uttrykk for at de tar innover seg farene for moralsk disengasjement.

Ignorering og å skjule konsekvenser

Sistnevnte eksempel kan også sies å forebygge denne kategorien av moralsk disengasjement, ettersom man tydelig gir uttrykk for at man ikke ønsker å ignorere hvordan verden er og hvilke følger bedriftens operasjoner har. Videre ser vi ytterligere et eksempel på at man søker å unngå å bli moralsk disengasjert når det kommer til registrering av leverandører og oppfølging i perioder hvor man ikke har kapasitet til å følge dem opp direkte. Varner-gruppen hevder at de ikke ønsker å ignorere forholdene hos leverandørene og konsekvenser av deres drift. Samtidig mener vi også at spesielt ett moment peker mot at en viss grad av ignorering forekommer. Dette dreier seg igjen om problemstillinger knyttet til bruk av hjemmearbeidere. Vi mener at de negative sidene ved hjemmearbeid ignoreres og bagatelliseres, noe som blir spesielt tydelig når vi ser FIVHs syn på fenomenet:

Det å sette ut arbeid til mindre fabrikkenheter og til hjemmearbeidere inngår dermed som en integrert del av fabrikkens strategi. Produksjonskjeden blir svært uoversiktlig, og usikkerheten forflyttes stadig lenger ut i kjeden til de leddene som har minst makt, og som må akseptere betingelsene som tilbys. Selve underleverandørsystemet skaper på denne måten et flyktig og uoversiktlig bilde av produksjonen og en pulverisering av ansvaret.

(Gaarder 2004, s. 13)

Hjemmearbeid øker verden over, men mest i fattige land. Globaliseringens krav om «fleksibilitet» gjør at faste jobber forsvinner og dukker opp igjen som korttidskontrakter eller enda dårligere betalte oppdrag til hjemmearbeidere. Hjemmearbeiderne representerer et av de mest utbyttede bunnsjiktene i en rekke internasjonale produksjonskjeder for klær og andre varer.

(Gaarder 2004, s. 65)

Ansvarsspredning

Dette punktet handler i utgangspunktet om å utføre negative handlinger sammen med andre. Vi mener imidlertid at det også vil kunne dreie seg om ansvaret for å avdekke negative forhold – for eksempel gjennom at man gir eksterne ansvaret for å kontrollere leverandørene eller stoler på at selvjustis skal være tilstrekkelig. Slike tilnærminger finner vi flere eksempler på hos Varner-gruppen.

Vi har tidligere sett at Lefébure stadig nevner Varner-gruppens størrelse i forbindelse med ulike problemstillinger. Det at selskapet er relativt lite, brukes blant annet som en forklaring på begrenset påvirkningskraft overfor leverandører og myndigheter. Dette kan etter vårt syn ses på som et tydelig eksempel på at ansvaret spres, for eksempel til konkurrenter som kjøper fra samme fabrikk.

Videre er det flere forhold ved selskapets kontrollrutiner som bærer preg av ansvarsspredning. Det første av disse er bruken av eksterne kontrollører i oppfølgingen av leverandørene. Ifølge Lefébure er det i all hovedsak slike som foretar inspeksjonene, noe som i våre øyne kan medføre flere problemer. For eksempel kan man aldri være helt sikker på eksterne parters lojalitet og tilhørighet, og i hvilken grad de faktisk vil følge opp oppdragsgiverens etiske retningslinjer på tilstrekkelig vis. FIVH er skeptiske til bruk av eksterne kontrollører:

Vi mener eksterne revisjoner (kontroller) ikke er det beste alternativet. Fungerende fagforeninger er best. Vi støtter fagforeninger, fordi de har innsikt. (...) Hele samfunnsansvars- og revisjonsbransjen bygger på at man skal kontrollere, men man spør ikke hvordan ting blir kontrollert – altså hvilken metode man bruker. Så det er egentlig ofte bare et spill for galleriet.

(Leffler 2011)

Samtidig må vi understreke at bruken av eksterne, lokale kontrollører også gir positive følger, for eksempel gjennom kultur- og språkkunnskaper.

I sammenheng med poenget ovenfor kan vi også nevne det faktum at samfunnsansvarsavdelingen ikke er direkte involvert i forhandlinger med leverandørene. På denne måten kan ansvaret sies å bli spredd mellom blant annet forhandlere, samfunnsansvarsansatte og toppledelsen – med andre kan vi her sies å snakke om en intern ansvarsspredning, i motsetning til ekstern som i forrige eksempel.

Vi nevnte tidligere at Varner-gruppen ikke har klare definisjoner på hvor langt deres ansvar går, men at det å gå bakover og bakover i verdikjeden ses på som en pågående prosess. Også dette må etter vårt syn oppfattes som en form for ansvarsspredning, fordi det framstår som uklart hvem som faktisk har ansvaret for underleverandørene. Samtidig må vi her nevne at det må anses som en positiv faktor at selskapet har strategier for på sikt å få kontroll lenger bakover, selv om det er vanskelig å vite hva dette vil bety i praksis. Det å stadig gå bakover er en tilnæringsmetode Paulsrud i IEH støtter.

Vi anbefaler våre medlemmer å "ta ett ledd av gangen."

(Paulsrud 2011)

Vi har forståelse for at det i praksis kan være vanskelig med fullkomne kontrollrutiner, blant annet som følge av kapasitet – men vi tar her utgangspunkt i beste tenkelige praksis.

5.1.7 Etisk relativisme

Vi opplever at Varner-gruppen har en sunn tilnærming til etisk relativisme. I gjennomgangen av DeGeorges prinsipper har vi allerede vist flere eksempler på hvordan selskapet forholder seg til problemstillingene knyttet til kulturforskjeller. Et sentralt poeng er at man i utgangspunktet ønsker å tilpasse seg de ulike kulturene man opererer i, men at dette ikke skjer uten vilkår. Selskapet tillater seg ikke å gå på akkord med egne grunnleggende verdier og etiske retningslinjer – for eksempel i forhold til sikkerhet. I slike tilfeller framhever imidlertid Lefébure kommunikasjon og forklaringer som essensielt:

Det har handlet veldig mye om hvordan vi møter leverandørene, hvordan du forklarer hva som er bakgrunnen for den jobben du gjør, og hvordan du også kan forklare gevinstene ved at leverandørene implementerer disse tingene.

(Lefébure 2011, s. 105)

5.2 Ikea

5.2.1 Interessentperspektivet

Iway inkluderer økonomi, mennesker og miljø. Vi mener at Ikea har identifisert de definitive interessentene gjennom Iway, selv om både mennesker og økonomi i denne sammenheng kan involvere flere enn bare de definitive interessentene. Det gode med måten Ikea tenker bærekraft på, er at flere grupper kan bevege seg inn og ut av deres interessentperspektiv.

Økonomi kan blant annet dreie seg om aksjonærenes fortjeneste, men det kan like gjerne være arbeidernes, kundenes, leverandørenes eller samfunnets økonomi. Mennesker kan for eksempel være de ansatte, leverandørens ansatte, kundene og menneskene i lokalsamfunnet. Måten Ikea tenker på, kan tyde på at de ser på samfunnsansvar som et forretningskasus, noe vi kommer tilbake til senere.

Ansatte hos leverandørene kommer tydelig fram som en viktig interessent i Ikeas arbeid. Schefte snakker blant annet om gevinstene ved gode arbeidsforhold hos leverandørene, noe vi tolker som at Ikea ser på gode arbeidsforhold som en kombinasjon av mennesker og økonomi.

For det henger veldig sammen med det å stille krav til arbeidsforhold, som går på sikkerhet, opplæring og forståelse – da får du også bedre produkter i andre enden.

(Schefte 2011, s.123)

Her er det også lett å se linjene til samfunnsansvar som forretningskasus, og vi skal senere i analysen se hvordan Orlitzkys funn stemmer overens med Ikeas syn på gode arbeidsforhold hos leverandørene.

Et eksempel på hvordan Ikea involverer interessentene, er at arbeiderne får komme med innspill og påvirke arbeidsforholdene. Schefte er klar på at Ikea stiller krav til involvering av arbeiderne. FIVHs Leffler har et utgangspunkt der hun utelukkende er opptatt av arbeiderne hos leverandørene og underleverandørene – de hun referer til som ”på bakken”.

For det er konsekvensene på bakken jeg bryr meg om, de kan holde på med hva som helst bare det er bra på bakken så er det helt fint for oss.

(Leffler 2011)

Vår oppfatning etter intervjuet med Ikea er at interessentenes rolle gjennomgående er knyttet til forretningsaspekter og til det å skape merverdi for virksomheten. Det er vanskelig å analysere Ikea i et rent interessentperspektiv fordi det lett glir over i at de bruker samfunnsansvar som forretningskasus.

5.2.2 Samfunnsansvar som forretningskasus

Utgangspunktet for Ikeas bærekraftsarbeid har mange likheter med samfunnsansvar som forretningskasus. Selv om Schefte framholder at Ikea-grunnlegger Ingvar Kamprads filosofi

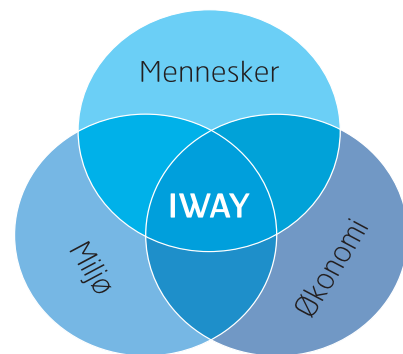
grunner i å sikre bærekraft, er det tydelig et viktig poeng for Ikea å unngå skade på omdømmet – slik at de kan fortsette å tjene penger på bærekraftig drift. Leffler i FIVH hevder at omdømmeknekk er den eneste konsekvensen for selskaper som bryter arbeiderrettigheter, for forbrukerne får det ingen konsekvenser.

Ja, forbrukerne går alltid fri, uansett. De kan jo bare gå inn i en annen butikk, eller vente en dag med å gå og kjøpe noen varer som aldri kom. Eller hva som helst. Men selskapet kan få en omdømmeknekk og troverdighetstap. Og ting suser og går som vanlig på den fabrikk hvor man kjøpte varen..

(Leffler 2011)

Kanskje er det derfor Ikea satser på bærekraft? Schefte underbygger etter vårt syn Lefflers påstand da hun forteller om hvordan Ikea opplevde avsløringene på 80- og 90-tallet.

Iway, der økonomi utgjør én av tre deler, er enda et eksempel på hvordan Ikea tenker forretningskasus. Et slikt syn stemmer også godt overens med Orlitzky, som i sin studie fant en positiv sammenheng mellom samfunnsansvar og økonomiske resultater. Det kommer tydelig fram i samtalen med Schefte at Ikea mener at å drive bærekraftig kan gi dem et bedre omdømme, redusere risiko og forbedre rutiner og prosesser. Ikeas etiske retningslinjer er solid forankret i toppledelsen – Iway er ett av de grunnleggende dokumentene og behandles på lik linje med for eksempel produktspesifikasjoner. Schefte peker på at bærekraft er én av fire hjørnesteiner i virksomheten. Det er tydelig at Ikeas tankegang overfor sine kunder stemmer overens med Franks funn om at konsumenter er villig til å betale en høyere pris for en sak de bryr seg om. Schefte viser på den annen side til undersøkelser foretatt i Norge som tyder på at kundene her ikke er like villig til å betale et pristillegg for produkter produsert av sosialt ansvarlige bedrifter. I mange andre land er imidlertid konsumentene mer bevisste og villige til å betale ekstra, ifølge Schefte. Paulsrud bekrefter at konsumenter i Norge bryr seg mindre om etiske problemstillinger enn flere andre lands forbrukere.



*Figur 5
(basert på
Schefte,
2011)*

Ja, vårt inntrykk er at forbrukerbevisstheten er lavere.

(Paulsrud 2011)

Schefte hevder at kundene trekker linjer mellom det at Ikea er et nordisk selskap, at Norden oppfattes som rent, og at rent forbindes med bærekraftig. Dersom det stemmer, er Ikeas oppmerksomhet rundt bærekraft klart salgsfremmende og stemmer godt overens med Orlitzkys funn. Det er riktignok vanskelig for oss å etterprøve disse funnene gjort av Ikea, men vi forstår at en multinasjonal bedrift som Ikea gjør en helhetsvurdering av markedet når de avgjør graden av samfunnsansvar, og Norge blir da en forsvinnende liten del av det store bildet. Andre av Ikeas store kundegrupper verdsetter trolig bærekraft i større grad, og dette kan ha vært en medvirkende faktor til at Ikea utviklet Iway.

Gjennom å hevde at Iway gir en vinn-vinn-situasjon for leverandørene og Ikea, understreker Schefte at de tenker på kvaliteten hos leverandørene når de arbeider med bærekraft i sin virksomhet. Frank viser at sosialt ansvarlige bedrifter kan løse forpliktelsesproblemet med andre bedrifter og peker blant annet på kvalitetsforsikringsproblemet. Vi mener også at en slik vinn-vinn-mentalitet stemmer godt overens med Orlitzkys funn. Vi så for øvrig en tilsvarende tankegang hos Varner-gruppen, der man kalte det en forbedringstilnærming. Et slikt fokus kan også føre til at bedriftene gjør flere bedriftsspesifikke investeringer, uten at de frykter for ”hold-up-problemet” fordi avtalen er langsiktig. På den måten kan Ikea også klare å levere i henhold til kundens forventninger – produkter til en lav pris med god kvalitet – slik Schefte beskriver det. Paulsrud i IEH understreker flere ganger i samtalen viktigheten av tillit, troverdighet og langsiktighet for å få implementert samfunnsansvar i verdikjeden.

Igjen vil jeg gå tilbake på og understreke dette med tillit, troverdighet og langsiktighet.

(Paulsrud 2011)

Det framstår som litt uklart hvordan Ikea klarer å kombinere en strategi om å kutte ned på antall leverandører, samtidig som de ønsker å løse det Frank kaller forpliktelsesproblemet med andre bedrifter. Det er trolig et fokus på å kommunisere tydelig til de leverandørene Ikea vil ha med videre og samtidig framholde at de grunnet sin størrelse ikke kan kutte for mye i antall leverandører som gjør at en slik strategi er mulig.

Leffler i FIVH gir imidlertid en annen mulig forklaring på hvorfor bedrifter reduserer antall leverandører. På nettsidene sine skryter fabrikkene ofte av at de leverer til store selskaper, noe som gjør det lettere for andre å kontrollere de multinasjonale selskapers leverandørkjeder. Det finnes alltid en risiko for at leverandører og underleverandører avviker

fra de etiske retningslinjene, men har man færre leverandører, har man større kontroll – noe som reduserer risikoen for at det avsløres mulige negative forhold.

Det er rett og slett størrelsen på selskapet som har betydning – altså jo større et selskapet er, jo mer blir de snakket om, jo mer ligger de ute på nettsidene til fabrikkene og sånn.

(Leffler 2011)

Både Leffler og Paulsrud har klare syn på hva Ikea og andre multinasjonale bedrifter bør gjøre i forhold til antall leverandører. Paulsrud ga den enkleste løsningen for å få full kontroll – å kjøpe opp fabrikkene. Leffler understreker vanskeligheten med å kontrollere mange leverandører og anbefaler å ha færrest mulig,

Det gjelder alle, uansett, de vet ofte egentlig ikke hva som foregår. De tror de vet, eller de vil kanskje ikke vite. Det vil jeg si gjelder svært mange selskaper. Har du mange leverandører, er det ufattelig vanskelig å holde oversikt. Og det er derfor en av våre sterkeste anbefalinger at man skal redusere antallet leverandører. For du klarer ikke å holde kontroll.

(Leffler 2011)

Det er ganske tydelig at Ikeas oppmerksomhet på økonomi fører til at de driver bærekraftsavdelingen etter et forretningsperspektiv. Eller som Paulsrud i IEH forsiktig sier det:

Ikea har nok også en større, eller en mer synlig informasjonsprofil, på sine utfordringer.

(Paulsrud 2011)

5.2.3 Makt i verdikjeden

Ikea så tidlig behovet for et sett med universelle etiske retningslinjer, noe som kan tyde på at de er på det Kohlberg kaller et postkonvensjonelt stadium. At Ikea så behovet for etiske retningslinjer, ble naturlig ettersom de har en forretningsstrategi om å være billigst og på grunn av det lenge har hatt leverandører i lavkostland. Det stemmer godt overens med noen av årsakene DeGeorge oppgir, for eksempel manglende rettslig og regulatorisk rammeverk eller kulturelle forskjeller som tillater praksis på tvers av menneskerettighetene.

At Ikea kun selger produkter de selv har designet, vil i utgangspunktet tyde på at de har mye makt i verdikjeden – de har ingen merkevareprodusenter som leverer ferdigvarer. Med en betydelig årlig omsetning og over 1000 leverandører er det interessant å se om de ser seg

selv som ansvarlig, altså respons-egnet og respons-kapabel. Med bærekraft integrert i strategidokumentene, der man har tett oppfølging av leverandører, et godt utviklet internt kontrollsystem og forbedringstilnærming er det mye som tyder på at Ikea ser seg selv som ansvarlig. Samtidig er det vanskelig å konkludere med at de tar ansvar når vi i tidligere diskusjon har nevnt Ikeas forretningsperspektiv på hele bærekraftsarbeidet. Vi vurderer Ikea som både respons-egnet og respons-kapabel – de er en mektig multinasjonal bedrift og har i tillegg en strategi om å redusere antall leverandører. Det gir dem mer kontroll, og følgelig blir bedriften i større grad i stand til å påvirke. Når det kommer til hvordan de følger opp det store antallet leverandører og deres underleverandører, distanserer Ikea seg fra problemet. Med den makten Ikea har, er det tydelig at de kan og muligens bør gjøre mer for å sikre kontrollen av underleverandører. Den typen argumentasjon vi her ser, vil vi komme tilbake til senere i analysen.

Ikea arbeider med å sikre likhetsprinsippet og rettferdige institusjoner blant annet gjennom samarbeid med frivillige organisasjoner. Det at Ikea også driver nettverksarbeid der de treffer andre virksomheter med de samme utfordringene, gjør at muligheten til å påvirke fabrikker og land øker.

5.2.4 Retningslinjer for multinasjonale selskaper

1. Skade

Som tilfellet var for Varner-gruppen, er en betydelig grad av tilstedeværelse et viktig preventivt tiltak for å unngå å påføre skade også for Ikea. Selskapets størrelse gjør det naturlig at de er til stede i så stor utstrekning, men det er positivt at også bærekraftsavdelinger er etablert i mange land. Gjennom dette får man økt kunnskap om stedene man befinner seg på og om samarbeidspartnerne, noe som gjør det enklere å opptre på måter som ikke påfører skade.

2. Goder

Foruten momentene fra forrige avsnitt peker oppmerksomheten på langsiktighet og kunnskapsformidling mot at Ikea er opptatt av å skape goder der de er til stede. Dette vil vi også se eksempler på senere i diskusjonen. Selskapet har en klar strategi for å bygge opp kompetanse, noe vi ser på som en gode.

3. Utvikling

Eksempelet ovenfor går også direkte på DeGeorges tredje krav om utvikling. Gjennom å bygge kunnskap og langsiktig nytte bidrar Ikea til utvikling, både på de aktuelle fabrikkene og i lokalsamfunnene de tilhører – men også for landene som helhet, noe som blir synlig gjennom noen av hovedlinjene i Ikeas standpunkter rundt temaet. Noen av hovedvirkemidlene for å skape utviklingen og ta det ansvaret man ønsker, handler igjen om det å skape forståelse for arbeidet man gjør, hva man ønsker og hvorfor det er viktig – noe som også skjer i samarbeid med ulike organisasjoner.

