



Etterlevelse av åpenhetsloven ved bruk av virksomhetsstyring

En flercasestudie av større norske virksomheter og åpenhetsloven

Hanne Eide Raa og Ingrid Stray Rongve

Veileder: Kenneth Fjell

Masterutredning i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Åpenhetsloven, som trådte i kraft sommeren 2022, pålegger større norske virksomheter å arbeide med anstendige arbeidsforhold og menneskerettigheter i leverandørkjedene, egen virksomhet og blant forretningspartnerne. Å ta i bruk kontrollmekanismer kan være nyttig ved håndteringen av et nytt lovverk, da det kan bidra til å sikre etterlevelse i virksomheten. Formålet med denne studien er derfor å undersøke i hvilken grad større norske virksomheter tilpasser virksomhetsstyringen sin for å etterleve åpenhetsloven. Gjennom en kvalitativ flercasestudie intervjuer vi åtte større norske selskaper og to konsulentselskaper for å besvare forskningsspørsmålet vårt.

Vi finner at både store og mellomstore selskaper tilpasser styringsmekanismene sine for å etterleve åpenhetsloven. De store selskapene har som regel arbeidet med menneskerettigheter i lengre tid, og det skal derfor mindre justeringer til i virksomhetsstyringen for disse å etterleve åpenhetsloven. Dette gjør at de store selskapene i stor grad allerede har et styringssystem som kan håndtere åpenhetsloven. Dette i motsetning til de mellomstore selskapene, hvor arbeidet med menneskerettigheter som regel har vært mindre omfattende. Vi finner at disse selskapene i større grad må tilpasse styringsmekanismene sine sammenlignet med de store.

Vi ser også at det er forskjeller innad i de store og mellomstore selskapene, og at måten selskapene tidligere har arbeidet med menneskerettigheter har betydning for hvordan de tilpasser virksomhetsstyringen sin for etterlevelse av loven. Dette diskuteres i lys av interessentteori og teori om etterlevelse. Disse teoriene kan forklare hva som driver selskaper til å gjøre mer enn de pålegges fra myndighetene, som igjen forklarer forskjellene i hvordan selskapene tilpasser virksomhetsstyringen.

Denne flercasestudien gir et bidrag ettersom ingen tidligere har sett på i hvilken grad selskaper tilpasser virksomhetsstyringen sin for å etterleve åpenhetsloven, i tillegg til at det er lite forskning som tidligere har sett på virksomhetsstyring sammen med etterlevelse av lovkrav. Funnene viser at integrering av lovverk i selskapers virksomhetsstyring kan være viktig for etterlevelse, men også for bærekraftig utvikling.

Økonomisk styring, virksomhetsstyring, bærekraftig utvikling, CSR, åpenhetsloven, Malmi og Brown (2008)

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen Økonomisk Styring og tilsvarer 30 studiepoeng for hver forfatter.

Vi vil rette en stor takk til alle de deltakende selskapene som har vært imøtekommende og gitt oss et innblikk i sin virksomhet. Respondentene i selskapet har bidratt med nødvendig innsikt og kunnskap for å kunne besvare studiens forskningsspørsmål. Vi er veldig takknemlige for at deltakerne hadde mulighet til å sette av tid i en ellers hektisk arbeidshverdag.

Videre vil vi takke vår veileder, Kenneth Fjell, for hans tilgjengelighet, gode råd og konstruktive tilbakemeldinger. Dine innspill og kunnskap har bidratt til å løfte studien. Vi vil også takke medstudenter, venner og familie for støtte og motiverende ord gjennom hele høstsemesteret.

Vi håper at denne masteroppgaven kan inspirere og bidra til økt kunnskap om den rollen virksomhetsstyring har for etterlevelse av bærekraftsreguleringer. Vi håper også studien kan bidra til bærekraftig utvikling og økt implementering av sosial bærekraft i virksomhetsstyringen til norske selskaper.