4. Menneskerettigheter

At Ikea er opptatt av de ansattes menneskerettigheter, kommer tydelig fram gjennom de etiske retningslinjene Iway – der slike rettigheter framheves som ett av de grunnleggende prinsipper. FNs menneskerettighetserklæring ligger til grunn for dette dokumentet (Ikea 2011b). Ikea er også opptatt av at arbeiderne selv skal kjenne sine rettigheter og jobber aktivt for at de skal få kjennskap til de etiske retningslinjene.

5. Lokal kultur

Som tidligere beskrevet benytter Ikea en miks av ansatte med lokal og vestlig tilhørighet. Gjennom denne praksisen gjør selskapet det enklere å respektere den lokale kulturen på stedene man opererer, fordi man i større grad kan forstå den.

Et viktig poeng for DeGeorge er at det å respektere lokal kultur ikke må brukes som dekke for å godta uetiske praksiser. Dette tar Ikea hensyn til ved at de alltid lar de strengeste normer og regler avgjøre hvordan man skal opptre. Dersom lokal kultur og lovgivning ikke tar hensyn til etiske aspekter i tilstrekkelig grad, følges de interne retningslinjene i Iway, som dermed står som et minstekrav for atferd. Hvis lokale normer og regler går lenger enn disse retningslinjene, velger man imidlertid å følge dette. På denne måten sørger man dermed for at de lokale forholdene respekteres.

Det vil jo aldri være slik at du skal tilpasse deg til noe som er på tvers av de etiske retningslinjene – de ligger jo til grunn hele tiden.

(Scheffe 2011, s. 132)

Til tross for at Ikea gjennom aspektene nevnt ovenfor synes å respektere lokal kultur på en balansert måte, ser vi også tegn til at man i for stor grad prioriterer egne retningslinjer og metoder. For DeGeorge er det sentralt at de multinasjonale selskapene ikke skal tvinge egne

verdier over på kulturene de etablerer seg i. En slik tilnærming kan selvsagt være en trygghet når det gjelder å unngå uetisk atferd, men samtidig kan den være noe lite fleksibel med tanke på tilpasning. Er det virkelig slik at man klarer å tilpasse seg lokale forhold i tilstrekkelig grad når man i så sterk grad har innarbeidet at det nordiske er ”det riktige”? Det å ha så detaljerte retningslinjer som uansett skal følges, kan altså ha både positive og negative aspekter – man sikrer seg mot å opptre uetisk, men man får samtidig noe lav fleksibilitet når det gjelder muligheten til å tilpasse seg.

7. Samfunnsinstitusjoner

Som nevnt ovenfor samarbeider Ikea med ulike organisasjoner for å bidra til vertslandenes utvikling. Dette kan, som vi tidligere har argumentert for, ses på om et alternativ til samarbeid med lokale myndigheter. Ikea startet slike offisielle samarbeid med Unicef og Redd Barna allerede i 1994, da en tv-dokumentar avslørte at teppeproduksjon i India ofte var preget av barnearbeid. Som et tidligere eksempel viser, er det å forhindre barnearbeid et sentralt formål med slike samarbeid også i dag.

Et stadig tilbakevendende poeng i analysen har vært betydningen av lokalkunnskap og forståelse for kultur. Også her kan samarbeid med organisasjoner spille en sentral rolle, et poeng Schefte trekker fram som sentralt for Ikea. Mange av de aktuelle organisasjonene er store aktører og har vært til stede i de ulike landene i en årrekke. Gjennom dette har de opparbeidet mye nødvendig kulturkjennskap – noe de multinasjonale selskapene kan dra nytte av og bruke til å opptre korrekt og sørge for en hensiktsmessig og tilstrekkelig oppfølging av leverandørene.

Vi har tidligere pekt på at Ikea har en sterk forretningstilnærming til etiske problemstillinger og samfunnsansvar. Her ser vi imidlertid eksempler på at bedriften evner å kombinere forretningshensyn og forbedring av institusjoner i de landene hvor selskapet har leverandører. I tillegg til samarbeid med organisasjoner går Ikea i enkelte tilfeller enda lenger dersom rettferdige samfunnsinstitusjoner ikke er bygd opp tilfredsstillende.

Vi ser at det finnes veldig mange land hvor det institusjonelle ikke er på plass, det er ikke noen lokale myndigheter eller tilsyn som sørger for at lovpålagte krav blir oppfylt. (...) Du får litt myndighetsansvar og må sørge for at gjeldende krav blir oppfylt. (...) Det er en del sånne ting som en ser rundt omkring i verden, at myndigheter og det institusjonelle ikke er på plass i den grad vi er vant til og det gir helt andre utfordringer enn vi er vant til her.

(Schefte 2011, s. 130)

Vi ser altså at Ikea selv inntar myndighetenes rolle i tilfeller hvor styresmaktene ikke selv tar ansvaret. Dersom dette gjøres med en klar bevissthet rundt kulturelle forhold og etisk relativisme, kan det være en fruktbar og ansvarlig strategi.

5.2.5 Moralsk ansvar

På samme måte som for Varner-gruppen må vi anta at Ikea gjennom sine store ressurser har evnene som behøves for å ta et tilstrekkelig moralsk ansvar for leverandørene. Manglende evner vil dermed ikke kunne ses på som en faktor som fjerner Ikea fra slikt ansvar.

Når det kommer til den dempende faktoren uvitenhet, ser man også paralleller til Varner-gruppen. Dette kommer først og fremst til uttrykk gjennom det faktum at Ikea forsøker å tilegne seg kunnskap gjennom tilstedeværelse, samarbeid med organisasjoner og lignende, som redegjort for tidligere i analysen.

Det går ikke an å drive en virksomhet uten å ta hensyn til hva som skjer i samfunnene der vi har produksjon.

(Schefte 2011, s. 121)

Personlig ansvar

Gjennom de interne retningslinjene Iway gir Ikea uttrykk for at selskapet har ansvar for alle involverte leverandører. I intervjuet med Schefte kommer det imidlertid fram at det er opp til sisteleddsleverandørene å kontrollere underleverandørene. Her ser vi dermed et paradoks i at man har ansvaret for alle, men ikke tar ansvaret for å følge alle opp. Jamfør diskusjonen rundt Varner-gruppen kan dette oppfattes som en måte å gå bort fra det personlige ansvaret på. Samtidig må det herunder understrekes at det dreier seg om svært mange underleverandører, og at det i praksis vil være vanskelig å kontrollere alle disse. Likevel kan denne strategien oppfattes som noe passiv med tanke på å ta et personlig ansvar.

Det er imidlertid sentralt for Ikea at hele organisasjonen har inngående kjennskap til Iway-retningslinjene, og gjennom dette kan man si at det personlige ansvaret likevel ivaretas. Tidligere har vi pekt på at det personlige ansvaret skyves over på organisasjonen, men på direkte spørsmål tyder mye på at det personlige ansvaret ivaretas i større grad enn først antatt.

Videre er det slik, i motsetning til situasjonen i Varner-gruppen, at medarbeidere med spesialkunnskap innen Iway deltar i alle forhandlinger med leverandører. På denne måten tar

man kanskje bort noe av det personlige ansvaret fra forhandlerne, men samtidig er man tryggere på at retningslinjene overholdes.

Utvidet ansvar i tid (og rom)

Vi har allerede sett flere eksempler på at Ikea tar grep for å redusere avstanden mellom administrasjonen i Vest-Europa og produksjonen i andre deler av verden. Dette dreier seg blant annet om å ha mange medarbeidere utstasjonert i de ulike produksjonslandene og ansettelse av lokalt personale.

Denne avstanden har som tidligere nevnt også en viktig tidsmessig dimensjon – man har et ansvar for produksjonsstedene i et langsiktig perspektiv, og man har ansvar for generasjoner som skal leve på stedene og arbeide på fabrikkene i framtiden. Også dette ansvaret er Ikea bevisst på, blant annet gjennom å tegne langsiktige kontrakter med de ulike leverandørene.

Når det å ta et langsiktig ansvar går utover bedriftens økonomi på kort sikt, kan det være spesielt vanskelig å ta sitt ansvar, men Ikea velger likevel å gjøre det. Samtidig kan ikke dette tolkes som ren veldedighet, og Schefte understreker også at de får langsiktige gevinster ved denne strategien – gevinster som også gagnar leverandørene og menneskene i lokalsamfunnene.

5.2.6 Moralsk disengasjement

Ansvarsfortrenging

Tidligere er det nevnt at Ikea gir sisteleddsleverandørene ansvar for å kontrollere sine leverandører.

Vi kan ha forståelse for at det er vanskelig å kontrollere alle involverte underleverandører. Likevel vil vi hevde at dette er et eksempel på moralsk disengasjement og ansvarsfortrenging. Gjennom denne strategien skyver selskapet ansvaret foran seg, og over på andre. På direkte spørsmål om leverandørene faktisk tar det ansvaret de blir gitt, henviser Schefte også til at man har sett holdningsendringer og økt forståelse for hvorfor krav stilles. At en slik holdningsendring har funnet sted de siste tiårene, skal ikke betviles, men likevel blir det lite håndfast å referere til dette når det dreier seg om kontroll og oppfølging av etiske retningslinjer og arbeidernes rettigheter.

Representantene for FIVH og IEH er også tydelig når det kommer til spørsmål om hvor langt de mener multinasjonale selskapers ansvar bør strekke seg – selv om de også understreker at mange underleverandører gjør det vanskelig å ha kontroll på alle.

Hele veien, i utgangspunktet. Fordi alle steinene er med på å bygge inntekt og formue for selskapet. (...) Men så må man gå litt ovenfra og ned, det skjønner hvem som helst. Og særlig store selskaper, som har ekstremt mange underleverandører.

(Leffler 2011)

Prinsipielt bør det (ansvaret) gå helt ut, men det er svært vanskelig å stille som et ubetinget krav. (...) Men man må jobbe suksessivt og risikobasert, sakte, men sikkert bakover.

(Paulsrud 2011)

Et annet eksempel på at man fortrengrer ansvar og skyver det over på leverandørene, kommer fram når det er snakk om hvordan leverandører som har gjennomgått og blitt godkjent i revisjoner, blir fulgt opp.

Der det er gjennomført Iway-revisjoner, og vi ser at her er ting i orden og det ikke skjer noe spesielt, så forutsetter vi jo at det følges videre også. Da kan det være grunnlag for litt sjeldnere oppfølging enn det er hos de som har større avvik.

(Schefte 2011, s. 127)

Også dette ser vi på som en noe passiv strategi. Til tross for at de opprinnelige revisjonene og vurderingene er svært grunnleggende, kan en slik tilnærming innebære at man ikke får ivaretatt sitt ansvar på en tilfredsstillende måte. Å ha tillit til sine samarbeidspartnere kan selvsagt være en god ting, men samtidig kan denne tilliten tenkes å gå over i naivitet. Dersom man stoler på at leverandørene fortsetter å operere i henhold til retningslinjene etter å ha bestått den grunnleggende revisjonen, kan man risikere at de tar mindre hensyn til kravene når nåløyet først er passert, og at de driver på siden av retningslinjene, med mindre de eventuelt skulle bli avslørt.

Ansvarsspredning

Når det kommer til spredning av ansvaret, finner vi flere eksempler på at Ikea tar innover seg faren for moralsk disengasjement. Det har tidligere kommet fram at Ikea har svært mange sisteleddsleverandører, og selvsagt er det store utfordringer knyttet til kontroll av alle disse. I intervjuet kommer det imidlertid fram at antallet er redusert med om lag 30 prosent de siste

åtte årene, og det å redusere antallet leverandører framstilles som en klar strategi, både på grunn av etiske og forretningsmessige hensyn. Ved å redusere antallet leverandører kan man si at det er færre å spre ansvaret på, og det må dermed kunne anses som et virkemiddel for å ta forholdsregler mot moralsk disengasjement. Også intervjuobjektene fra FIVH og IEH ser på det å kutte i antallet som en fruktbar strategi for bedre kontroll av leverandører.

Jo færre leverandører, jo lettere å holde kontroll.

(Leffler 2011)

Det kan være veldig smart ikke å spre seg på for mange. Én ting er ressursinnsatsen – noe annet er å ha innvirkning på stedet.

(Paulsrud 2011)

Et annet aspekt som peker mot at Ikea tar grep for å unngå moralsk disengasjement, er at de tar på seg et myndighetsansvar hvis det kreves. Dette kan sies å være et preventivt tiltak mot både ansvarsfortrengning, -spredning og ignorering av konsekvenser. Gjennom å påta seg ansvaret for mekanismer som i utgangspunktet burde være styresmaktens ansvar, velger Ikea å ta avstand fra mulige unnskyldninger som at ”det er myndighetenes oppgave.” Nettopp slike forklaringer mener Leffler er vanlige i mange bedrifter.

Det finnes mange former for ansvarsfraskrivelse. For eksempel at leverandørene er så fæle, eller at landet er så fælt – styresmaktene er så fæle. Lovene er bra, det sier alle selskapene, men de blir ikke fulgt opp.

(Leffler 2011)

I Ikeas tilfelle ser vi at de velger å ta avstand fra denne typen ansvarsfraskrivelse og istedenfor tar det ansvaret som myndighetene ikke påtar seg.

5.2.7 Etisk relativisme

Ikea synes, som Varner-gruppen, å være opptatt av at lokale konvensjoner ikke skal brukes som påskudd for å tillate negative praksiser. Man er bevisst farene ved etisk relativisme og søker å begrense faren for å trå feil når det kommer til disse problemstillingene.

Det vil jo aldri være slik at du skal tilpasse deg til noe som er på tvers av de etiske retningslinjene – de ligger jo til grunn hele tiden.

(Schefte 2011, s. 132)

Når det gjelder etisk relativisme, er det likevel hensiktsmessig å presisere at det kan argumenteres for at det alltid vil være til stede i en viss utstrekning. Det at man betaler lavere lønn i lavkostland enn i Vesten, kan for eksempel betraktes som etisk relativisme – noe som er avhengig av hvor bredt man velger å betrakte begrepet. De mest alvorlige formene for etisk relativisme, vil vi likevel hevde at både Ikea og Varner-gruppen tar innover seg på en fornuftig måte.

6. Konklusjon

I starten av utredningen stilte vi fem spørsmål som vi ønsket å belyse gjennom en kassustudie av Ikea og Varner-gruppen. Vi skal her forsøke å svare på de spørsmålene vi stilte. Når vi i det følgende oppsummerer våre funn, er det viktig å ha i mente at studien er preget av at vi kun har snakket med personer som til daglig arbeider med samfunnsansvar og bevisstgjøring av dette ansvaret i kassubedriftene. Likevel gir funnene etter vårt syn verdifulle bidrag for å besvare problemstillingene.

1) Hvilken makt har bedriftene til å ta ansvar?

Begge kassubedriftene har etter vårt syn, som følge av størrelse og ressurser, makt til å ta ansvar. Det ser imidlertid ut for at Varner-gruppen ikke er villige til å utnytte denne makten fullt ut, noe som viser seg gjennom at de bevisst gjør seg små og dermed reduserer egen påvirkningskraft. Ikea ser i større grad ut til å utøve den makten de har. Herunder må det presiseres at det er vesentlig forskjell på de to selskaperenes størrelse, noe som kommer til uttrykk blant annet gjennom deres omsetning.

2) Tar bedriftene ansvaret som kreves i en globalisert verden?

Gjennom sitt nylig etablerte kontor i India øker Varner-gruppen sin tilstedeværelse og mulighet for å ta ansvar på tross av store avstander. Selv om dette er positivt, utgjør det aktuelle geografiske området en begrenset del av bedriftens virksomhet i lavkostland. For å ta ytterligere ansvar kan derfor et virkemiddel være å åpne flere kontorer, for eksempel i Kina, der mye av produksjonen foregår. Den tydelige forbedringstilnærmingen Varner-gruppen har til sine leverandører, er et ledd i å ta et utvidet ansvar, fordi den fører til langsiktige forpliktelser. Det å holde fast på leverandørene og bidra til endring synes å være en viktig strategi, noe som kommer fram gjennom hvordan samfunnsansvarsavdelingen ble opprettet. Bedriftsledelsen så at det oppsto utfordringer med globaliseringen og ønsket ikke å ignorere disse ved å ”stikke hodet i sanden”.

Også Ikea har redusert store avstander gjennom en betydelig grad av tilstedeværelse i sine produksjonsland. I Ikeas tilfelle synes også ansvaret å være en svært integrert del av alle virksomhetsområder og beslutningsprosesser. Den betydelige oppmerksomheten rundt begrepet ”bærekraft” er også i tråd med Hans Jonas’ tanker om et utvidet ansvar i tid og rom,

noe vi i tillegg ser gjennom at også Ikea har en tydelig forbedringstilnærming til leverandørene.

Begge selskapene sier i sine retningslinjer at deres ansvar går helt ut, men likevel er det bare sisteleddsleverandørene som følges opp og kontrolleres direkte – noe som begrunnes med at det er svært vanskelig å følge opp så mange underleverandører. Vi har forståelse for dette, men mener samtidig at det er passivt at kontroll av underleverandørene i så stor grad er overlatt til sisteleddsleverandørene. I tillegg ser vi herunder at kontrollen av sisteleddsleverandørene også kan betraktes som begrenset og sporadisk. Ikea forklarer dette med antallet leverandører, mens Varner-gruppen viser til manglende kapasitet.

3) Hvorfor tar bedriftene ansvar?

Begge bedriftene har etter vårt syn en klar forretningstilnærming til sitt ansvar. Varner-gruppen kan imidlertid i større grad se ut til å være villig til å gi slipp på noe profitt for å være ansvarlig. Ikea er på sin side ansvarlig fordi man vil tjene penger på det, blant annet gjennom omdømmeeffekter – selv om vi mot slutten av analysen også pekte på at de klarer å kombinere forretningshensyn med en forbedringstilnærming. Dette eksemplifiseres gjennom de ulike begrunnelsene selskapene hadde for å etablere samfunnsansvarsavdelinger. Mens Ikea så behovet etter avsløringer og negative hendelser, opprettet Varner-gruppen sin avdeling da de så utfordringene globaliseringen førte med seg.

4) I hvilken grad respekterer bedriftene DeGeorges retningslinjer og følger opp disse?

Selv om bedriftene ikke kjenner DeGeorges retningslinjer eksplisitt, synes det tydelig at de ulike problemstillingene arbeides med. Begge bedriftene søker å unngå skadelige praksiser gjennom å bygge seg opp kunnskap, noe de blant annet oppnår gjennom tilstedeværelse. Dette gjøres fordi begge i det lange løp ser seg tjent med ikke å påføre skade.

Gjennom kunnskapsformidling og kompetansebygging søker begge selskapene å skape goder for lokalsamfunnene de er til stede i. Kompetansebygging, det å skape forståelse, informasjon og ønske om å skape langsiktig nytte preger begge bedriftene.

Disse momentene er også med på å sikre vertslandenes utvikling. Varner-gruppen er spesielt opptatt av å peke på at det er sentralt å skape forståelse, for eksempel for hvorfor ulike sikkerhetsrutiner er nødvendig.

Begge selskapene uttrykker eksplisitt at det ikke er aktuelt med praksiser som går på akkord med menneskers grunnleggende rettigheter. Varner-gruppen har imidlertid etter vårt syn en noe passiv innstilling til enkelte arbeiderrettighetsspørsmål, blant annet når det kommer til hjemmearbeid og det å godta ekstra overtid – en aksept som forklares med lokale og næringsspesifikke forhold. Ikea uttrykker på sin side et ønske om at alle arbeiderne skal kjenne sine rettigheter og kunne stå opp for disse.

Herunder er igjen et sentralt punkt at begge bedriftene er til stede i produksjonslandene – et aspekt som er med på å øke kunnskapen og forståelsen for lokale forhold. Ikea synes imidlertid å være klare på at de verdiene bedriften har, er de verdiene leverandørene skal representere. Dette kan i enkelte tilfeller være et hinder for i tilstrekkelig grad å kunne respektere lokal kultur. Varner-gruppen tar grep for å forstå lokale kulturer. De håndterer balansegangen mellom lokal kultur og etiske hensyn gjennom blant annet kommunikasjon og samarbeid.

Ingen av selskapene jobber sammen med myndigheter for å skape endring, men begge samarbeider med ulike organisasjoner – noe vi har tatt til orde for at kan være en fruktbar strategi. Varner-gruppen uttrykker i tillegg at samarbeid med konkurrenter også er et alternativ, mens Ikea i enkelte tilfeller velger å ta myndighetsansvar selv.

5) Benytter bedriftene strategier for å fraskrive seg og distansere seg fra sitt ansvar?

Hovedkonklusjonen herunder er at begge selskapene inntar strategier for moralsk disengasjement.

Vi har gjennom analysen blant annet sett at Varner-gruppen benytter en rekke strategier for å fortrenge sitt ansvar – blant annet gjennom å peke på egen begrensede størrelse, de ignorerer konsekvenser ved hjemmearbeid og sprer ansvaret på eksterne kontrollører og sisteleddsleverandørene. Samtidig må det anføres at de ser ut til å arbeide med å forbedre de fleste av disse problemstillingene, noe som er positivt.

Når det kommer til Ikea, er det mest sentrale eksempelet på moralsk disengasjement at ansvaret for kontroll av underleverandører overlates til sisteleddsleverandørene. Samtidig må de siste års strategi om å redusere antallet leverandører sies å motvirke disse mekanismene, noe som også gjelder det at man i enkelte tilfeller velger å ta myndighetsansvar.

6.1 Videre forskning

I denne utredningen har vi utelukkende intervjuet personer som til daglig arbeider med samfunnsansvar i kasusbedriftene. For å få en dypere og bedre forståelse av om selskapene gjør en god jobb i å implementere og integrere samfunnsansvar, foreslår vi en studie hvor man intervjuer personell fra innkjøpsavdelingene og ledere på ulike nivåer for å sjekke i hvilken grad disse tenker samfunnsansvar i beslutningsprosesser.

Vi har undersøkt to relativt store bedrifter i skandinavisk sammenheng og finner noe data på at de er opptatt av å ta et større globalt ansvar. Et neste steg i forskning på temaet kan derfor være å gjennomføre lignende kvalitative studier av andre bedrifter – i samme eller andre bransjer. Gjennom vårt arbeid med utredningen har vi sett et behov for ytterligere kartlegging av multinasjonale selskaper og deres opptreden i lavkostland.

I denne undersøkelsen har vi valgt å se på spørsmål knyttet til arbeidere og deres rettigheter. Det finnes imidlertid også andre viktige aspekter knyttet til samfunnsansvar – som for eksempel miljø, korrupsjon og skattespørsmål. Dermed kan det i framtiden være spennende å analysere også disse elementene – både i kasusbedriftene vi har analysert og i andre selskaper.

Videre vurderinger av om det å ta et større globalt ansvar er en tendens blant skandinaviske bedrifter, kan også være nyttig. En slik studie kan gjerne ha et kvantitativt design, der man søker kunnskap om et større antall bedrifter, for eksempel gjennom å utføre spørreundersøkelser i et større antall skandinaviske, multinasjonale bedrifter. En slik undersøkelse vil være spesielt interessant i lys av Europakommisjonens vedtak om at alle bedrifter *skal* ta ansvar for sin innvirkning på samfunnet. Hvilken betydning får dette vedtaket i praksis? En slik studie kan ta for seg og beskrive status på feltet per i dag, for deretter på et senere tidspunkt å se på hva som har skjedd i kjølvannet av Europakommisjonens vedtak. Herunder kan det også være fruktbart å sammenligne situasjonen i Europa med for eksempel den i USA.

En annen innfallsvinkel kan være å undersøke leverandører og underleverandører direkte. I vår utredning har vi sett på spørsmålene fra en skandinavisk synsvinkel, med stor avstand til de sårbare grupper og enkeltmennesker vi skriver om. Et større grad av nærvær vil derfor være spennende, og et interessant spørsmål kan være hvordan disse bedriftene arbeider med menneskerettigheter, arbeidsforhold og for å implementere vestlige selskapers krav. I tillegg

kunne man studere hvordan arbeidet på fabrikkene i den tredje verden foregår i praksis, gjennom deltakende observasjon. En slik undersøkelse kunne dermed ligge i grenselandet mellom sosialantropologi og økonomi og gi verdifull innsikt i hvordan arbeidsforholdene er for arbeidere i lavkostland.

Til sist kan ytterligere forskning i større grad forsøke å gi generelle anbefalinger til multinasjonale selskaper i lavkostland. Vår utredning er av beskrivende karakter og søker å danne et bilde av hvordan virkeligheten er for to slike selskaper, men vi forsøker i liten utstrekning å gi eksplisitte råd om hvordan de bør opptre. Vi mener det er viktig at vi først forsøker å beskrive hvordan forholdene *er* – før man normativt foreskriver hvordan det *bør* være.

Kilder

Blowfield, M., Murray, A. (2010) *Corporate Responsibility*, 2. utgave, Oxford, Oxford University Press

Caprara, G. V. og Capanna, C. (2006) Moral Disengagement in the Exercise of Civiness, i: Zsolnai, L. (red.) *Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics*, Vol 1

DeGeorge, R. T. (1993) *Competing With Integrity in International Business*, Oxford University Press

Falkenberg, A.W. (2004) When in Rome... Moral Maturity and Ethics for International Economic Organizations, *Journal of Business Ethics*, 54: 17 – 32

Freeman, R.E. (1994) *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, p. 66-76

Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, The New York Times Company

Frank, R.H. (2004) What Price the Moral High Ground – Ethical Dilemmas in Competitive Environments, Kapittel 4, *Princeton University Press*, Princeton and Oxford

Goodpaster, K.E. (1991) Business Ethics and Stakeholder Analysis, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, No. 1 (Jan 1991), pp. 53-73

Ims, K. J. (2006) Take It Personally, i: Zolnai, L. Og K. J. Ims (red.) *Business Within Limits: Deep Ecology and Buddhist Economics*, Oxford: Peter Lang

Jonas, H., (1984) *The Imperative of Responsibility*, Chicago & London, The University of Chicago Press

Kohlberg, L. (1971) Stages of Moral Development as a basis of moral education, i: Beck, C. M., Crittenden, B. S. og Sullivan E. V. (red.) *Moral Education: Interdisciplinary Approaches*, New York: Newman Press

Kohlberg, L., Hersh, R.H. (1977) Moral Development: A Review of the Theory, *Theory Into Practice*, Vol. 16 Issue 2 (Apr 1977) pp. 53-59

Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997) Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4 (Oct 1997) pp. 853 – 886

Orlitzky, M. (2008) Corporate Social performance and Financial performance – a research synthesis in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of CSR*. Oxford, UK: Oxford University Press

Saunders et. al. (2009) *Research methods for business students*. Vol. 5. Essex, Pearson Education Limited

Tufte et. al. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Vol. 3. Abstrakt forlag

Velasquez, M. G. (2002) *Business Ethics – Concepts and Cases*, 5. Utgave, New Jersey, Prentice Hall

Vetlesen, A. J. (2007) *Hva Er Etikk*, Oslo, Universitetsforlaget

Yin, Robert K. (2009) *Case study research, design and methods*. Vol. 5. California, SAGE Publications, Inc

Forelesninger

Espedal, B. (2011) Oppsummering (28.04.11) Metode for masterutredningen, Norges Handelshøyskole, Bergen

Ims, K. J. og L. J. T. Pedersen (2011) Moralsk disengasjement (04.04.11) Etisk handling: individ, organisasjon og samfunn, Norges Handelshøyskole, Bergen

Intervjuer

Lefébure, A. (2011) [telefonintervju] 12.10.2011 av Grannes, G.M. & Myrset, O. (vedlagt)

Leffler, C. (2011) [personlig intervju] 18.10.2011 av Grannes, G.M. & Myrset, O.

Paulsrud, M. (2011) [personlig intervju] 19.10.2011 av Grannes, G.M. & Myrset, O.

Schefte (2011) [personlig intervju] 18.10.2011 av Grannes, G.M. & Myrset, O. (vedlagt)

Nettsider

Chamberlain, G. (2011) *Revealed: true cost of the Christmas toys we buy from China's factories*, The Observer [internett] tilgjengelig fra

<<http://www.guardian.co.uk/world/2011/dec/04/chinese-toy-factories-christmas-disney>> [nedlastet 6.12.2011]

Eraker, H. (2011) – *Norske eiere får ikke høre sannheten* [internett] tilgjengelig fra

<<http://www.nrk.no/helse-forbruk-og-livsstil/1.7878203>> [nedlastet 6.12.2011]

Europakommisjonen (2011a) *Sustainable and responsible business* [internett] tilgjengelig fra

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm> [nedlastet 30.11.2011]

Framtiden i våre hender (2011b) *Hva gjør fremtiden i våre hender?* [internett] tilgjengelig

fra <<http://www.framtiden.no/201003032076/om-oss/hva-vi-gjor/hva-gjor-framtiden-i-vare-hender.html>> [Nedlastet 28.09.2011]

Human Rights House Network (2011) *Ordforklaringer* [internett] tilgjengelig fra

<<http://www.menneskerettigheter.no/Skole/ORDFORKLARINGER/index.html>> [nedlastet 13.12.2011]

Ikea (2011a) *Ikea history – how it all began* [internett] tilgjengelig fra <

http://www.ikea.com/ms/en_AA/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html> [nedlastet 21.09.2011]

Initiativ for etisk handel (2011) *Om initiativ for etisk handel* [internett] tilgjengelig fra

<http://www.etiskhandel.no/Om_IEH/index.html> [nedlastet 28.09.2011]

Synovate (2010) *Ikea Norge tildelt Synovates Omdømmepris for 2010* [internett] tilgjengelig

fra: <<http://www.synovate.no/page/1556/Ikea-Norge-tildelt-Synovates-Omdømmepris-for-2010.aspx>> [nedlastet 16.11.2011]

Varner-gruppen (2011a) *Miljø og samfunnsansvar* [internett] tilgjengelig fra

<<http://www.varner.no/no/Miljo--Samfunnsansvar/>> [nedlastet 21.09.2011]

Rapporter, avisartikler, og lignende

Diallo et al (2010) *Global child labour developments: Measuring trends from 2004 to 2008*, International Labour Organization, Genève

Europakommisjonen (2011b) *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility* [tilgjengelig fra http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf]

Framtiden i våre hender (2011a) *Bak kulissene: Arbeidernes stemme om arbeidsforholdene ved to fabrikker i Gurgaon, India*. [tilgjengelig fra <http://www.framtiden.no/view-document/553-bak-kulissene.html>]

Gaarder, P. (2004) *Mektige merkeklær Leverandørenes Jerngrep*, Norwatch [tilgjengelig fra www.norwatch.no/filer/tekstilrapport.pdf]

Gravdal, T. (2008) Lønnsom Etikk, *Morgenbladet* 04.07.2008, side: 12

Haugnes, G. M. og Lydersen, T. (2008) Barn bygger for Telenor, *Aftenposten* 14.05.2008, side: 4

Initiativ for etisk handel (2008) *Prinsipperklæring for initiativ for etisk handel* [tilgjengelig fra <http://www.etiskhandel.no/noop/file.php?id=4253>]

Ikea (2010a) *Welcome inside, Yearly Summary FY10*, Ikea Group. Yearly Summary, Sweden [tilgjengelig fra http://www.ikea.com/ms/no_NO/pdf/yearly_summary/Welcome_inside_2010_update.pdf]

Ikea (2010b) *Sustainability Report 10* [tilgjengelig fra http://www.ikea.com/ms/no_NO/pdf/sustainability/ikea_ser_2010.pdf]

Ikea (2011b) *Ikeas etiske retningslinjer* [tilgjengelig fra http://www.ikea.com/ms/no_NO/about_ikea/pdf/SCGlobal_IWAYSTDVers4.pdf]

Ikea Services AB (2010) *Vårt uendelige arbeid*, Tyskland, Mohnmedia

NTB (1997) Barnarbeidere har laget Ikea-møbler, *Aftenposten Aften* 23.12.1997, side: 13

NRK (1998a) *Møbler til lav pris – hvem må egentlig betale?* (08.01.1998) [tv-dokumentar]

NRK (1998b) *Seneste mote – til hvilken pris?* (15.01.1998) [tv-dokumentar]

Varner-gruppen (2011b) *Etiske retningslinjer* [tilgjengelig fra http://varner.no/Global/Varner/Download/4.0_Code_of_Conduct.pdf]

Appendiks A – Generell intervjuguide

Om intervjuobjektet

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
2. Bakgrunn?
3. Hvor lenge arbeidet i bedrift?
4. Hvor lenge arbeidet med CSR-spørsmål?

Om bedriften/fakta

5. Hvor mange underleverandører har bedriften per dags dato?
6. I hvor mange land?
7. Hvilke land?
8. Er dere involvert som (med)eier i disse, er de leverandører på armlengdes avstand, eller verdikjedenettverk?

Sosialt ansvar

9. Når ble CSR-avdelingen opprettet?
10. Hva var bakgrunnen for at dere opprettet en CSR-avdeling?
11. Hvordan er avdelingen organisert?
12. Hvor mange ansatte jobber med sosialt ansvar direkte?
13. Hvorfor ønsker dere å satse på å være sosialt ansvarlige?

Kontroll av underleverandører

14. Hvordan opplever du viktigheten av selv å være til stede i landene/på stedene der dere har underleverandører (som bedrift og som leder)?
15. Hvor langt ned i verdikjeden har dere definert at ansvaret går?
16. Hvordan ser underleverandørene på deres tilstedeværelse og kontroll?
17. I hvilken utstrekning er dere til stede (hvor ofte/hvor lenge om gangen)?
18. Hvordan følges underleverandører opp når dere ikke er på stedet?
19. På hvilken måte opplever du at spesielle negative hendelser har påvirket hvordan din bedrift kontrollerer underleverandører?
20. Hva har vært de mest avgjørende enkelthendelsene for din bedrift når det gjelder måten dere i dag kontrollerer underleverandører på?
21. I hvilken grad griper dere inn i underleverandørenes drift? Hvordan er dette endret etter spesielle negative hendelser/oppmerksomhet?

22. Hva skjer dersom det oppdages negative forhold ved underleverandørers drift?
Trekke seg ut? Forsøke å påvirke/endre?
23. Hva ser du på som de største utfordringene knyttet til underleverandører i mindre utviklede land?
24. Hvordan håndterer dere disse utfordringene?

Innkjøpsavdeling og leverandøravtaler

25. Hvor involvert er CSR-avdelingen i sondering, forhandlinger og inngåelse av leverandøravtaler?
26. Hvordan jobber CSR-avdelingen for å påvirke innkjøpsansvarlige?
27. Hva gjør dere for å sørge for at innkjøpsavdelingene følger opp de etiske retningslinjene?
28. Hva, om noen, er de interne konsekvensene av å inngå en leverandøravtale som bryter de etiske retningslinjene?

Lokale forhold og tilpasning

29. Kjenner du til DeGeorges syv retningslinjer?
30. Hvis ja: På hvilken måte er dere bevisst disse i arbeidet knyttet til underleverandører?
31. Hvis nei: Gjør dere vurderinger på hvorvidt bedrifter/arbeidere er i stand til å ta hånd om egne interesser? Gjør dere vurderinger av landets institusjoner?
32. Hvordan kontrollerer dere at arbeidernes menneskerettigheter overholdes?
33. Hva gjøres dersom brudd avdekkes?
34. Hvordan arbeider dere for å tilpasse dere lokale kulturer og forhold (som er innenfor et etisk minimum/menneskerettigheter)?
35. Eksempler?
36. Samarbeider dere på noe vis med lokale myndigheter for å bygge opp samfunnsinstitusjoner etc? Kan dette tenkes å stå i veien for deres kortsiktige interesser?
37. I hvilken grad/på hvilken måte setter bedriften seg inn i lokale forhold/kultur der underleverandørene holder til?
38. I hvilken utstrekning føyer bedriften seg for slike forhold når den driver forretning på stedet?
39. Ved drift i fjerne kulturer, tar bedriften først og fremst hensyn til hjemlige ("nordiske") eller lokale normer?

40. Hvordan ser du på balansegangen mellom å respektere lokale forhold og å bruke dette som unnskyldning/forklaring på uetiske praksiser?

41. Hva gjør bedriften for å unngå sistnevnte problem?

Forholdet til frivillige organisasjoner

42. Kan du fortelle kort om deres samarbeid med frivillige organisasjoner?

43. Hvordan opplever dere påvirkningen fra frivillige organisasjoner?

44. Hvordan forholder bedriften seg til andre frivillige organisasjoner hvor dere ikke har inngått i et formelt samarbeid med?

Appendiks B – Transkribert intervju Lefébure, Varner-gruppen

Intervju med "Head of CSR" Annabelle Lefébure i Varner-gruppen, den 12.10.11 cirka kl. 12.00 – 13.00.

Intervjuere: Geir Grannes og Ola Myrset

Myrset: Vi tenkte å ta opp samtalen, er det greit for deg?

Lefébure: Ja, da, det må du bare gjør.

Myrset: Så bra. Da lurte vi på om du kan begynne med å fortelle litt om deg selv og din bakgrunn.

Lefébure: Ja, jeg er siviløkonom fra Handelshøyskolen i Bergen og tok en mastergrad i Paris i internasjonal handel etter det. Jeg er halvt fransk og har en del erfaring fra utlandet. Og har jobbet siden august 2006 i Varner-gruppen med CSR.

Myrset: Gikk du rett inn i CSR og jobbet med det da du var ferdig utdannet, eller?

Lefébure: Ja, etter den mastergraden i Paris hadde jeg et trainee-opplegg for OECD og et prosjekt med den afrikanske unionen i Addis Abeba. Så dro jeg tilbake til Frankrike og tilbake til Norge da jeg fikk jobben i Varner-Gruppen. Mellom den utdannelsen fra NHH og Paris var jeg innom innkjøpsavdelingen til Cubus i åtte måneder og jobbet der også. Fant ut at det var ikke akkurat i innkjøpssiden jeg ville jobbe mest med. Det var mer CSR.

Myrset: Ok, det er glimrende. Da kan vi gå over til å snakke litt om bedriften. Du ser hva oppskriften på hvordan vi går gjennom det er. Er det tall på hvor mange underleverandører dere har i Varner gruppen.

Lefébure: Jada, det har vi. Vi kaller det ikke underleverandører, fordi det er faktisk direkte leverandører. Så vi har cirka, vi pleier å si sånn cirka 400 fordi det er ikke alle vi kjøper fra hver sesong. Men det er cirka tre hundre egen produksjon og ett hundre merkevareleverandører. Og de merkevareleverandørene er alt fra agenturer til selve merker vi handler direkte med. Men de har en egen oppfølging ved egenproduksjon.

Myrset: Riktig. Men hvor mange forskjellige land er disse underleverandørene fra?

Lefébure: Det varierer også en god del, det er vel Kina som er desidert størst, 45-50 prosent handles herfra cirka, 20 prosent i Tyrkia, hvis du ser Europa under ett så er det cirka 10 prosent, også en 10-15 prosent fra India og et par prosent fra Bangladesh. Og resten blir litt sånn spredt, vi har litt i Sør-Korea og én fabrikk for eksempel på Sri Lanka og, ja, én i Egypt.

Grannes: Hvor mange prosent sa du det var i Kina?

Lefébure: Sånn cirka 50 prosent.

Myrset: Så den klare hovedvekten er i Asia og Europa, da?

Lefébure: Absolutt.

Grannes: Du er plassert i India, ikke sant?

Lefébure: Ja, det er jeg, siden mai.

Grannes: Er det en spesiell grunn i forhold til noen satsningsområder, eller hva er grunnen til at du er i India?