Norges Handelshøyskole

Bergen, desember 2022

Innhold

1	Innledning	1
1.1	Studiens bakgrunn og formål	1
1.2	Forskningsspørsmål	2
1.3	Begrepsavklaring	3
1.4	Metodikk	4
1.5	Struktur	5
2	Åpenhetsloven	6
3	Teoretisk rammeverk	9
3.1	Virksomhetsstyring	9
3.1.1	Management control systems	9
3.1.2	Virksomhetsstyring som en pakke	10
3.2	Bærekraftig utvikling	13
3.2.1	Bærekraft i virksomheter	14
3.2.2	Relevante lovreguleringer i Norge	15
3.2.3	Relevante lovreguleringer i andre land	16
3.2.4	Internasjonale prinsipper og frivillig praksis	18
3.2.5	Kommende reguleringer	19
3.3	Drivere for bærekraft	20
3.3.1	Etterlevelse	21
3.3.2	Interessenteori	22
3.4	Bærekraftige styringssystemer	24
4	Metode	30
4.1	Forskningsdesign	30
4.1.1	Forskningsfilosofi	30
4.1.2	Forskningstilnærming	31
4.1.3	Forskningsstrategi	32
4.2	Datainnsamling	33
4.2.1	Primærdata	34
4.2.2	Sekundærdata	36
4.2.3	Utvalg	37
4.3	Dataanalyse	39
4.4	Evaluering av forskningens kvalitet	41
4.4.1	Validitet	41
4.4.2	Reliabilitet	43
4.5	Etiske betraktninger	44
4.6	Oppsummering metode	46
5	Empiri	47
5.1	Store selskaper	47
5.1.1	Virksomhetsstyring og bærekraft	47
5.1.2	Planlegging	49
5.1.3	Kybernetisk styring	50
5.1.4	Administrativ styring	51

5.1.4.1	Organisasjonsstruktur	51
5.1.4.2	Ansvarsfordeling	52
5.1.4.3	Regler, rutiner og prosedyrer	52
5.1.5	Endringer, utfordringer og holdninger	53
5.2	Mellomstore selskaper	54
5.2.1	Virksomhetsstyring og bærekraft	54
5.2.2	Planlegging	55
5.2.3	Kybernetisk styring	57
5.2.4	Administrativ styring	58
5.2.4.1	Organisasjonsstruktur	58
5.2.4.2	Ansvarsfordeling	59
5.2.4.3	Regler, rutiner og prosedyrer	59
5.2.5	Endringer, utfordringer og holdninger	61
5.3	Konsulentselskaper	61
5.3.1	Rådgivning for etterlevelse av åpenhetsloven	62
5.3.2	Planlegging	62
5.3.3	Kybernetisk styring	62
5.3.4	Administrativ styring	63
5.3.4.1	Organisering og ansvarsfordeling	63
5.3.4.2	Regler, rutiner og prosedyrer	64
5.4	Oppsummering av empiri	65
6	Analyse	68
6.1	Planlegging	68
6.1.1	Oppsummering planlegging	72
6.2	Kybernetisk styring	72
6.2.1	Budsjettering	72
6.2.2	Prestasjonsmål	75
6.2.3	Avvikshåndtering	77
6.2.4	Oppsummering kybernetisk styring	77
6.3	Administrativ styring	77
6.3.1	Organisasjonsstruktur og ansvarsfordeling	78
6.3.2	Regler, rutiner og prosedyrer	81
6.3.3	Oppsummering administrative styringsmekanismer	83
6.4	Hovedforskningsspørsmål	83
6.4.1	Oppsummering hovedforskningsspørsmål	86
7	Avslutning	88
7.1	Konklusjon	88
7.1.1	Planlegging	88
7.1.2	Kybernetisk styring	88
7.1.3	Administrativ styring	89
7.1.4	Hovedforskningsspørsmål	90
7.2	Videre forskning	90
	Referanser	92
	Appendiks	97

A	Informasjonsskriv og samtykkeskjema	97
B	Intervjuguide konsulentselskaper	102
C	Intervjuguide store og mellomstore selskaper	105

Tabelliste

3.1	Malmi og Brown (2008) sin styringspakke.	13
3.2	Oppsummering av litteratur om bærekraftige styringssystemer.	29
4.1	Oversikt over intervju og deltakere	39
4.2	Oppsummering av metodiske valg	46
5.1	Oppsummering av empiri fra store selskaper.	66
5.2	Oppsummering av empiri fra mellomstore selskaper.	66
5.3	Oppsummering av empiri fra konsulentselskaper.	67

1 Innledning

1.1 Studiens bakgrunn og formål

1. juli 2022 trådte åpenhetsloven i kraft (Åpenhetsloven, 2022). Loven fremmer menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold i større norske virksomheter, gjennom aktsomhetsvurderinger av verdikjeden, informasjonsplikt og rapportering av risiko for rettighetsbrudd. Gjennom disse lovkravene vil det norske næringslivet rette fokus mot arbeids- og menneskerettigheter i egne leverandørkjeder og blant forretningspartnere. Denne studien tar for seg i hvilken grad norske selskaper tilrettelegger for etterlevelse av den nye lovgivningen.