Lefébure: Det er nok akkurat som du sier at vi har sett en vekst i sør-Asia, India og Bangladesh, og så har vi litt mindre, vi har ikke så langt forhold med de landene som vi har med Kina, så da har vi også litt større utfordringer med leverandørene våre i India og Bangladesh, for de har ikke hatt den samme langsiktigheten med dem sånn som med Kina har vi leverandører vi har hatt i 10-15 år. Så det er for å få en bedre oppfølging av leverandørene i en region og lete etter nye leverandører.

Myrset: Men du er den eneste fra Varner-gruppen som er fast utplassert i Asia?

Lefébure: Vi er to stykker.

Myrset: Og den andre, er den også i Dehli?

Lefébure: Det er en Cubus-ansatt, en produktansvarlig for Cubus.

Myrset: Ok.

Lefébure: Som følger spesielt med på kvalitetsoppfølging for Cubus.

Myrset: Og han/hun er på samme plass som deg?

Lefébure: Ja, grunnen er at Cubus er litt sånn pilot for resten av Varner-gruppen i forhold til kvalitetsoppfølgingen. Og også fordi Cubus er en av de største i India og i Dehli-området. Mens jeg driver jo for alle kjedene når det gjelder sourcing og CSR.

Myrset: Litt videre på bedriften, vet du når CSR-avdelingen ble opprettet?

Lefébure: Ja, vi ble medlem av IEH i 2003, så ble en person ansatt i 2004. Så hun som jobbet der før meg, fra 2004 til 2006. Så det var i 2004 avdelingen ble opprettet. Eller ansvarsområdet ble opprettet, rettere sagt.

Myrset: Nå var ikke du der da, men vet du mer om bakgrunnen for at CSR-avdelingen ble opprettet? At de så behovet for en egen avdeling?

Lefébure: Ja, det var nok nettopp det at man begynte å få, vi har ikke hatt som en del av de andre bedrifter en "Wake up call" eller en sånn stor skandale som har slått som vi har tatt affære, vi så det behovet før vi trengte det, heldigvis. Vi fulgte med på hva som skjedde og skjønnte at man ikke kunne bare anta at alt var greit. Det var for mange, globaliseringen gjorde at man skjønnte at vi var nødt til å ta mer tak og se mer konkret på disse spørsmålene. Og ikke, når vi var der kunne vi ikke bare late som det ikke var der, så derfor var det veldig viktig å starte det ansvarsområdet og få en person på plass som kunne jobbe med de her spørsmålene aktivt og forhindre at vi kom i samme situasjon som en del andre. Men det handler først og fremst om at man ønsket å være en bedrift som gjør ting på riktig måte, og når man da skjønner at den måten man har fungert på, kanskje ikke er god nok i den forstand at man ikke har god nok oversikt, er det viktig at man da får den oversikten, sånn at man kan gjøre de nødvendige justeringene som trengs.

Myrset: Hvordan er CSR-avdelingen organisert i dag?

Lefébure: I dag så har vi, jeg har ansvaret for å hele ansvarsområdet, hele fagområdet CSR. Jeg har en CSR-analytiker som jobber i Norge på fulltid. Og som jobber tett opp mot kinaregionen. Vi har nettopp ansatt en person til i Norge på 40 prosent, som skal hjelpe min kollega hjemme i Norge. Vi har jo ett kontor i Tyrkia, og der har vi også en CSR-person på fulltid.

Myrset: Ja, så totalt er det fire stykker da?

---- samtale brutt 8.08 ----

Myrset: Hallo!

Lefébure: Hei, dere forsvant, dere.

Myrset: Var det vi?

Lefébure: Det ser ut som jeg har nett, jeg vet ikke om det var dere eller meg.

Myrset: Ja, det var kanskje NHH-nettverket som sviktet oss, jeg vet ikke.

Myrset: Men, ja. Får håpe det holder nå.

Lefébure: Ja, vi får sikkert bare prøve igjen.

Grannes: Det siste vi hørte var at dere hadde også en ansatt i Tyrkia innen CSR.

Lefébure: Ja, så i dag er vi totalt fire og så er da planen når dette kontoret har fått litt mer tidsfart å ansette en som skal drive med litt mer operativt oppfølging her i India og Bangladesh.

Myrset: Ja. Du har sagt litt om det allerede, men hvorfor ønsker dere å være sosialt ansvarlig og ha såpass fokus på CSR?

Lefébure: Det handler rett og slett om god forretningsskikk ville jeg sagt. Det er, det handler om slik jeg pleier å si: tjene penger på en riktig måte. Slik NHH-språk som dere kan forstå. Ja, det er i bunn og grunn det. Og vite at den jobben som gjøres, gjøres på en ok måte og at vi ikke trækker på andre i forretningen vår rett og slett. Det skulle egentlig bare mangle, når man vet hvordan er i verden, kan man liksom ikke bare stikke hodet i sanden og si at, nei, det angår ikke oss. Det er det samme i Norge, så hvorfor skulle det være annerledes når man produserer i utlandet?

Myrset: Da kan vi gå litt videre på det mer konkrete når det gjelder kontroll av det vi kaller underleverandører. Hvordan opplever du som sitter i Delhi viktigheten av å være til stede i landene og områdene der dere driver og handler?

Lefébure: Det er klart at det er en fordel å være til stede, det har vi sett i Tyrkia også i veldig stor grad. At hvis du er på plass, er du mye raskere ut til å møte leverandøren, du kan ha en

daglig kontakt som er helt annen. Fordi en ting er å kommunisere via mail og telefon, men det å møte leverandøren ansikt til ansikt og ta tak i og forstå hverandre er helt klart en fordel når man er til stede. Og man skjønner også mer av tingene som er rundt, en ting er de utfordringene man har i tekstilbransjen og i den, men også er de mer samfunnsutfordringene som finnes i land vi opererer i – det politiske, demografiske og andre sånne ting som også spiller inn.

Myrset: Har du noe inntrykk av hvordan underleverandørene og handelspartnerne reagerer og ser på det at dere er såpass til stede?

Lefébure: Jeg tror de ser på det som en fordel, helt klart, fordi at kommunikasjonen blir så mye enklere, og de har ofte, ofte er det kommunikasjonsproblemer i begge ender. Det kan lett bli oppklart når man er til stede og, det er klart det er en fordel at de ser at vi også lettere forstår hva som er den faktiske situasjonen. At det ikke bare er unnskyldninger. for man kan fort bare oppfatte at ting er en unnskyldning når man sitter langt borte og ikke forstår. Det er det mindre av når man er tett på.

Myrset: Ja, sant. Har dere en slags definisjon på, definert hvor langt ned i verdikjeden ansvaret deres går?

Lefébure: Nei, vi har ikke definert det sånn 100 prosent og satt det ned på papir. Det vi sier, er det at vi må ta det, dette er en prosess, så vi må ta det steg for steg. Så når vi på en måte var det viktigste å få kartlagt hele verdikjeden vår for å vite hvor ting blir produsert og så neste steg var da å få kontroll over de hovedleverandørene, de fabrikkene vi faktisk jobber direkte sammen med. Og steg tre er nettopp å gå videre og videre ned i verdikjeden og få kontakt med de som driver for eksempel med printing og innfarging av stoff og sånn, den typen prosesser. Så vi tar det stegvis og når vi har kommet ned det ene steget, så går vi ned til neste etter det.

Myrset: Ja, riktig. Når du nå er i Dehli, i hvilken grad drar du rundt andre steder i Asia? Nå skulle du til Bangladesh, forstod jeg. Men hvor ofte drar du på sånne reiser?

Lefébure: Nå har vi jo dette kontoret har ikke vært etablert sånn veldig, veldig lenge. Men vi, det blir nok en god del reiser, både til resten av India og til Bangladesh. Jeg skal dekke India, Bangladesh, Pakistan. Vi er veldig lite i Pakistan, men det blir nok en reise dit hvis vi skal fortsette å jobbe i Pakistan. Og nå reiser jeg tilbake til Bangladesh i slutten av måneden, jeg

vil tippe kanskje i alle fall en fire ganger i året blir det Bangladesh på meg, men det har jeg ikke definert sånn 100% enda.

Myrset: Kan du kort beskrive hvordan et slikt besøk, hva gjør du da, når du drar til Bangladesh nå for eksempel?

Lefébure: Du da møter jeg fabrikkene, jeg har møte på selve fabrikkområdet. Jeg snakker med de som har ansvaret for CSR-oppfølgingen internt og av og til er det en fabrikkleder, av og til er det en person som er satt til å ha det ansvaret. Og da tar vi en runde på fabrikk, vi. Jeg gjør ikke så mye inspeksjonsarbeid i den forstand, for det bruker vi eksterne folk til å gjøre som går veldig i dybden. Jeg er mer der for å få et inntrykk av fabrikk, av forholdene, av folkene. Nå er det veldig mye observasjon i forhold til HMS, og det er jo veldig lett å se hvordan nødutganger og brannapparater og brannsikkerhet og at de har sånn verneutstyr og den typen ting. Men jeg ber også om å få se på dokumenter, hva har de av skriftlige dokumenter. Hvordan lønningene utbetales, hvordan har de diverse registre for skader, for brannøvelser, for alle mulige ting. Så man bruker et par timer på en fabrikk og rett og slett diskuterer veldig mye og møter. Prøver å få mest mulig informasjon ut av leverandøren. Hva som er vanskelig, og hvorfor det er vanskelig. Er det på grunn av oss, eller er det på grunn av situasjonen eller, ja.

Myrset: Når dere da ikke er på stedet, hvordan følger dere da opp disse leverandørene?

Lefébure: Ja, vi har samme oppsett egentlig for alle. Pluss at noen får da ekstra besøk. Det er jo en registreringsprosess, alle nye skal sjekkes av CSR avdelingen før de kommer inn hos oss. Og da er det først mye dokumenter, papirer som skal undertegnes og de får våre retningslinjer og skal skrive under på dem. Det er en del av leverandør (...) så de er sidestilt med leveringsbetingelser, kvalitet, og den type krav. Og da skal vi også få oversikt over produksjonsporteføljen til leverandøren og vite hvor mange fabrikker de eier, hvem de samarbeider med, hvor mange, hvilke prosesser er det de har ute av fabrikk. Kan de for eksempel veve internt i fabrikk eller kan de brodere eller kan de pynte ting, eller må de gjøre det ute? Og når vi har kartlagt da, første del kartleggingen, og så for hver enhet, produksjonsenhet, så ber vi da om de har dokumentasjon, at de har inspeksjonsrapporter, om de har sertifikater. Det er masse sertifiseringer fra økologisk, (...) til SA8000 og sånne ting som vi ber om. Og hvis de ikke har det så vurderer vi hvilken grad vi skal gå gjennom en egen inspeksjon fra vår side. Og når vi har inspeksjonsrapporter, om det er våre eller andre,

så går vi gjennom og ser hva, hvilke ting er det som ikke er på plass og hvilken tidsramme har man for å få dette på plass. Og så må man gi tilbake, og så går det litt sånn fram og tilbake. Så i tillegg har vi disse egne fabrikkbesøkene hvor vi besøker, før jeg var bosatt i India, så har vi reist mye rundt på fabrikker også, både i India, Bangladesh, Kina, Tyrkia. Så vi har jo vært på rundreise ganske ofte, både jeg og min kollega.

Myrset: Du nevnte litt at det ikke er sånn spesielle skandaler som har bidratt til opprettelsen av CSR-avdelingen deres, men er det noen spesielle negative hendelser som har påvirket hvordan dere kontrollerer underleverandøren deres i dag?

Lefébure: Både ja og nei. Det er ikke noe sånn spesielle, sånn konkrete ting. Det er mer en, nå har vi jobbet med det her i noen år, så har vi et oppfølgingsapparat. Og vi ser at det er en del ting det er veldig enkelt å ta tak i, for eksempel det her med HMS. Det er enkle grep som leverandøren lett kan få på plass, og som ved hjelp av disse inspeksjonene fabrikkene blir fort oppdaget og fort rettet opp. Det er ikke noen store kostnader som blir koblet inn, det er en sånn vinn-vinn-situasjon.

Myrset: Kan du utdype litt hva det kan være snakk om, for eksempel?

Lefébure: Ja, for eksempel det er alt fra å organisere brannøvelse til å skaffe det nødvendige verneutstyret for de som kutter stoffet, de som skal ha masker på seg, hansker på seg når de håndterer kjemikalier, ha et eget rom for kjemikalier, sørge for at brannutstyr er på plass, sørge for at nødutgangene ikke er blokkert, mange sånne enkle HMS-grep som ofte er en kombinasjon av at man ikke har tenkt på det selv og at man ikke har tid til å tenke på det. Og når det blir påpekt er det veldig fort og lett å rette opp. Det samme gjelder også for eksempel det som går på HR og kontrakter, at alle arbeiderne skal ha en egen kontrakt som er undertegnet. De skal ha en kopi, og fabrikkens skal ha en kopi. Identitetspapirene skal ikke bli tatt fra dem, eller sånne type ting. At de ikke skal, at de skal få lønn, selv i prøvetiden. Men derimot det vi ser etter disse årene er at det er en del ting som en inspeksjonsrapport ikke alltid klarer å fange opp. Og selv om de fanger det opp er det ikke alltid like lett å håndtere, for det er ikke bare å organisere brannøvelse og lage en kontrakt. Det er litt større utfordringer, som går litt dypere og er kanskje ofte mer industrielle eller kanskje til og med, kan du si landsspesifikke, da. For eksempel det her med diskriminering, det er en ting som er vanskelig å fange opp. For vi har jo intervjuer med arbeiderne under inspeksjonen, både individuelle og litt større. Men det er ikke alltid den type ting kommer opp, selv under sånn

intervjuer. Og det samme for eksempel dette her med å regulere overtid og lønningene, som er en ganske stor utfordring for hele bransjen. Hvordan kan man jobbe med disse tingene. Så det vi sier nå i dag er at vi ønsker å jobbe litt mer med prosjekter og gå inn i enkelte fabrikker og prøve ut prosjekter. Og se om dette her er noe som fungerer, og hvis det fungerer, er dette noe vi vil kopiere hos andre leverandører. Dere må bare stoppe meg hvis det ikke gir mening her nå, for jeg har en tendens til å bare begynne å bli veldig sånn.

Myrset: Men det er fint, det, vi skal stoppe deg. Det er bare bra du snakker. Kan du si noe om i hvilken grad du opplever at dere griper inn i underleverandørenes måte å drive på?

Lefébure: Du, det var morsomt, for det var litt min største bekymring da jeg startet helt i begynnelsen. Hvordan skal jeg, hvordan skulle jeg snakke med leverandørene uten å være sånn, ha en arrogant holdning til ting, det er tross alt folk som har vært i bransjen i veldig, veldig mange år. Som, de kan yrket sitt og vet hva de driver med. Men hvordan kan man da møtes for å på plass en del ting som vi mener er viktige, uten at vi skal få den der veldig (...) holdningen, og si at vi vet best og at vi ønsker at ting skal være på den måten. Så det har handlet veldig mye om hvordan vi møter leverandøren, hvordan du snakker med leverandørene, hvordan du forklarer hva som er bakgrunnen for den jobben du gjør. Og hvordan du kan forklare også at de gevinstene ved at leverandørene kan implementere disse tingene. Og det som er viktig å påpeke, er at veldig ofte så er dette her lovkrav som allerede fins i de forskjellige landene vi opererer i, og ofte er de ganske strenge. Men det er implementeringen som ikke er like god, og det er der utfordringene ligger. Hvordan få det på plass.

Myrset: Ja, riktig. Men hvis det skulle oppdages noen spesielt negative forhold. Hvordan reagerer dere da? Er det ved å trekke dere ut eller slutte samarbeidet? Eller forsøker dere mer å endre og påvirke?

Lefébure: Nei, vi trekker oss sjelden ut. Vi trekker oss aldri ut sånn med en gang. Det har hendt vi har avsluttet samarbeid med leverandører, men det har vært fordi man ikke har sett at leverandørene har hatt en vilje til å gjøre de endringene vi mente var helt nødvendig for å kunne fortsette samarbeidet vårt. Men det er, som sagt, ytterst sjelden. For å si det på en veldig direkte måte: Hvis vi skulle sluttet samarbeidet hver gang vi oppdaget noe, ville vi ikke hatt så veldig mange leverandører. Det gjelder ikke bare oss, absolutt alle, ikke bare i denne bransjen, men over alt. Der det fins mennesker, finnes det også ting som ikke er på

stell. Det kan være små ting og det kan være store ting. Så det er helt klart en forbedringstilnærming som vi er nødt å ha og som mener også er riktig. For det å kutte ut og gå til neste mann hjelper ikke de du faktisk ønsker å hjelpe. Og det er akkurat de på fabrikken som man skal ta hensyn til. Og det å gå ut, det hjelper ikke. Så det å ha den der få kartlagt hvordan forholdene faktisk er og få vite hvilke steg man skal ta og hvilken rekkefølge og hvilken fart det, er det viktigste. Og å bli enig om at man har en felles forståelse for hvorfor disse ting også må på plass. Der hjelper det egentlig bare med kommunikasjon.

Myrset: Hva ser dere på som de største utfordringene knyttet til det å ha underleverandører i fjerne strøk og i land som kanskje ikke er organisert på samme måten som Norge?

Lefébure: I India, eller generelt?

Myrset: Generelt, tenker jeg på. Hvordan det er å ha underleverandører i utviklingsland.

Lefébure: De største utfordringene er i dag, HMS er en stor utfordring, men det er en enkel utfordring. For, som sagt, er man kommet inn og jobber de med andre som også har etiske retningslinjer, er det som regel ting som er på plass. Eller få justeringer som må til. Det er noe som ofte dukker opp. Det som ofte også dukker opp, er mangel på systemer i forhold til det her med kontrakter, og igjen, det er også ting som er ganske enkle å innføre og få på plass. Dette med arbeidstid og lønninger er en av de tingene vi opplever som vanskelig å jobbe med. Det er veldig mye dobbelbooking som er ute og går, og det å få leverandørene til å faktisk vise den reelle situasjonen, hvordan forholdene faktisk er, og ikke bare vise ting på papiret som virker veldig fint, er en utfordring. Og når de da viser realiteten, hvordan kan man da jobbe for å, med produksjonsplanlegging, effektivisering, innføring av flere skift for å få den kabalen til å gå opp, uten at det går utover arbeiderne.

Myrset: Hvordan er deres policy i forhold til lønnsnivå og sånne ting? Forholder dere til lokale lover eller er det?

Lefébure: Ja, i mange av disse landene har du en minimumslønning som er regulert. Nå er det en veldig stor diskusjon i CSR-miljøet og nettopp det her med levelønn og "living wage", det er en veldig vanskelig problematikk. Det er så mange ting som, man kan ikke se på det her isolert sett ovenfor oss, for at vi jobber jo på en fabrikk. Og på den fabrikken har vi, hvis vi er store er vi kanskje 20 prosent på den fabrikken. Eller hvis ellers er vi oftere

rundt 5 prosent av produksjonsvolumet hos en leverandør. Det betyr at de jobber med veldig mange andre. Vi eier ingen av våre fabrikker, de fabrikkene vi bruker, heller. Så vi har ikke noe av det, vi betaler ikke en direkte lønn til de ansatte. Så hvordan sikre at, for at ofte er det som liksom folk sier er det ikke bare til å betale mer. Og den er grei, den – men hvordan kan du da sikre at hvis jeg betaler mer for mitt produkt, at den vil faktisk komme arbeiderne til gode. Så da, hvordan skal vi skape et system når du er en som har 5 prosent hos en leverandør, som gjør at dette blir gjennomførbart og at det kommer en del til gode. Så det har, vi sier heller at de skal betale minimumslønningene, følge det som er lovpålagt, og så oppfordrer vi sterkt til at de skal gi, at det skal være lønninger som gir dem også muligheten til å ha en sparerate og dekke de basale behovene. Som en del av minimumslønningene faktisk ikke gjør i dag. Vi har gjort, det som vi holder på med nå er et lønnskartleggingsprosjekt. Som er gjort i ganske stor skala i Kina og Tyrkia, som vi også da skal innføre i India. For nettopp å se, hvor ligger lønnsnivået. For en ting er å vite at, å sjekke at folk får lønningene, og sjekke at det er på minimumsnivået. Men også for å kartlegge, i hvilken grad er det akkurat på det nivået. Og er det høyere enn, eller er det faktisk lavere. Og hvor ligger flesteparten av arbeiderne. Sånn at man kan få en bedre forståelse også av lønnsituasjonen i underleverandørporteføljen.

Myrset: Ja, hører du oss nå?

Lefébure: Ja, det gjør jeg.

Myrset: Jeg bare følte du forsvant litt. I retningslinjene står det at hvis det er misforhold mellom lokale lover og deres retningslinjer, skal strengeste gjelde. Det står også at det er leverandøren sin plikt å informere dere om dette. Har du inntrykk av at de faktisk gjør det? Si at hvis det også kan skade dem, på en måte. Har du inntrykk av at de faktisk informerer dere om slike ting?

Lefébure: At de informerer oss om at det er forskjeller mellom det som er lov..

Myrset: Ja.

Lefébure: Ja, det er jo ting vi har fanget opp. Det er jo veldig få land som vi ikke har hatt et samarbeid med i flere år, og sammen med inspektørene er det også ting vi fanger opp. For vi har laget et inspeksjonsformat i samarbeid med de eksterne inspektørene som nettopp tar for seg våre retningslinjer og ser på det lovpålagte. Så da har vi egentlig ganske god peiling,

uavhengig av hva leverandørene forteller oss om hva som er tilfellet. Men det er for eksempel det som går på hva arbeidstid kan det være en utfordring noen steder, eller det som går på minimumsalder i forhold til hvor de jobber og sånn. Men det har ikke vært noen stor, akkurat det har ikke vært noen stor utfordring for at det. Som også de leverandørene vi jobber sammen med er som regel leverandører som er vant til å jobbe med den typen bedrifter, og som har samme typen kundemasse som oss. Og da er vi sjelden de eneste som stiller den typen krav, så det er en sånn en, og våre retningslinjer er ganske like våre konkurrenters retningslinjer.

Myrset: Ja, riktig. Ok, da var vi ferdig med delen som heter kontroll av underleverandører. Så kan vi gå over litt på innkjøpsavdeling og sånne ting.

Lefébure: Ja.

Myrset: Og da lurer vi på hvor involvert dere i CSR-avdelingen er i forhandlinger, og avtaleinngåelse med underleverandørene?

Lefébure: Vi er ikke med i direkte forhandlingene, det er vi ikke. Men som jeg tror jeg nevnte i sted, alle nye leverandører må via oss før de kan godkjennes og registreres i systemet. Så det betyr at det er ingen ny leverandør som får en ordre uten av vi vet hvem de er og har gjort en bakgrunnsjekk og fått den informasjonen vi trenger for å fortsette å jobbe med dem. Og, det er klart at vi har en ganske åpen dialog med våre innkjøpere, vi er organisert slik at alle de enkelte kjedene har hver sin innkjøpsavdeling, men CSR-avdeling er en fellesfunksjon for alle. Så vi har jo en fot litt sånn hos alle, kan du si. Vi sender rundt nyhetsbrev en gang i måneden, hvor vi for eksempel fortelle om det vi arbeider med, men også har lister over gule og grønne og røde leverandører. Nettopp for å skape litt forståelse for den jobben vi gjør. Hvis vi har en utfordring med en leverandør, så sjekker vi hvem som kjøper av den leverandøren for å komme inn i diskusjonen, for at det også blir tatt opp som et tema på neste møte med leverandøren. Og hver kjede har det vi kaller en CSR-koordinator, som vi har en ekstra tett dialog med og som også møtes annenhver måned i et sånt fora for å diskutere ulike problematikker. Så da får man den inputen. Vi har sett at det har tatt tid å bygge opp den kommunikasjonen også internt, for når man ikke hadde det til å plutselig ble involvert og hadde et ekstra ledd. Men det begynner å fungere veldig bra, folk blir vant med hvem vi er og tar kontakt med de tingene. Men vi er ikke på..., vi er av og til sammen på reiser når vi besøker leverandører. Selve kvantum og farge og pris er ikke vi med

på. Leverandøravtalen, den er som sagt, når de får selve manualen så skriver de under på alt. Og da er de etiske retningslinjer også en del av det, så det må de godta før de uansett kan begynne å jobbe sammen med oss, uavhengig av hva de faktisk lager.

Myrset: Er det noen interne konsekvenser av det å inngå en leverandøravtale som eventuelt bryter de etiske retningslinjene? Eller er forebyggingen så god at det ikke er en problemstilling?

Lefébure: En gang til, at?

Myrset: At hvis en leverandøravtale blir inngått som bryter de etiske retningslinjene, er det noen konsekvenser av det internt? Eller er ikke det en problemstilling fordi forarbeidet er så godt?

Lefébure: Nei, det spørsmålet blir litt feil egentlig. For det er ikke sånn at du inngår en avtale som bryter. Nei, det er mer at en innkjøper har ikke. Hvordan skal jeg si det, jo, det som kan skje er for eksempel at en innkjøper har en.. Avtalen bryter som regel ikke med etiske retningslinjer, for avtalen går jo ikke på de tingene der. Det er mer ting vi oppdager i oppfølgingsarbeidet vårt, men som nødvendigvis ikke direkte har noe med innkjøpspraksisen å gjøre. Det som kan ha noe med innkjøpspraksisen å gjøre, og som vi også jobber en del med nå er nettopp det at en innkjøper har lagt en ordre og gjør endringer. Og ser ikke at den endringen gjør faktisk, kan ha en betydning for det som skjer på fabrikken. At de glemmer at det er en ganske stor prosess og som gjør at hvis du vil plutselig endre farge i siste liten, uten at du er villig til å godta at leveringstiden blir endret så vil de da komme og ha en flaksehals. Da vil de, hvis du ikke er villig til å betale den ekstra tiden og kostnaden er da leverandøren nødt til å ta den. Og det er sånne ting en innkjøper nødvendigvis ikke tenker på, når de plutselig finner ut at denne her knappen var bedre enn den her, så vår jobb er nettopp å vise innkjøperne hvordan det vi gjør internt kan påvirke leverandørene. Så det er mer i den, der bruddene faktisk kan skje, hvis du skjønner. Det er ikke i selve kontraktinngåelsen, for den er (...).

Grannes: Men, opplever du at de som jobber med innkjøp har dette høyt oppe, at de tenker og fokuserer på det?

Lefébure: Du, jeg tror det er litt sånn både og. Alltid noen som er mer ivrige enn andre, og sånn. Men det er spesielt det at. Man glemmer det i hverdagen når det faktisk skjer, så vår

jobb er nettopp og å forklare og vise at ting henger sammen i større grad enn man kanskje tenker på når man sitter på Billingstad-kontoret og gjør de endringene i design. Vi gjorde en undersøkelse blant våre leverandører for, nå er det vel 1,5 år siden, nettopp sånn anonymt. For å se i hvilken grad den innkjøpspraksisen vi hadde, påvirket våre leverandører, så vi spurte våre leverandører anonymt i hvilken grad opplevde de at ordre ble kansellert, i hvilken grad var det endringer etter at leveringstid var bestemt, i hvilken grad var det endringer uten at man endret på leveringstid. Og alle den typen spørsmål. Og heldigvis var faktisk ikke resultatet nedslående, vi trodde faktisk det kom til å være mye verre. Det var sånn enkeltsaker, og da så jeg at.. Så generelt sett er det (...), men i en sånn en, er det en kampanje, er det en viktig ting som går litt fort i svingene, så glemmer, kan man glemme det. Og da er det å synliggjøre disse problemstillingene og det har vi da gjort med å rette inn det her nyhetsbrevet en gang i månedene, og disse innkjøpsforaene. Og har en koordinator som også har den rollen å peke på resultatene og si husk på at det her har en sammenheng.

Myrset: Høres bra ut. Da kan vi gå litt over til det vi har kalt lokale forhold og tilpasning. Og det første spørsmålet er om du kjenner til det som heter DeGeorges syv retningslinjer?

Lefébure: Du, jeg må faktisk innrømme at det kjenner jeg egentlig ikke til, tror jeg.

Myrset: Nei, det er jo..

Lefébure: Har det med (...) å gjøre.

Myrset: Nei, det er ikke det, det har med multinasjonale selskaper og hvordan de tilpasser seg i utviklingsland.

Lefébure: Nei, du det har jeg faktisk ikke hørt om.

Myrset: Da, men gjør dere noen vurderinger på hvorvidt bedriftene og arbeiderne der nede, de dere samarbeider med, er i stand til å ta hånd om egne interesser? Om dere gjør noen vurderinger av landets institusjoner?

Lefébure: Jeg ville ikke sagt sånn konkret, spesifikt land og institusjoner, jeg ville heller sagt en total vurdering av landet generelt. Det er klart at vi vet jo hvordan landet Kina og landet India fungerer og hvilke konvensjoner de har ratifisert og hvilke de ikke har. Og hvordan arbeiderne, forholdene generelt i landet er. Det er nettopp den, når vi plukker ut hvilke leverandører vi skal følge opp i en gitt tid, for vi kan jo ikke besøke alle hele tiden, så må vi,

etter at vi har kartlagt leverandørporteføljen, må vi vite hvem vi skal prioritere i denne omgangen. Så er det nettopp, en ting er hvor store de er hos oss, det andre er hvordan, hvilke land, hvilken region, hvilken produkt jobber de med og hvordan, ja, hvilken risiko er det knyttet til det. Men sånn mer av landet generelt og ikke nødvendigvis institusjonene spesifikt.

Myrset: Kan du si noe om hvordan dere kontrollerer arbeidernes menneskerettigheter overholdes. Du har vært litt inne på det, men..

Lefébure: Ja, det er vel egentlig på den samme måten altså. Det er via disse inspeksjonene og fabrikkbesøkene, og også sånn egenerklæring fra leverandørene. Der de også forteller om hvordan ting (...) som de må fylle ut. Så det er via den type jobb.

Myrset: Ja, det er på en måte det samme som du allerede har vært gjennom? Det er ikke noe..

Lefébure: Det er riktig. Men det spiller ikke noen rolle hvilken type krav eller ting det gjelder. Vi har samme prosess, med selvfølgelig forskjellige spørsmål og måter å kontrollere på. Men det er alltid den der samme bolken da, kan du si.

Myrset: Men, kan du si noe mer hvordan dere jobber for å tilpasse dere den lokale kulturen og forholdene i landene dere er til stede i?

Lefébure: Ja, det er det som er vanskelig, nettopp det å møte andre kulturer med respekt og forståelse og samtidig er den en del elementer som vi har med, som vi mener vi ikke kan vike bort fra uansett om man setter det på kulturkappen eller utviklingskappen, eller hva det måtte være. Så det er igjen det her med å lese seg mest mulig opp på landet, på forholdene, på produksjonen, og snakke mest mulig med både leverandører, men også med andre organisasjoner som er til stede i landet. Og, ja, via våre samarbeidspartnere, for eksempel, så får vi også den typen informasjon for nettopp å kunne møte dem med den holdningen man ønsker å møte dem.

Myrset: Finnes det noen eksempler hvor dere samarbeider med de lokale myndighetene, med å bygge opp de samfunnsinstitusjonene som kan regulere forholdene til det bedre?

Lefébure: Nei, vi gjør faktisk ikke det. Vi samarbeider, har samarbeidet med konkurrenter, vi har samarbeidet med organisasjoner, NGO-er og mer sånn små konsulent-NGO-type-bedrifter. Men ikke med de lokale myndighetene, vi har, egentlig vil jeg kanskje si at vi er

litt vel små i mange land. Og vi har mer tro på det at hvis man bygger opp fabrikken rundt vil det også ha noen positive ringvirkninger på lokalsamfunnet rundt da. Men vi går ikke inn sånn direkte, det gjør vi ikke.

Myrset: Kan du si noe om i hvilken utstrekning Varner-gruppen, deres bedrifter, føyer seg for lokale forhold når dere driver forretninger der?

Lefébure: Det er alltid det å ha, å kjenne spillereglene, men også ikke gå på kompromiss med sine egne, viktige spilleregler. For eksempel om det er, det kan være dette med gaver, jeg har ikke sånn, korrupsjon er ikke sånn i samme grad som du kanskje tenker på. Statoil og disse som trenger konsesjoner for å drive, vi har liksom en helt annen skala på ting. Men dette med korrupsjon og det med gaver og middager og den typen ting, det er veldig vanlig i vår bransje også som andre steder. Men det er der man må ha klare retningslinjer for hva som er ok og hva er ikke ok. Er en blomst, det kan være ok, og et fruktfat kan være ok. Men i hvilken grad skal man takke ja, til gaver som er i grenseland, og noen var da helt klart over. Vi jobber mye også da spesielt internt mot innkjøp, for det er ofte de som da er i den situasjonen, for nettopp å finne en fin måte å fortelle at dette.. vi setter pris på gesten, men det er noe vi faktisk likevel ikke kan ta i mot. Og det har vi vært ekstremt strenge på også her i India, spesielt med dette kontoret her, for her er det enda lettere når vi er så sterkt til stede. At man kan spise, få gratis middag hver kveld, hvis vi vil det (...), da er det veldig viktig å si at nei, når vi er her er det faktisk ikke leverandørmiddagene, de har ikke noe for seg. Vi møter folk under arbeidstiden, du kan ta deg chit-chaten under der, og vi har sagt nei, til det da. Og det er litt sånn for alle de andre tingene, det er klart at man må ha forståelse for hvordan landet fungerer og skjønne bedriften og skjønne industrien. Noen ganger vil man måtte kanskje godta mer overtid enn det man kanskje ser står på papiret, så lenge arbeiderne får den lønningen de har krav på, at de gjør det frivillig og at de ikke utnyttes så kan man gjøre noen unntak. Men man kan liksom ikke gi unntak fra noen av disse helt basale menneskerettighetene, og hvor folk faktisk blir utnyttet, det kan man ikke. Man må være, må stå ganske sterkt på sine egne verdier altså. Men for oss har ikke det vært noen veldig stort problem, for som sagt, vi har ikke de der, det er ikke de store pengene og store konsesjonene og den, ja, som jeg blandet inn, sånn som kanskje andre typer bedrifter både i shipping og olje har noe av den slags.

Myrset: Ja, riktig. Hvordan ser du på balansegangen mellom det å respektere lokale samfunnsforhold og å kunne bruke det som en unnskyldning og en forklaring på uetisk praksis? For eksempel, et eksempel kunne vært barnarbeid.

Lefébure: Det er et veldig, veldig godt spørsmål. Det er helt klart en balansegang, de småtingene i forhold til å ikke være frekk og ikke vise respekt på en gave i en situasjon (...), til større problemer og viktigere problemstillinger som dette med barnarbeid. Nå må jeg si for eksempel at jeg synes at vi som bransje har en litt feil tilnærming til dette her med den absolutte 18-årsgrensen som er blitt innført av mange fabrikker rundt omkring. Selv om det er lovlig å jobbe tidligere. Som gjør at det er ganske mange ungdommer som havner i den uformelle sektoren, som er overhode ikke regulert og som utnytter folk på en helt annen skala. Så når man har gjort skolegangen og er 16-17 år, så er det faktisk ting på en fabrikk man kan gjøre så lenge man får lønn, og så lenge det ikke går utover skolegang, så lenge de ikke gjør noe farlig arbeid, ikke nattarbeid, og sånt. Så jeg er faktisk sammen med Redd Barna og en del andre konkurrenter med et prosjekt i Bangladesh, nettopp for å prøve å få det litt den der lærlingstingen da, så man ikke skal blande det sammen med utnyttelse av barn og barnarbeid i den forstand. Men det er klart at det er ting man er nødt til å se på, og man er nødt å gå inn i enhver problematikk med klare øyne og klar forståelse for hvordan ting fungerer i landet. Og for eksempel for å ta et veldig konkret eksempel, jeg bruker mye av tiden min på, her i India, til å få folk til å bruke verneutstyr. (...) er det veldig viktig. Men når du er i gatene her i Dehli og ser folk på en motorsykkel, en familie på fire med en liten unge som sover på rattet foran og en liten unge bak som holder moren. Og moren som sitter løst og en far som kjører fort mellom alle bilene. Og ingen har på seg hjelm. Så det er klart at da blir det, det er dette her med informasjon. Og forklare hvorfor. For det hjelper ikke å bare ha en regel, hvis de ikke forstår den regelen. Dette ikke bare for at det er en lov som sier det, men det er faktisk en grunn til at man skal ha det på. Så det er alltid den der, en ting er å ha de kravene, men forklare hva som er bakgrunnen. Og også den at det er mange folk som ikke har den samme utdannelsesnivået som det vi, de har ikke den samme tilnærmingen til den typen ting som for eksempel på 40-tallet var kanskje ikke dette med bilbelter så veldig viktig i Norge, men i dag er det helt utenkelig å ikke bruke det. Så det er litt den, ja, litt sånne ting da. Sette det i kontekst og forklare det i den konteksten man er i. Og bruke de ordene sånn at alle forstår hva man egentlig snakker om. Det blir litt rotete her altså, men dere får bare plukke det fra hverandre.

Grannes: Nei, men det er et veldig godt poeng. Jeg vil bare ta litt tilbake igjen, litt sånn i forhold til du er inne på det som er spesielt for tekstilbransjen. Og en ting som kommer igjen i mye av det vi har lest når vi har lest rapporter og sånn, spesielt fra frivillige organisasjoner og kritiske rapporter. Det går på det i forhold til hjemmearbeidere og bruken av det, du var litt inne på det med den uformelle sektoren hvor man ikke har kontroll. At man presses litt ut der. Om du kan fortelle litt mer om hvordan du opplever det i praksis der nede?

Lefébure: Det er en utrolig interessant problemstilling, og den der peker mye på det nummer 40-spørsmålet der, respekter de lokale forholdene og hvordan man kan møte det. Så det er klart at gjøres det her på en skikkelig måte er det en ekstra inntekt for familier som kan sitte i sine hjem og sy. Da er det ofte sånne små, sånn håndarbeid som å knytte disse knutene på pasjminaskjerfene, eller tre på perler og den typen ting. I utgangspunktet er ikke det noe problem, problemet er at det er så veldig vanskelig å kontrollere hele verdikjeden. Og man har null, eller veldig vanskeligheter for å sjekke at dette er faktisk ekstrajobben til mannen eller kvinnen i huset og ikke at de holder igjen sine unger fra skolen for å sitte hjemme og sy for å tjene penger. Og at det ikke er en utspekulert person som sitter i andre enden og utnytter at mange små sitter der og gjør håndarbeid, og så går pengene til mellomledet. Så det er da utfordringen oppstår, det er klart at det er en del type produkter som er gjeldende der enn andre. Det vil ikke skje med en jeansproduksjon, der trenger du mye større apparater, du trenger maskiner, det er mye mer teknologisk enn som så. Det er når de skal ha små perler, broderiene, og kuler. Ting som ikke krever noen maskiner og ikke krever nødvendigvis så mye opplæring heller. Så det er små produkter (...) som er et risikomoment man har av dem. Vi har jo hatt, som regel ønsker vi ikke at folk skal sitte hjemme – vi ønsker at alle arbeiderne og de som faktisk har mulighet til å sy skal komme til fabrikken for å gjøre det arbeidet der. Så det er den mellomløsningen vi har da (...). Men det er klart at man kan samarbeide. Vi har en kontrakt. Det er veldig tidskrevende, det er veldig vanskelig å kontrollere. Det er helt klart en utfordring i tekstilbransjen. Men det er en mye større faktor (...) hvor du ikke har et merkenavn på baksiden av etiketten. For da er det mye mer rett frem.