Bærekraftig utvikling har vært i vinden de siste årene, hvor fokuset stort sett har vært på de miljømessige utfordringene. Det er derfor interessant å vende søkelyset mot det sosiale ansvaret, noe innføring av åpenhetsloven bidrar til. Det snakkes lite om moderne slaveri, men International Labour Organization anslo at det i 2017 var mer enn 40 millioner mennesker som var ofre for dette menneskerettighetsbruddet (International Labour Organization, 2017). Moderne slaveri omfatter blant annet menneskehandel, tvangsarbeid og barnearbeid (Utenriksdepartementet, 2019b). FN har gjennom 17 mål satt bærekraftig utvikling på agendaen, der menneskerettigheter er en viktig del. Åpenhetsloven støtter særlig opp om bærekraftsmål nummer åtte, som omhandler anstendig arbeid og økonomisk vekst (FN-sambandet, 2022). Innføringen av åpenhetsloven bidrar til at det norske næringslivet støtter opp om den bærekraftige utviklingen.

Allerede i 2018 startet regjeringens arbeid med lovforslaget (Regjeringen, 2019), og siden den gang har loven vekket engasjement hos det norske næringslivet. Gjennom lovens høring engasjerte flere større norske selskaper seg og gav høringssvar til lovforslaget (Barne- og familiedepartementet, 2019). I disse høringssvarene kommer det frem positive holdninger til loven, men det pekes også på utfordringer; De største norske selskapene har opp mot 30.000 leverandører, og en kartlegging av risiko blant disse vil kreve omfattende arbeid. Dette gjør det interessant å se hvordan selskaper tilpasser seg for å etterleve lovens krav. Norske virksomheter kan være store og komplekse, og har gjerne utviklet styringsmekanismer som skal bidra til at selskapets ansatte arbeider målrettet mot

selskapets overordnede finansielle og ikke-finansielle mål, slik at disse oppnås. Gjennom slike kontrollmekanismer kan selskaper følge opp at de etterlever lovreguleringer, som eksempelvis åpenhetsloven. Dette kan være gjennom planlegging og organisering av arbeidet, eller fordeling av ansvar. Formålet med denne studien er å se hvordan større norske virksomheter tilpasser denne typen styringsmekanismer for å etterleve åpenhetsloven.

Store norske foretak er allerede pliktige til å rapportere om samfunnsansvar (Regnskapsloven, 1999, § 3-3 c), men aldri før har selskaper vært pliktige til å utgi informasjon om sine leverandører og forretningspartnere, slik som åpenhetsloven pålegger dem (Åpenhetsloven, 2022). Utover regnskapslovens § 3-3 c, er det flere norske selskaper som også reguleres av lovverk i andre land eller av flernasjonale retningslinjer (Etikkinformasjonsutvalget, 2019). Å være knyttet til slike reguleringer sier noe om modenheten til selskapene, og kan påvirke hvordan selskapene arbeider med åpenhetsloven (Oslo Economics og KPMG, 2021). Åpenhetsloven rammer store børsnoterte selskaper, men også mellomstore selskaper (Åpenhetsloven, 2022). Variasjon i både størrelse og modenhet kan ha innvirkning på hvordan de tilpasser virksomhetsstyringen sin for å etterleve åpenhetsloven, og om det i det hele tatt vil være nødvendig med justeringer.

Ettersom loven trådte i kraft sommeren 2022, er det enda ikke etablert en “beste praksis” (fra engelsk: *best practice*). De selskapene vi ser på er både store børsnoterte selskaper og mellomstore selskaper som har varierende erfaring med etterlevelse av denne typen lovkrav. Studien vil derfor kunne være nyttig for andre virksomheter som kan se hva store og mellomstore selskaper gjør for å etterleve lovens krav. På den måten kan studien være et bidrag til det norske næringslivet og gi i hvordan selskaper kan bruke styringsmekanismer til etterlevelse av et lovkrav.

1.2 Forsknings spørsmål

Med bakgrunn i dette ønsker vi i denne studien å besvare et forsknings spørsmål som bygger på tre delspørsmål. Ettersom loven trådte i kraft sommeren 2022, vil det være spennende å se hvilke prosesser den har iverksatt hos norske virksomheter og hvordan håndteringen av lovverket gjennomføres. Allerede i løpet av lovens første virkeår må selskapene oppfylle en rekke krav noe som trolig har iverksatt prosesser i selskapene. Forsknings spørsmålet vårt er følgende:

I hvilken grad tilpasser større norske selskaper virksomhetsstyringen sin for å etterleve åpenhetsloven?

For å svare på forskningsspørsmålet tar vi utgangspunkt i følgende tre delforskningsspørsmål:

1: Hvilke kort- og langsiktige planer legger selskapene for å oppnå etterlevelse av åpenhetsloven?

2: Hvordan bruker større norske selskaper kybernetisk styring for å etterleve åpenhetsloven?

3: Hvordan bruker større norske selskaper administrative styringsmekanismer for å etterleve åpenhetsloven?

Vi skal tilegne oss den nødvendige forståelsen som trengs for å svare på dette gjennom en kvalitativ casestudie, hvor vi intervjuer enkeltpersoner fra ti selskaper. På den måten håper vi å få innsikt i hvordan de bruker sine systemer til å etterleve åpenhetsloven.