Grannes: Har du sett noen forandring i de årene du har jobbet med CSR på den biten?

Lefébure: Om det er andre ting?

Grannes: Om du har sett en forandring, er det økt bruk av hjemmearbeid eller er det mindre? Eller er det på stedet hvil?

Lefébure: Det er mange forandringer, igjen, til det kjedsommelige disse HMS-tingene har blitt mye mye bedre. Mange leverandører har en helt annen forståelse av CSR-arbeidet, fordi dette er ikke noe nytt lengre for de fleste. Dette har man jobbet med i flere år, man har mer samarbeid på tvers av bedriftene også. Flere møtes og diskuterer problemstillinger og løsninger, for man har sett at dette handler ikke om å være konkurransedyktige eller bedre enn andre. Dette handler om at flere som jobber med det, jo enklere blir det – for alle parter, for oss og for leverandørene. Så det er helt klart en veldig positiv utvikling. Men det samme også med organisasjoner som disse vaktbikkjene som tradisjonelt sett har vært veldig skeptisk til privat sektor. Nå ser også at man er nødt til å samarbeide i mye større grad for å få ting til. Og det er sammenlagt med den kunnskapen de har og den kunnskapen vi sitter på at vi kan få til endringer. Når det er sagt, så er det fortsatt en del problemstillinger som man føler seg litt sånn rådløs i forhold til. Og det er for eksempel, hvordan fange opp dette her med diskriminering. Hvordan få en levelønn, eller lønningene opp i et land. Hvordan sørge for at arbeiderne faktisk har de rettighetene, eller at rettighetene til arbeiderne ikke blir trakkett på, at de blir ivaretatt. Og hvordan møte, hvordan sikre seg at de vi til syvende og sist ønsker å jobbe for, har det bra. Jeg tror at det viktigste nå er at man må bygge opp dette her nedenfra, at vi må forsterke arbeidernes sine stemmer. Fordi at uansett hvor mye de som bedrift, kunde vil, hvis ikke arbeiderne vet hvilke krav og rettigheter de har og kan si fra om og kreve det, så kommer man ikke helt i mål. Og det er jo den samme retningen som Europa gjorde på tidlig, at man ser det er den retningen man går. Og da vil også mange av disse, eller en del av de utfordringene man har ellers kunne bli fanget opp. Sånn som utdanning, informasjon (...).

Myrset: Yes, det er glimrende. Til slutt har vi noen spørsmål om forholdet deres til frivillige organisasjoner. Vi lurer litt på om du kan kort fortelle hvordan dere samarbeider med organisasjoner, som for eksempel Framtiden i våre hender, og lignende.

Lefébure: Vi har to forskjellige typer samarbeidsformer, den ene er litt sånn veldedige organisasjoner hvor kjedene gir penger så har man en del prosjekter sammen. Man støtter diverse ting sånn internasjonalt og på hjemmebane. Unicef, vi har hatt en del med Røde Kors i mange år, vi har ikke det nå. Vi hadde med Plan Norge og vi hadde med Redd Barna. Så har du der hvor vår CSR-avdeling kommer sterkere inn, der hvordan dette samarbeidet kan

være med på å utvikle hverandre. Det er nettopp der hvor Redd Barna med dette prosjektet for eksempel i Bangladesh med barnearbeid som er veldig konkret. Da er vi mye mer på CSR, det handler egentlig ikke om den summen med penger vi spytter inn i det prosjektet, eller hva vi gir ellers. Det er hvordan vi sammen kan oppnå de målene vi har, de felles mål som vi faktisk har. Og med Framtiden i Våre Hender og Fair Trade Senter og den typen organisasjoner så har dialogen blitt, jeg vil si den har blitt mye bedre de siste årene fordi de er jo alltid skeptiske til oss, men det må de være. Og de stiller krav til oss, og det må de fortsatt gjøre. Det vil kreve veldig mye av oss, at vi også tvinges til å ta de små stegene som etter hvert gjør at vi kommer nærmere målet. Og vi ser også at vi, jeg har hatt god kontakt med og deler informasjon, at vi ber hverandre om råd. Ikke minst, at de sitter på informasjon som er viktig for oss. Og vi sitter også på ting som er viktig for dem. For vi når ut til veldig mange arbeidere ved det å kjøpe fra så mange forskjellige fabrikker, så det at vi samarbeider blir veldig viktig. Men det er klart at de, alle de er en vaktbikkje og som er irriterende nødvendig. De må være det og så de tvinger oss til å bli bedre da.

Myrset: Er det noen av disse dere har noen formell, i hvilken grad er de formelle disse samarbeidene med disse organisasjonene?

Lefébure: Formelt samarbeid er med Unicef og Plan og Redd Barna. Og et enda sterkere formelt samarbeid med Redd Barna på CSR-prosjektet. Vi har ikke noe prosjekt med for eksempel Framtiden i Våre Hender, men de har vi en pågående dialog om diverse utfordringer som de setter fingeren på.

Myrset: Da tror jeg egentlig vi har fått det vi ville ha. Er det noe mer du har lyst å si som du ikke føler du har fått sagt?

Lefébure: Nei, jeg tror jeg har snakket mer, veldig mye. Håper det er forståelig.

Myrset: Ja, vi er veldig glad for at du snakker.

Lefébure: Men det er bra.

Grannes: Vi har satt veldig pris på både at du kunne stille opp og spesielt med tanke på at du er helt nede i India når vi sitter her i Bergen.

Lefébure: Jo, men på moderne teknologi så går det så fint.

Grannes: Jeg tror vi begge synes det høres veldig spennende ut det arbeidet du holder på med der nede og veldig viktig.

Lefébure: Ja, det er veldig spennende. Det er utrolig gøy, for det som er så gøy med dette CSR-arbeidet er nettopp at det kombinerer pengespråket og det som man har veldig fokus på, på Handelshøyskolen og da med et litt annet perspektiv. Det er liksom det, sånn som jeg pleier å si, det handler nettopp om dette å tjene penger på en ok måte. At vi er stolte at den bedriften vi jobber i. Det er kjempeutfordrende, det er et hav av utfordringer, jeg vil aldri garantere noe som helst for noen som helst. Men man kan bare se at dette her er på agendaen, det er det man ønsker å jobbe mot. Og man lærer masse, for det er helt klart et spennende felt.

Grannes: Nå skal vi jobbe videre med denne oppgaven frem mot jul, jeg håper det er greit for deg at hvis vi har noe, eller hvis det er noen småting, små spørsmål som vi kommer på, at vi gjerne sender deg en epost og så svarer du når det passer deg.

Lefébure: Selvfølgelig, det er ikke noe problem. Send gjerne oppgaven når dere er ferdig, det er alltid gøy å lese.

Myrset & Grannes: Ja, det skal vi gjøre.

Lefébure: Hvis det er noe sånn sitatsjekk, så ta gjerne det. For av og til uttrykker jeg meg litt sånn rart, så hvis det..

Myrset: Ja, vi kan sende deg det når vi har fått det mer på papiret, ja.

Lefébure: Kjempeflott! Glimrende!

Myrset: Tusen takk så langt. Ok, ha det fint!

Lefébure: Ha det!

Grannes: Ha det bra!

Appendiks C – Transkribert intervju med Schefte, Ikea Norge

Intervju med ”Sustainability Manager” Nina Schefte i Ikea Norge, den 18.10.11 cirka kl. 14.00 – 15.30.

Intervjuere: Geir Grannes og Ola Myrset

Myrset: Kan du begynne med å fortelle kort om deg selv og din bakgrunn?

Schefte: Ja, jeg jobber nå som leder for bærekraft, sustainability på engelsk, i Ikea Norge. Jeg har bakgrunn som sivilingeniør innen miljø- og ressursteknikk fra NTNU/NTH. Så har jeg tatt bedriftsøkonomi etterpå på BI, og nå er jeg masterstudent, som dere. Jeg tar en master i management ved NTNU, en såkalt erfaringsbasert mastergrad, som betyr at man skal ha jobbet først. Det er spennende. Jeg skriver for så vidt ikke om leverandørkjeden, men om omdømme og hvordan ulike faktorer knyttet til bærekraft påvirker omdømmemålinger. Vi scorer jo høyt på flere eksterne omdømmemålinger i Norge, men på merkevaremålingene vi gjør selv, flytter vi oss ikke så mye når det gjelder bærekraft, eller miljø og samfunnsansvar, som vi kalte det tidligere. Derfor skal jeg se på det. Skal være ferdig høsten neste år. Jeg har vært i Ikea Norge i åtte år, den gangen ble jeg ansatt som miljøansvarlig, og den gang var Ikea Norge det siste landet som ansatte en person på heltid på dette feltet. Dette gjenspeiler markedet – det norske markedet er litt tregt og henger etter i forhold til sammenlignbare markeder når det gjelder å være opptatt av bærekraft. På alle målinger vi har for Ikea globalt, scorer Norge lavere enn både Sverige, Danmark, Tyskland og andre europeiske land vi kan sammenligne oss med på bærekraft. Det mer ”vet ikke”, ”bryr ikke” i Norge enn det vi ser ellers. Men det er Tyskland som er det største markedet for Ikea, og det er et veldig bevisst marked når det gjelder bærekraft. Det er litt av årsaken til at Ikea har jobbet med det lenge. Jeg ble leder for bærekraft for ett og et halvt år siden. Vi er ikke en stor avdeling her, det er bare meg og en person til, både fordi prøver å gjøre ting enkelt og effektivt, men også fordi jeg ikke har noen direkte kontakt med leverandørene, det skjer jo bakover i leverandørkjeden, vi er en del av retail-delen av Ikea, Så det er svenske kollegaer og lokale ansatte i de landene vi driver produksjon som står for det. Men det som er relevant for for dette, er at Ikea Norge er den eneste avdelingen som er med i en etisk handel-organisasjon, Initiativ for etisk handel (IEH). Vi meldte oss inn tidlig, i 2003, altså akkurat da jeg begynte her, og vi har vært aktivt medlem. Jeg satt i styret et par år og har holdt en del

foredrag. Når jeg sier at det er Ikea Norge som er medlem, så er vi representant for hele Ikea. Når vi rapporterer til IEH, rapporterer vi på vegne av hele Ikea. Det som rapporteres inn, er relevant for hele virksomheten. Vi selger jo akkurat de samme produktene over hele verden – med de samme kriteriene.

Myrset: Hvordan er den norske avdelingens kontakt med hovedkontoret i Sverige?

Schefte: Alle som jobber her (Ikea Norge) har jo våre matriser og fagansvarlige i Sverige. Senest i dag fikk vi en henvendelse fra Sintef om bruken av flammehemmere i tekstiler i møbler, og da sender jeg det, sammen med hun som jobber med kvalitet og sikkerhet her, til organisasjonen i Sverige, der det sitter kjemikere og de som har den direkte produktkompetansen. Deretter svarer de på vår forespørsel, og vi sender det videre til Sintef igjen. Vi har vel 130.000 ansatte totalt i Ikea, men vi er organisert slik at vi har gode nettverk og god kontakt på tvers. Nå var jeg i India i forrige uke på tur med Unicef, for å besøke noen av prosjektene som Ikea Foundation finansierer der, og da var vi også innom vårt trading office i Dehli, og der hilste jeg på kollegaer som jobber med direkte oppfølging av leverandører og kontroller. Det er veldig nyttig å ha det nettverket, for hvis det dukker opp spørsmål fra kunder, NGO-er, eller fra ulike forskningsinstitusjoner, er det veldig greit å ha direkte kontakt med de som jobber med det daglig.

Myrset: Vet du hvor lenge Ikea sentralt har hatt en CSR-avdeling?

Schefte: Vi har faktisk aldri brukt CSR-begrepet, så det har vi aldri hatt. Vi har arbeidet med miljø- og samfunnsansvar siden åttitallet, altså mange år. Det var først miljø som var begrepet som ble brukt, fordi vi har en grunnlegger, Ingvar Kampard, som har vært veldig opptatt av å skape mest mulig med få ressurser, både når det gjelder hvordan virksomheten drives, men også i utviklingen av produkter, og det har jo en miljøgevinst i seg selv. At du prøver å lage flest mulig bord eller bokhyller av ett tre. Så det er ikke mye sløsing av ressurser rundt omkring. Dette var også bakgrunnen for den geniale ideen han hadde om å flatpakke produkter, og at kunden selv monterer. Dette var jo noe han lanserte, og det i seg selv er det jo også mange miljømessige fordeler knyttet til, både når det gjelder emballasje, transport og i det hele tatt.

Men det har vært noen milepæler: I 1988 i forhold til formaldehyd, som brukes som herdestoff i lakk. Dette ble blant annet brukt i Billy-hylla, som har vært et ikonprodukt for Ikea i mange år. Da var det et forbrukermagasin i Danmark som hadde sendt dette til et

forskningslaboratorium fordi folk klaget på at det luktet av Billy-hyllene etter at de var montert. Deretter kjørte man tester på dette, og det viste seg at det ble målt for høye verdier av formaldehyd i luften når man monterte hylla. Dette synes Ikea var litt rart, for det ble kjørt tester under produksjon. Det viste seg imidlertid at det som skjedde, var at leverandøren ikke lot hyllene tørke lenge nok før de ble pakket. Når de ble flatpakket ble det heller ikke tilgang til luft, sånn at herdeprosessen stoppet. Når kunden kom hjem og monterte hylla, ble det igjen tilgang til luft, og herdeprosessen fortsatte. Dermed ble det for høye utslipp av formaldehyd. Dette var selvfølgelig ikke skadelig hvis du hadde ei hylle, men formaldehyd kan være kreftfremkallende i store konsentrasjoner, sånn at det ble slått opp at "Billy-hylla var kreftfremkallende, og det var veldig farlig." Det man opplevde i Danmark, var faktisk at det totale salget for Ikea i Danmark, og ikke bare Billy-hylla, falt med 25 prosent over natten etter at dette ble vist på forbruker-tv. Når jeg snakker med kollegaer på varehusene i Norge som arbeidet den gangen, husker de godt at kundene var bekymret og lurte på om det var trygt å kjøpe Ikea-produkter. Dette var jo for det første en dyrekjøpt erfaring, for det tar jo tid å bygge opp tilliten igjen etter en slik hendelse, men også forståelsen for at hvis vi ikke er helt sikre på at vi gjør ting helt riktig fra starten i forhold til miljø, sikkerhet og helse, så vil vi ikke overleve i framtiden. Derfor var dette en milepæl med tanke på innholdet i produktene når det kom til miljø, men også det at vi sikrer hele prosessen.

I tillegg var det en situasjon i 1994, da det ble vist en tysk dokumentar om teppeproduksjon i India. Denne handlet ikke direkte om Ikea, men generelt om teppeproduksjon i India, som satte fokus på barnearbeid i Indias teppeproduksjon. Da var jo Ikea veldig klar over at vi også har teppeproduksjon i disse områdene, og vi skjønnte at dette var et kjempeproblem. Dette var jo en litt ny utfordring, som man ikke hadde skjönt alvorret av tidligere. Det ble satt i gang et samarbeid med Redd Barna og Unicef i India, for å se på hvordan dette kunne håndteres. Begge disse hendelsene var store, alvorlige hendelser for Ikea, som bidro til at Iway, Ikeas etiske retningslinjer, var på plass i 2000. Både miljø, alle ILO-konvensjoner og barns rettigheter er forankret.

Myrset: Det ble også sendt en dokumentar i 1997/1998. Vet du hvordan denne har påvirket?

Schefto: Hva handlet den om?

Myrset: Blant annet fra fabrikker i Romania og Bangladesh. Vi har sett den nå.

Schefte: Jeg jobbet jo ikke her da, men kan ikke huske at den har blitt nevnt som noen milepæl.

Myrset: Nei, okey. Det var to svenske dokumentarer, én om Hennes & Mauritz, og én om Ikea.

Schefte: Den tror jeg ikke jeg har hørt om. Det var den dokumentaren som het Carpet fra 1994, som gjorde at det virkelig ble satt fokus på dette, og som gjorde at vi skjønnte at dette var en viktig problemstilling også for Ikea, selv om vi ikke ble direkte nevnt i filmen. Og det å forebygge barnearbeid er jo dessverre like relevant også i dag. 20 prosent av alle barn mellom 5 og 14 år i India arbeider, så det er jo veldig mange.

Myrset: Hvor viktig tror du spesielle typer negative hendelse som disse har vært?

Schefte: De har helt klart vært veldig viktige for å få satt fokus på og skape forståelse på alle nivåer i virksomheten. Det går ikke an å drive en virksomhet uten å ta hensyn til hva som skjer i samfunnene der vi har produksjon. Det første tilfellet var jo direkte knyttet opp mot våre produkter, og det må vi selvfølgelig ta tak i. Men også dette med barnearbeid i teppeproduksjon var en hendelse som var en vekker om at vi virkelig måtte gå inn å gjøre noe. Marianne Barner, som den gangen var ansvarlig for teppeinnkjøp i Ikea, har jobbet i Ikea helt siden da, og hun har bygget opp og vært ansvarlig for samarbeidet med Unicef. Den dokumentaren førte til at hun jobbet med disse spørsmålene på heltid i mange, mange år.

Myrset: Kan du kort fortelle om hva som er Ikeas motivasjon for å være sosialt ansvarlige?

Schefte: Visjonen vår er ”å skape en bedre hverdag for de mange menneskene.” Dette gjelder naturligvis kunder og medarbeidere, men også de samfunnene der vi har virksomhet. Dette er hele tiden en prosess, og det har vært veldig spennende å være i disse åtte årene. Da jeg begynte for åtte år siden, var det en viss forståelse for at miljø og samfunnsansvar var viktig, men det har vært en betydelig holdningsendring, spesielt internt opplever jeg at det er mye større forståelse for hva som faktisk ligger i dette, og også fordelene med å ha fokus på det. Jeg er også veldig glad for at vi for halvannet år siden begynte å snakke om ”bærekraft” istedenfor ”miljø og samfunnsansvar”, ettersom dette er mye mer helhetlig. Da har du de tre sirkelene med fokus på mennesker, miljø og økonomi – og at det er i treffpunktet mellom disse vi skal jobbe. Vi skal ta hensyn til mennesker og miljø, men det skal også være økonomisk. Det er da du har en bærekraftig virksomhet, for du kan ikke utelukke den

økonomiske biten – da gjør du det som ren veldedighet. Dette vil ikke være bærekraftig, fordi du ikke vil overleve over tid. Men hvis du klarer å være i treffpunktet mellom mennesker, miljø og økonomi, vil du kunne være bærekraftig over tid. Det å ha en grunnlegger som i utgangspunktet er veldig engasjert, er også positivt – at de endringene som er gjort sentralt i Ikea, men Ikea Foundations som bedriftens filantropiske arm, ved at de forvalter et fond som deler ut midler. Dette har blitt ganske stort og er noe Ingvar Kampard støtter.

Myrset: Du sier jo litt om det nå, men hvordan opplever du fra din posisjon at tankene om bærekraft og ansvar er forankret hos toppledelsen?

Schefte: Det er en av tingene som har vært spennende å se, for det har vært en stor endring der. Da jeg begynte her for åtte år siden, var det jo strategier på miljø og samfunnsansvar, vi hadde hatt kildesortering på varehusene, og det hadde vært fokus på produkter, men det var ikke noe som var på agendaen i hovedstrategiene. Vi hadde noe som het ”Ten jobs in ten years”, som var en hovedstrategi da jeg begynte, og da var miljø og ansvar en av disse jobbene, men det var ikke veldig spesifikt og tydelig. Men når vi nå fikk den nye strategien, som heter Growing Together, så er bærekraft én av fire hjørnesteiner – det er en av hovedpilarene i hele Ikea-konsernet, så det er like viktig som vekst, ansatte og kostnadsreduksjon, som er de tre andre. Og det merkes jo veldig godt at dette nå ikke kan forankres på noe høyere nivå i strategier og ledelse. Så det er noe det er fokus på hele tiden, og siden det er forankret i den høyeste globale strategien, er det noe alle må ta hensyn til – i alle deler av virksomheten. Så når det skal presenteres en forretningsplan på varehusnivå eller landsnivå, må alle ha omtalt hva de skal gjøre i forhold til bærekraft i den kommende perioden.

Myrset: Hva tror du er bakgrunnen for at denne utviklingen har vært synlig nå?

Schefte: Jeg tror det er det at man ser de gevinstene som ligger der, både det at markedet ønsker det, skjønt dette varierer – det norske markedet er for eksempel ikke så opptatt av det, mens andre bryr seg mer, og at en ser at det er en vinn-vinn-situasjon – at vi blir oppfattet som en bedre virksomhet. Men vi ser det også i forhold til samarbeid med leverandører. Det at vi stiller krav gjennom Iway, som er kjernedokumentet når det gjelder å stille krav til leverandører, er det en vinn-vinn-situasjon at vi stiller de kravene og bidrar til at leverandørene utvikler seg. Ikke bare det at de får bedre arbeidsforhold, men vi får også

bedre produkter. Det er bedre kvalitet på produktene fra de leverandørene som oppfyller kravene. For det henger veldig sammen med det å stille krav til arbeidsforhold, som går på sikkerhet, opplæring og forståelse – da får du også bedre produkter i andre enden.

Ett av spørsmålene dere hadde, var vel hvor mange leverandører vi har. Da jeg begynte for åtte år siden, var vi oppe i 1700-1800 sisteleddsleverandører, og det er redusert med cirka 30 prosent. I fjor (2010) hadde vi 1047. Hovedgrunnen til dette er rett og slett at det er bedre å ha færre leverandører som vi heller hjelper til å bli mer fleksible på hva de kan produsere og å ha langsiktige avtaler med færre leverandører, enn å ha for mange å forholde seg til. Men det er klart at da må vi også investere litt mer i hver enkelt leverandør når det kommer til opplæring og å bygge kompetanse, men det gir en gevinst i andre enden, spesielt med tanke på sikrere leveranser og kvalitet. Jeg husker vi hadde et eksempel på sengetepper fra en leverandør for noen år siden, der opp til 10 prosent av det vi fikk, bare måtte kastes, fordi det var nyanseforskjeller i fargingen – ja, rett og slett for dårlig kvalitet til at vi kunne selge det, og det viste seg at litt av grunnen til at dette skjedde, var at noen av de som arbeidet der, ikke kunne lese og ikke visste hvordan de skulle håndtere fargestoffene og gjennomføre fargeprosessen, og ved at noen av våre spesialister på kjemikalier reiste dit og ga opplæring, fikk vi redusert andelen feilfarging betraktelig. Dette sier litt om at jo mer kompetanse hos leverandøren, jo bedre produkter får vi. Så dette med å redusere antall sisteleddsleverandører er en klar strategi for oss. Vi ser også en veldig positiv utvikling hos leverandørene, for eksempel ved at mange følger internasjonale standarder, som SA8000 og ISO 14001 osv. Så det har vært en stor utvikling hos leverandørene, også, og det er noe som er generelt i markedet, at flere vestlige produsenter innkjøpere stiller krav til dette, med tanke på hvordan det skal gjennomføres. Men når vi snakker om leverandører og Iway, er det selvfølgelig en evig forbedringsprosess, og det er også litt sånn vi jobber i forhold til bærekraft generelt: Vi blir jo aldri ferdig med å ha fokus på bærekraft og bli ferdig med det – det blir aldri 100 prosent. Du vil alltid kunne forbedre deg, og det er akkurat det vi er opptatt av, at vi selv kan forbedre oss, men at også leverandørene kan forbedre seg.

Myrset: Ligger det i strategiene å redusere antallet leverandører ytterligere?

Schefte: Jeg snakket med Greg Preece, som tidligere har vært ansvarlig for oppfølging av Iway, og han sa at vi ikke kan gå så mye lavere enn der vi er nå, fordi vi har så store kvantum og produksjoner. Men det er en jevn utjevning. Jeg pratet med han som nå er ansvarlig for Iway da jeg var i India nylig, og han fortalte at vi avslutter samarbeidet med

cirka 10 leverandører i India årlig, også kommer det til en 10-15 nye. Så jeg tror det er litt avhengig av hvilke endringer vi har av produkter og slikt. Men en av tingene som jeg tror er viktig i forhold til å forstå hvorfor vi kan jobbe så mye med bærekraft som vi gjør, er at vi bare selger egne produkter, og at vi har en verdikjede hvor de aller fleste produkter blir designet i Älmhult i Sverige. Og det første som bestemmes er prisen og hvilken type produkt det skal være. Nå har vi også fått noe som heter ”sustainability scorecard”, som gjelder for alle nye produkter og som også er benyttet på en del eksisterende produkter. Dette går på ulike faktorer på leverandørforhold – du får en score, der 200 er maks, tror jeg. Når produkter planlegges, må man dermed ta hensyn til hvilke råvarer som benyttes, produksjonsprosess, transport, hvordan bruken er hos kunden, og hvordan det kan håndteres etter bruk. Og det er klart at du ikke har denne muligheten hvis du skal kjøpe produkter via agenter eller andre. Når vi da planlegger produkter og designer dem, setter vi jo rammene for hvordan produktet skal være, og da reiser designerne ut og kjører ulike tester hos flere leverandører på hvordan de får det til og hvordan kvaliteten blir, og da stiller vi jo krav til hvordan det faktisk skal gjøres helt fra starten av, og det er jo en mulighet som ikke alle har. På et seminar om samfunnsansvar i regi av HSH var det også en som uttrykte at ”det er greit å ha kontroll på det egne produkter, men alt det andre har vi jo ikke peiling på,” og det er nok situasjonen for mange. Sånn sett er det ikke enkelt, men enklere å ha en verdikjede som vår.

Grannes: Blant annet i Iway står det definert at dere har ansvar for alle involverte leverandører. Hvordan gjør dere det i praksis?

Schefte: Det er litt forskjellig. Med de 1047 sisteleddsleverandørene har vi jevnlig møter. Så er jo behovet for oppfølging veldig forskjellig i ulike regioner. To tredjedeler av Ikeas produksjon foregår i Europa, nesten alt av møbelproduksjon skjer her. Så har vi en lite del i Amerika og nesten én tredjedel i Asia. For det første ser vi at det har vært stor utvikling på ulike faktorer de siste årene, og litt av det henger nok sammen med at vi har kuttet ut en del av leverandørene det var størst utfordringer med, der vi så at det ikke lå potensial i at de ønsker å utvikle og forbedre seg. Men det er klart at vi har størst utfordringer i Asia, og det er også der vi har tette oppfølging av leverandørene. Det kan være at vi er der annenhver måned, spesielt i oppstartsfasen – kanskje enda oftere også. Da er det fokus på Iway, konkurransebetingelser, leveringstid, kapasitet. Men det som er fokus når det gjelder Iway, er at det settes nøyaktige planer for hvilke forbedringer som må gjøres. Og hvis vi ser at de ikke beveger seg fra gang til gang vi er innom, får de beskjed om at de må vise vilje til

forbedring hvis de vil levere til Ikea. Det er veldig tidkrevende å inngå nye avtaler med leverandører, så det er også en grunn til at vi ikke ønsker så mange nye, og å begrense det totale antallet. Når det gjelder underleverandører under disse igjen, er hovedprinsippet at det er sisteleddsleverandørens ansvar å følge opp sine underleverandører. Det er jo utallige leverandører under disse 1047, så vi kjører kontroller på de enkelte av de viktigste verdikjedene og råvarekjedene våre, sånn at både på trevirke og bomullsprodukter kjører vi kontroller helt tilbake til voksested. Vi stiller jo krav til dokumentasjon på hvor tre og bomull kommer fra, fordi det er de viktigste råvarekildene. Men vi har jo ikke kapasitet til å følge opp alle underleverandører, så det blir en del egenmeldingsskjemaer og at vi kan gjøre kontroller. Og selvfølgelig ved at når vi kjører opplæring hos en leverandør, så inviterer vi underleverandører til å få opplæring i hvordan Iway fungerer og hvilke krav Ikea stiller. Det er også en måte å nå dem på, om du ikke er fysisk til stede på deres produksjonssted, som vi gjør hos direkteleverandørene.

Myrset: Har du inntrykk av at direkteleverandørene tar det ansvaret dere gir dem for å ha kontroll på egne leverandører?

Schefte: Ja, og jeg har forstått det som at det har vært en betydelig endring de siste ti årene i forståelsen av hvorfor det stilles krav. For det var også en utfordring i begynnelsen – ”hvorfor bryr dere dere om det, er dere ikke bare interessert i pris og produkt. Hvorfor er dere opptatt av hvordan de som produserer, har det?” Så det er noe med holdningsendringer som også er viktig her. Å skape forståelse for at regulerte arbeidstider, brannsikringsutstyr, rømningsveier, dame- og herretoalett – det er jo en rekke enkeltkriterier som ligger i Iway-dokumentene. Det finnes også en rekke underdokumenter til Iway – i flere tilfeller for enkeltprodukter. Det er sikkert 30 ulike dokumenter som ligger til grunn for produksjon av et nattbord. Så det er ganske omfattende dokumentasjon og krav, og det kan nok ofte være vanskelig å forstå. Men der har det vært en holdningsendring på forståelse for hvorfor vi gjør det og at det er viktig med dokumentasjon på hele prosessen. Og spesielt siden vi produserer helt like produkter, har vi en stor avdeling som driver med law and standards, som rett og slett går på produktkrav. Det er jo ulike krav i ulike deler av verden. Norge følger jo stort sett EU-krav, men for eksempel kan jo britiske eller japanske krav være strengere på enkelte ting, og da måtte jo vi følge det strengeste kravet for alle våre produkter. Så vi må ligge i forkant med tanke på hvilke krav som stilles til ulike produkter.

Myrset: Er det mange Ikea-ansatte som er stasjonert i Øst-Europa og Asia, som arbeider direkte opp mot underleverandørene?

Schefte: Ja, dette er ett av områdene vi skiller oss fra andre på – vi er til stede.

Myrset: Hvordan opplever du viktigheten av nettopp det å være til stede?

Schefte: Det er litt det som er kjernen – vi er til stede. Men også det at vi har en mikks av lokalt ansatte og vestlige, hovedsakelig svenske, og at disse utgjør team som reiser rundt og har oppfølging av leverandørene. Både lokale som skjønner kulturen og kan språket, men også at det kommer noen utenfra som ser tingene med litt andre øyne.

Myrset: Hvordan føler du at underleverandørene selv ser på at dere er til stede i såpass høy grad?

Schefte: (viser kart over hvor de har oppfølgingskontorer. Blant annet India, Indonesia og Kina.) dette gjenspeiler litt av det jeg sa i stad, om at hovedtyngden av møbelproduksjon er i Øst-Europa, men at her er det mindre behov for oppfølging – og den vesentlige forskjellen er at du har myndigheter med vesentlig høyere grad av oppfølging i forhold til utslippstillatelser, sikkerhet og alt, mens i Asia er det kanskje litt mindre på plass, så her har vi behov for å være mer til stede med egne ansatte for oppfølging.

Men tilbake til spørsmålet ditt: Jeg tror nesten det oppleves som udelt positivt. Det er jo veldig sjeldent at Ikea har 100 prosent av produksjonen på et sted, det tror jeg nesten bare er tilfellet ved våre egne produksjonsfabrikker Swedwood som ligger i Europa. Disse produserer bare for Ikea. De leverandørene vi har i India, Kina, Indonesia og i deler av Europa – produserer jo også for andre, ikke bare Ikea. Da tror jeg også disse opplever det som positivt at vi stiller krav og at vi bidrar til å bygge kompetanse og investerer med tanke på det, å vil jo det være en fordel for dem når de skal selge sine produksjonslinjer til andre. Jeg vet at andre innkjøpere tar det som et kvalitetstegn at produsenter leverer til Ikea, for da vet de at Ikea har et oppfølgingsystem, og det er på mange måter en slags garanti på at det iallfall blir fulgt opp og at de har det meste på stell. Det er i hvert fall det vi ønsker – at de skal oppleve det som positivt at vi følger opp, hjelper til å utvikle og ønsker forbedring. Et nærliggende eksempel på det er faktisk Posten Norge. Jeg har hatt noen møter med dem gjennom årene, og de sa at en av de viktigste grunnene til at Posten Norge fikk en ambisiøs miljøpolicy, var at Ikea, Kappahl og andre svenske selskaper stilte veldig strenge miljøkrav.

Så hvis Posten Norge ønsket å transportere varer fra Sverige til Norge, måtte de oppfylle de kravene. Og klart da norske markedet begynte å etterspørre dette, hadde Posten det allerede på plass. Så jeg tror at hvis du klarer å få en leverandør til å forstå verdien av å oppfylle kravene som vi stiller, så ser de at det gir dem et konkurransefortrinn i forhold til andre.

Myrset: Kan du si noe om hvordan dere følger opp underleverandører når dere *ikke* er til stede?

Schefte: Alle leverandører er fordelt på de kontorene vi har rundt omkring. Jeg snakket for eksempel med de som var stasjonert på Dehli-kontoret, og de hadde reiser til andre steder. Så det er team som har fordelt alle leverandørene mellom seg.

Myrset: Så de blir jevnlig fulgt opp?

Schefte: Ja, enten det er omfattende Iway-revisjoner over flere dager, eller rett og slett bare oppfølging gjennom møter og tilstedeværelse. Så det er fordelt og følges opp jevnlig. Men det gjøres en vurdering på hvor ofte den oppfølgingen er nødvendig for den enkelte. Ser vi at det er mange kritiske punkter, så må den leverandøren følges opp tettere, og selvfølgelig henger dette også sammen med om vi ser vilje til forbedring eller ikke. Der det er gjennomført Iway-revisjoner, og vi ser at her er ting i orden og det ikke skjer noe spesielt, så forutsetter vi jo at det følges videre, også. Da kan det være grunnlag for litt sjeldnere oppfølging enn det er hos de som har større avvik.

Myrset: Er det forskjell på land der?

Schefte: Ja. Jeg tror hovedsakelig at Europa er bedre enn Asia. Det er Sørøst-Asia som er den største utfordringen. Det var en interessant, ei som skrev masteroppgave for UiO for noen år siden og så spesielt på bomullsproduksjonen i India, og hvilke faktorer som påvirket at enkelte bomullsprodusenter hadde mindre miljøbelastende produksjon enn andre, blant annet myndighetskrav, oppfølging, hvilke leverandører osv – og hennes konklusjon var faktisk at det at de skulle levere til vestlige selskaper som stilte krav, var den viktigste faktoren. Og India hadde jo en miljølovgivning som var strengere enn Norges for mange år siden, men de har ikke noe Klif (Klima- og forurensningsdirektoratet) eller forurensingstilsyn som følger opp, pluss at det er forholdsvis korrupt, så du kan på en måte betale og få en utslippstillatelse uavhengig av om du renser eller ikke. Så hennes konklusjon var det at vestlige selskaper stilte krav om at ”hvis dere ikke oppfyller kravene, får dere ikke avtalen,”

og det er klart at det fungerer jo, for de får ikke inntekter hvis de ikke får en avtale, så også i forhold til miljøbelastningen fra produksjon var hennes konklusjon at det var vestlige selskapers krav som var det viktigste.

Grannes: Du sier at dere som regel prøver å påvirke og endre underleverandørers atferd. Men hva skal til for at dere trekker dere ut. Har du et eksempel på det?

Schefte: Ja, vi kutter ut enkelte leverandører hvert år, fordi vi ser at de ikke gjennomfører de nødvendige forbedringene. Det går på at de ikke viser vilje til forbedring. At de ikke viser forståelse og vilje til å forbedre seg. For det er jo slik at vi har flere nivåer. Vi stiller enkelte minimumskrav som må være på plass for i det hele tatt å få en avtale, og så gis det, ja det er jo mange.. (henviser til hovedpunktene i Iway og Ikeas bærekraftsrapport for 2010 som hun viser på skjermen) Hvis de ikke viser at de har fått bedre systemer på håndtering av kjemikalier, eller at de ikke har sikret brannvern eller rømningsveier når du kommer tilbake. Og det var litt det jeg snakket om i stad – det lages en individuell plan for hver enkelt leverandør, med sjekkpunkter på hva som skal oppfylles og en tidslinje. Og hvis vi ser at det er veldig få av de punktene som er oppfylt, og så gis det en ny og kortere frist, og hvis vi fremdeles ser at det ikke skjer noe, så kan vi ikke fortsette samarbeidet. Så det går på vilje til å forbedre seg, rett og slett. Hvis det ikke er tilstede, fungerer det ikke.

Myrset: Hvilke områder er det typisk snakk om da? Er det barnarbeid, bruk av kjemikalier..?

Schefte: Skal vi se (henviser igjen til skjerm). Jeg husker ikke om vi trakk fram noe spesielt. Det er et eget punkt, ser du, men jeg husker ikke. Men det står i årsrapporten.

Myrset: Men litt mer generelt; hva ser du på som de viktigste utfordringene knyttet til underleverandører i land som er langt borte?

Schefte: Vi kan jo igjen se på denne (henviser til skjerm), for den gir veldig god oversikt. Punkt 9 (Wages, benefits and working hours) er den det scores lavest på. Også selvfølgelig freedom of association, nå scorer den høyt, men her er selvfølgelig Kina ikke med, per definisjon er det jo bare én fagorganisasjon i Kina. Så det er nok helt klart den biten med lønn.

Myrset: Hvilken politikk har dere rundt dette med levelønn?

Schefte: Ja, det er... (brudd på grunn av mobilring)

Myrset: Skjer det at dere stiller høyere krav til dere selv enn landene gjør?

Schefte: Vi følger internasjonale standarder og konvensjoner, så hvis det er land som ikke har implementert globale forpliktelser, så vil vi kunne stille strengere krav enn de nasjonale. Det har ikke vært et spesielt tema. Det må jeg nesten sjekke opp – om det har vært et issue noe sted. Jeg husker ikke om det var et av punktene vi diskuterte. Når det gjelder krav til produktene, så stiller vi strengere krav til innhold enn enkelte nasjonale krav ettersom vi alltid følger den strengeste globale lovgivning til produktinnhold.

Myrset: Hvor ofte gjennomfører dere audits/revisjoner/kontroller?

Schefte: Det er også litt avhengig av hvor lenge vi har samarbeidet med en leverandør. Det er tettere i starten. Men det er ikke sånn umiddelbart etter at vi har startet med en ny leverandør, de får litt tid på seg til å oppfylle kravene som stilles. Så det varierer litt. Men det er litt det samme som vi ser at det skjer oftere i Asia enn i Europa. Det er ikke noe fast at det må gjennomføres hvert år, men det er helt sikkert noen leverandører som har det vært år, fordi vi ser behov for det, mens andre har det kanskje hvert andre eller tredje år. For det er en ganske omfattende prosess, altså. Det er en ukes arbeid og krever mye av leverandøren, også, i forhold til at de skal være til stede og vi skal snakke med ulike ansatte og komiteer og diverse.

Myrset: Går det an å si noe om i hvilken grad dere i bærekraftsavdelingen sentralt er involvert i forhandlinger med leverandører?

Schefte: Ja, Iway-kravene er, du får ikke noe avtale hvis du ikke er med på dem.

Myrset: Men betyr det at forhandlere skal kjenne Iway, eller er dere direkte med på forhandlinger?

Schefte: De som jobber med Iway, er med direkte. Og det er på en måte en av de grunnleggende dokumentene på lik linje med produktspesifikasjoner, dette skal skje innenfor Iway-reglementet. Så det er en av tingene som vi er veldig opptatt av – at alle nivåer i virksomheten skal ha kjennskap til Iway, også på arbeidernivå. Og det er jo en av tingene med at vi stiller krav til at alle leverandører skal ha en sånn gruppe medarbeidere, minst fem ansatte som skal sitte i den komiteen.

Myrset: Hvilken makt har Iway-medarbeiderne i den prosessen? Kan de gå inn å si at dette er ikke godt nok, disse kan vi ikke samarbeide med?

Scheftø: Det er viktig i forhold til oppfølgingen av Iway, det er viktig at du har med medarbeidere som kan si og forklare hvilke utfordringer de har og om ting faktisk blir gjennomført og også i forhold til, ja, for du kan jo ha en ledelse som ikke helt, som sikkert veldig gjerne vil ha kontrakten, men som ikke helt har kjennskap til, iallfall ikke har samme forståelsen for hvilke behov som er der. Men i forhold til oppfølgingen er det ulike, vi bruker jo en del eksterne, også, både tredjepartsrevisjoner og vi har samarbeid med en del NGO-er, som kjenner lokale forhold bedre. Så det er også viktig i forhold til oppfølgingen.

Myrset: Du har snakket om at det er større utfordringer i Asia kontra Europa. Men i hvilken grad gjør dere vurderinger på hvorvidt arbeiderne og bedriften er i stand til å ta hånd om egne interesser? På om institusjonene i landet er sterke nok?

Scheftø: Det var jo sånn i forhold til bomullsproduksjon, som vi snakket om i stad, så var det tydelig at det institusjonelle ikke var på plass i forhold til at kravene ble oppfylt. Og på mange måter kan du jo si at det som står i Iway, er ikke noe hokus pokus – det er jo bare basert på internasjonale avtaler, egentlig – ILO-konvensjoner, FN, og at det er et globalt regelverk som egentlig alle har forpliktet seg til å følge. Men det vi ser, er at det finnes veldig mange land der det institusjonelle ikke er på plass, det er ikke noen lokale myndigheter eller tilsyn som sørger for at det blir oppfylt. Jeg vil jo tro at India og Kina også har type direktorat for brann og sikkerhet – de har sikkert noe tilsvarende, men jeg tviler på om de kjører så mange kontroller på at det er rømningsveier og brannslukkingsutstyr osv. Så det blir på en måte, du får litt sånn myndighetsansvar og må sørge for at det blir oppfylt. Men så samarbeider vi også med myndigheter, vi er ikke i konflikt med dem, heller det at du samarbeider med dem der det er mulig. Men jeg tror kanskje dette er den største forskjellen på Europa og Asia, nå er det også store forskjeller – nå har det vært en stor utvikling i Kina blant annet de siste årene – men det er mest det å skape forståelse for hvorfor ting skal oppfylles. Og en annen ting er det med at korrupsjon jo er et stort problem, mangel på tiltro til myndighetene – det er jo også et problem i en del asiatiske land, og kan også for så vidt være et problem i spesielt Øst-Europa, også. Det at du betaler deg ut av ting. I Russland hadde vi jo blant annet et varehus stående helt ferdig i to år, men myndighetene krevde et

gebyr som vi nektet å betale, og vi hadde jo investert mye som vi ikke fikk tatt ut gevinst på, men vi fikk jo åpnet det til slutt, uten å betale. Det er en del sånne ting som en ser rundt omkring i verden, at myndighetene og det institusjonelle er en utfordring på en helt annen måte enn vi er vant til her, iallfall. Kan jo være en utfordring her, også, men på andre måter. Her kan vi være litt for byråkratiske av og til.

Myrset: Går det an å si noe om hvordan dere tilpasser dere lokale kulturer og forhold?

Schefte: Det gjøres jo alltid nøye vurderinger. Jeg tror det viktigste er, du så jo på oversikten (på skjerm) over hvilke kontorer, at det er bevisst at det ansettes en god del lokalt ansatte, for å sikre både kulturelle og språklige forskjeller som eventuelt er der. Nå er jo, ja, litt tilbake til visjonen om å skape en bedre hverdag for de mange menneskene, og det er også sterkt forankret at Ikea skal være for de mange menneskene. Sånn at det er forholdsvis åpent, eller det er en veldig åpen og tolerant virksomhet, vi ville jo for eksempel aldri ha samarbeidet med en organisasjon som har en religiøs forankring eller politisk forankring. Sånn at det står ganske sterkt at det skal være åpent og ærlig, og at vi skal tilpasse, selvfølgelig, hvis det er ulike kulturer. Jeg tror ikke vi har hatt noen konflikter, ikke så vidt jeg kjenner til iallfall, i forhold til bygging av varehus, at noen må flytte, det tror jeg ikke har vært..

Grannes: Bortsett fra i Bergen?

Schefte: Ja, i Bergen, det var ikke noen som måtte flytte, da, men at vi kjøpte den tomten som var nærmest et verna område. Men Bergen, eller Nyborg var faktisk en utfordrende tomt. Men jeg tror det blir veldig bra, både i forhold til kirken og landskapsvernområde og det hele..

Myrset: Går det an å si noe om balansegangen mellom å ta hensyn til våre skandinaviske samfunnsnormer og lokale?

Schefte: De kulturelle forskjellene vil jo alltid være en utfordring. Men jeg tror at det for Ikea er en styrke at man har rendyrket så veldig det nordiske. Fordi at, vi tenker jo ikke så nøye over det i Norge, og jeg tenkte heller ikke over det så mye før jeg traff kollegaer i andre land, og også i forhold til markedet er det jo, sånn som tyske kunder, for eksempel, eller tyske kollegaer, det er veldig kobling til at det er nordisk og at det er rent, de får litt sånn intuitivt at her er det bærekraftig, for her er det et nordisk selskap, men sånn i forhold til mer kulturelt er det det med at det er et veldig lite hierarkisk selskap. Jeg hadde en

amerikansk student en gang, som skrev om den nordiske ledermodellen, og han brukte Nokia og Ikea, og nå husker jeg ikke det siste selskapet, men han var veldig fascinert av den der flate strukturen som er mye mer vanlig her enn i andre land, der det er mye mer hierarkisk, og jeg tror nok at det er en styrke for Ikea, men samtidig er det selvfølgelig en utfordring, også. I enkelte kulturer er man vant til å få veldig klare instruksjoner på hva de skal gjøre, mens vi er litt mer vant til at folk tar ansvar og initiativ til å gjennomføre oppgavene selv.– det er noen utfordringer med det, men jeg tror nok at det er en udelt, helt klart en fordel for Ikea å være nordisk, men selvfølgelig, du må ha evnen til å tilpasse deg, men allikevel, jeg tror det står veldig sterkt at de skal være de samme verdiene og det samme grunnlaget som skal gjelde uavhengig av hvor i verden du er, og det gjenspeiler seg jo veldig i varehusene også, i butikkene, det ser jo akkurat likt ut om det er i Australia eller Japan eller Norge eller USA, så en har på en måte valgt en strategi og et verdigrunnlag som er veldig likt, og som er rendyrket, da, overalt.

Myrset: Det å tilpasse seg lokale forhold, sånn som dette, det kan jo tenkes å kunne brukes som en unnskyldning for uetisk praksiser. Hvordan ser og opplever du den balansegangen?

Schefte: Ja, men det vil jo aldri være at du skal tilpasse deg til noe som er på tvers av de etiske retningslinjene, det vil det jo aldri være, for det ligger jo til grunn hele veien. Men at du må ta hensyn hvis det er lokale forhold som må ivaretas på en eller annen måte, osv, men det er jo på lik linje som, det er jo akkurat som innholdet i produktene, så er det jo akkurat de samme reglene som gjelder overalt. Sånn at det er, du kan jo ikke at fordi det er vanlig med korrupsjon i enkelte land, så skal vi også gjøre det, for vi har jo nulltoleranse i forhold til korrupsjon, så det er på en måte grunnleggende. Du skal ikke tilpasse deg til negative etiske forhold, det blir helt feil, det går ikke.

Myrset: Du var kort inne på det i stad, men jeg tenker litt på hvordan dere, i forhold til frivillige organisasjoner og NGO-er, da, hvordan samarbeider dere med, og hvordan er deres forhold til slike organisasjoner?

Schefte: Nei, vi har jo noen organisasjoner som vi samarbeider veldig tett med, og det er jo WWF, Unicef og Redd Barna – der har vi jo globale, veldig omfattende samarbeid. Ikea Foundation er den største private bidragsyteren til Unicef og Redd Barna globalt. Og litt av grunnen til det er jo, som jeg var inne på tidligere, også, er det med at vi skal ta ansvar i de samfunnene der vi har produksjon, og da i forhold til det å bekjempe barnearbeid, som vi

avdekket på 90-tallet at er et stort problem i store deler av verden og ble liksom klar over et. Så stiller jo vi krav til våre leverandører og underleverandører gjennom Iway at det ikke skal være barn som jobber på våre fabrikker, men det løser jo ikke problemet for alle de 20 prosentene av barn i India som jobber, da må en på en måte gå inn og gjøre noen endringer i samfunnene der, og det er det vi gjør gjennom samarbeidene med Unicef og Redd Barna. Det høres jo litt voldsomt ut, men India er jo det landet hvor Unicef har flest ansatte og flest prosjekter, og Ikea finansierer 25 prosent av det totale budsjettet for Unicef India. Vi finansierer faktisk mer enn den engelske staten. Vi sier jo at vi hjelper 100 millioner barn, men det er faktisk flere. Og det henger jo også i tråd med den målsettingen vi har innenfor bærekraft, at vi skal bidra positivt utover egen virksomhet, og én av de tingene vi gjør der, er jo det at vi bruker en del av overskuddet til Ikea Foundation. Og da er det helt sånn konkret, noen av de prosjektene Ikea Foundation finansierer, så er jo ikke det å bygge skole – det hjelper på en måte ikke å bygge skole hvis foreldrene ikke forstår at ungene skal gå på skolen, og som går inn og bygger Micro planning, som Unicef gjør i India nå i 15 000 landsbyer, hvor en rett og slett går inn og jobber med landsbyråd, jobber med foreldre, med unge jenter, og bygger forståelse for hvor viktig det er at for å komme ut av fattigdommen må ungene gå på skole, selv om det kanskje vil bidra til litt mindre penger en kort periode, fordi de ikke kan jobbe, men på sikt så vil det hjelpe dem til å komme ut av fattigdommen. Og også å skape forståelse for noe annet, for at jenter ikke må giftes bort før de er 18 år, og det er også litt sånn eksempel på det institusjonelle – i India har du ikke lov til å gifte deg før du er 18 år som jente og 21 år som gutt, men likevel er 30 prosent av jentene gift før de er 18 år, og det er fordi myndighetene ikke følger det opp. For det er ikke noe offisiell registrering av at du gifter deg i India, for eksempel, det er noe som landsbyrådet på en måte kan si at ”nå er dere gift, og det er greit”. Men det er noe med å skape denne forståelsen, og det er der vi har valgt å støtte Unicef og Redd Barna i forhold til å bygge og skape en endring i de samfunnene der vi har mye produksjon, og har da hovedsakelig startet i India, men har spredt seg til mange andre deler av verden, også. Og med WWF så har vi prosjekter spesielt fokus på skogbruk – å sikre ansvarlig skogbruk og forebygge smugling av tømmer i Russland og Kina, sikre – i Romania, blant annet, har det vært ganske mange prosjekter i forhold til da Romania ble med i EU, at du istenfor at, for da var det problemer med avskoging, rett og slett, for da hadde jo plutselig de som eide skogen, hadde jo plutselig et kjempepotensial til å tjene penger raskt, det er jo bare å hugge ned skogen. Og de skjønnte jo ikke det at hvis de ikke bevarte en randsone rundt, så klarte de ikke få noen nye skog til å vokse opp der, for da tørket det helt ut. Så litt sånne enkle ting i forhold til det, men som er

viktige i forhold til det å skape endringer. Så vi har på en måte valgt de tre store aktørene i forhold til, og det går jo direkte på leverandørkjeden, egentlig, også har vi også en del andre samarbeidspartnere i forhold til.. det ligger jo mange. Skal vi se, oversikt her (henviser til skjerm). For det nevnte jeg litt i stad, også, det med, ja det er Redd Barna, Unicef og WWF som er de store sånn NGO-er, også er det UNDP, som vi har også finansiert en del, ja, spesielt i Øst-Afrika. Vi ga 62 millioner dollar til en flyktningleir i Dadaab. Men så er det også andre, ja, sånn Building and Woodworkers International, som da egentlig er en fagorganisasjon, som vi samarbeider med. Ja, det er mange her, som er direkte knyttet til – ja, World Farming er i forhold til, både i forhold til trevirke og bomullsproduksjon, og i det hele tatt. Dere kan se nærmere på hvem vi samarbeider her på nettsiden.

Myrset: Hvordan er det disse jobber for å påvirke dere?

Schefte: Det er jo jevnlig, mye er jo sånn nettverksarbeid, at de jevnlig, at de ber om dokumentasjon på hvordan vi gjør ting, at det er møter, at vi møtes sammen med andre innen retail. Noe av det er jo nettverk som vi er på en måte medlem av, at vi melder oss inn. Ellers er det rett og slett det at det er, det er rett og slett NGO-er vi har en jevnlig dialog med. Men det varierer nok litt i forhold til ulike fokusområder, i hvilken grad vi, ja, det avhenger veldig av hva slags type organisasjon det er og hvordan oppfølgingen er. Men jeg tror nok det står, sånn som noen av dem vil nok ha egen side, der det står ”samarbeid med Ikea og (...?), og andre vil mer sånn generelt.

Myrset: Merker dere noe trykk fra organisasjoner som dere ikke har formelt samarbeid med? Det kunne for eksempel være Framtiden i våre hender eller disse miljøorganisasjonene.

Schefte: Ja, det varierer litt. Det er mange NGO-er, en del norske NGO-er har jo sånne kartlegginger, der vi fyller ut og gir tilbakemelding, Regnskogfondet har det jo hvert år i forhold til hagemøbler og mørkt trevirke fra Asia, og vi er like uenige med dem hvert år. De er helt prinsipielt imot all import av mørkt trevirke fra Asia, og vi mener jo at det er viktig å opprettholde handel med mørkt trevirke som vi mener er produsert på en forsvarlig måte, og som vi har dokumentasjon på, som er på plantasjer som ikke har fortrenget regnskog osv, for vi kjøper jo, det vi kjøper inn er Acasia, som egentlig er en tresort som kun dyrkes, sånn hurtigvoksende som dyrkes for møbelproduksjon, men ja, vi er litt uenige på det. Men ellers så er det, ja Grønn Hverdag hadde noe kartlegging i forhold til leker i fjor, og da får vi jo hjelp fra kollegaer i Sverige og eventuelt hvor det produseres i forhold til hva innhold og

hvilke krav vi stiller. Også Dyrevernalliansen hadde vi noe kontakt med i forhold til, de hadde en kampanje på Meatless Monday. Så vi har jevnlig kontakt med ulike NGO-er og får spørsmål. Men jeg synes jeg ser en endring, og det er klart det henger sammen med hva vi kommuniserer og forståelse for hvordan vi jobber, at vi får mindre sånn type henvendelser som er direkte negative og at ”det dere gjør, er feil”, eller noe sånn, det er mer sånn at de ønsker kartlegging, eller få tilbakemelding på hvordan vi jobber, eller få mer kjennskap, mer sånn detaljert om enkelte ting vi jobber med. Men jeg ser jo, det er veldig positivt å få, både å få henvendelser, å få synspunkter fra ulike NGO-er, for det er klart at de har kanskje et annet ståsted og en annen agenda, og kanskje også mer kompetanse på enkelte områder enn det vi har, og da er det jo interessant å høre deres synspunkter, og det er derfor vi har samarbeid med så mange ulike også, fordi vi ser verdien av det, rett og slett.

Myrset: Så det kan være positivt for å holde dere selv på tå hev på en måte?

Scheffe: Ja, i det hele tatt å få, og ikke minst det der med at også en del av de her er jo en sånn type nettverk at du på en måte treffer andre virksomheter som har de samme utfordringene og kanskje kan gå sammen og finne gode løsninger sammen. Sånn som Better Cotton Initiativ i regi av WWF er jo et konkret eksempel på. Det er jo et samarbeid hvor blant annet IKEA og H & M er med, og andre også, hvor en ser på å produsere bomull på en mindre miljøskadelig måte, ved at du bruker mindre vann og mindre kjemikalier, det er jo ikke økologisk bomull, men rett og slett at konvensjonell bomullsdyrking kan gjøres på en bedre måte, ved å bruke mindre kjemikalier, mindre vann, mindre plantevernmidler osv. Og det er klart at ved at du kan endre det, så kanskje har det større påvirkning enn at du faktisk går inn og stiller krav om økologisk bomull. Pluss at vi kjøper jo en del økologisk bomull, vi også, men poenget er hva gir størst effekt totalt sett.. Det ble vurdert at vi bare skulle kjøpe inn økologisk bomull, men så viste det seg at vi, at det kun, eller iallfall var det det, jeg vet ikke om det har økt eller hvordan det har gått, men det var bare 0,5 prosent av den totale bomullsproduksjonen (i verden) som var økologisk, og Ikea bruker, den gang iallfall brukte vi én prosent av den totale bomullen, som ble produsert, så det gikk ikke helt i hop. Så da valgte man en annen strategi i forhold til akkurat bomull, da.

Grannes: Akkurat i forhold til bomull så er det veldig interessant fordi, for jeg hørte i går hun som er leder for bærekraftige investeringer i Storebrand, og hun var også veldig, hun fikk et kritisk spørsmål fra salen, da, hvor det var en som mente at hvis man bruke økologisk

bomull, bare økologisk bomull, så krever det mye større areal. Og da presser det ut bønder og øker matmangelen i landet.

Scheffe: Ja, og den diskusjonen er også relevant i forhold til generelt økologisk mat, også, at du må jo på en måte gjøre større vurderinger i en større livsløpsanalyse, eller ikke kanskje en livsløpsanalyse på hvert enkelt produkt en gang, heller, men se mer helheten i samfunnet i hvor det produseres, om hvilke konsekvenser det har ved å gå over til en sånn type produksjon. For det var litt interessant, nå når vi var i India, vi hadde med oss en fotograf på den ene dagen, og hun var frilansfotograf, men hun hadde også faste oppdrag for New York Times, så hun var på en måte den som filmet alle dokumentarer for NYT i hele India. Så hun hadde jo vært mye rundt, og drevet blant annet med en dokumentar om økologisk bomull. Og da spurte jeg ”er det færre barn som jobber på plantasjer hvor det produseres økologisk bomull?”. ”Nei”, sa hun, ”det er akkurat det samme.” For det er jo også en ting – det stilles ingen krav til hvem som faktisk gjør jobben. Og det er en av de tingene som det har vært, jeg har vært med i en del fora enkelte ganger, der det har vært diskutert det med merkeordning, for det fins jo en del merkeordninger på miljø, men også merkeordninger i forhold til samfunnsansvar, men det er veldig, veldig komplisert. For alt det vi har snakket om nå, egentlig, hvordan skal du klare å ha merkeordning på det? Hvor langt tilbake i verdikjeden skal du gå, hvordan skal du – pluss at når det gjelder miljø, så har du, du kan ha veldig sånn konkrete, målbare tall, det kan være 0,5 mg innhold av et eller annet stoff, mens det er liksom, det er ganske komplisert når det gjelder samfunnsansvar, hvilke krav som skal stilles. Så sånn sett, så tror jeg det er. Jeg tror det der, eller jeg har iallfall opplevd at sånn som vi jobber i Ikea, at det er – det er ikke sikkert det er løsningen for alle å jobbe sånn som vi gjør – men det er iallfall, det som er viktig for oss er at vi hele tiden, på den måten vi jobber, så kan vi hele tiden forbedre oss, at det hele tiden blir, det blir litt mindre utslipp, det blir litt bedre forhold der vi produserer, det blir liksom, og klart at totalt sett da så vil det kunne skape en endring som da på sikt fører til en bedre hverdag for de mange mennesker.