1.3 Begrepsavklaring

Det vil være hensiktsmessig å innledningsvis avklare noen sentrale begreper. For det første, er det *større norske virksomheter* vi skal se på i studien, noe som henviser til de selskapene som omfattes av åpenhetsloven § 2 (Åpenhetsloven, 2022). *Større virksomheter* defineres i Åpenhetsloven (2022) § 3a som virksomhetene omfattet av regnskapsloven § 1-5 som *store foretak* eller som faller utenfor definisjonene til både *store foretak* og *små foretak* etter Regnskapsloven (1999). Etter Regnskapsloven (1999) § 1-5 er et *stort foretak* et selskap som oppfyller minst ett av følgende kriterier: (1) er allmennaksjeselskap, (2) er regnskapspliktige hvis aksjer, andeler, grunnfondsbevis eller obligasjoner noteres på børs, autorisert markedsplass eller tilsvarende regulert marked i utlandet, eller (3) andre regnskapspliktige dersom det er fastsatt i forskrift gitt av departementet (Regnskapsloven, 1999, § 1-5). *Små foretak* defineres i regnskapsloven § 1-6 som selskaper som på balansedagen ikke overskrider to av følgende tre vilkår: (1) salgsinntekt på 70 millioner kroner, (2) balansesum på 35 millioner kroner, og (3) gjennomsnittlig antall ansatte i regnskapsåret på 50 årsverk (Regnskapsloven, 1999, §1-6).

I studien skiller vi mellom *store* og *mellomstore* selskaper, hvor store selskaper er de

som omfattes av Regnskapsloven (1999) § 1-5 for store foretak. Mellomstore selskaper er selskapene som ikke regnes som store foretak etter regnskapsloven § 1-5, men likevel omfattes av åpenhetsloven. Med andre ord er mellomstore selskaper de som *verken* regnes som store foretak eller små foretak (Regnskapsloven, 1999, §1-5 og 1-6). Det er altså store og mellomstore selskaper vi tar for oss i studien, som da omtales under fellesbetegnelsen *større virksomheter*. Beskrivelse av utvalget av selskaper kommer vi tilbake til i tredje kapittel hvor vi gjennomgår metodetilnærmingen.

Studiens forskningsspørsmål sier også at vi skal se på hvordan de større selskapene tilpasser *virksomhetsstyringen* sin for å etterleve lovverket. I litteraturen finnes det mange definisjoner på hva virksomhetsstyring er. I denne studien tar vi utgangspunkt i det velkjente rammeverket til Malmi og Brown (2008), hvor virksomhetsstyring anses som en pakke bygget opp av fem elementer: kulturell styring, planlegging, kybernetisk styring, motivasjon og belønning, og administrativ styring. For å begrense oppgavens omfang, har vi valgt å se på kun tre av de fem elementene i rammeverket, og da med hvert sitt respektive delforskningsspørsmål tilknyttet seg. Elementene er:

1. Planlegging
2. Kybernetisk styring
3. Administrativ styring

1.4 Metodikk

For å besvare forskningsspørsmålene benyttes en kvalitativ flercasestudie. Vi gjennomfører ti semistrukturerte intervjuer med to konsulentselskaper, fire store og fire mellomstore selskaper av ulik modenhetsgrad. Det blir gjennomført intervjuer med én respondent fra hvert selskap, som alle har en sentral rolle i en bærekrafts-, innkjøps- eller “compliance”¹-avdeling. Med dette ønsker vi å undersøke i hvilken grad selskaper tilpasser virksomhetsstyringen sin for å etterleve åpenhetsloven. Dette gjøres ved å ta i bruk tre elementer fra Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk for virksomhetsstyring. Ved å forstå hvordan selskapene bruker virksomhetsstyringen sin på disse områdene, skal vi svare på

¹Vi bruker det engelske begrepet “compliance” gjennomgående i studien grunnet manglende passende norsk ord. Det henvises da til en “compliance”-avdeling i et selskap. Når vi skriver om etterlevelse av lovverk (fra engelsk: *to comply*), bruker vi det norske verbet “å etterleve”.

det overordnede forskningsspørsmålet i lys av relevant teori.

1.5 Struktur

Denne casestudien er strukturert i syv kapitler. I kapittel 2 gjennomgår vi åpenhetsloven, dens virkeområde og krav, noe som er bakgrunn for studien. I det påfølgende kapitlet gjennomgår vi studiens teoretiske rammeverk. Her tar vi for oss rammeverket for virksomhetsstyring av Malmi og Brown (2008), bærekraft og drivere for bærekraft, samt bærekraftig virksomhetsstyring. I påfølgende kapittel tar vi for oss studiens metode, evalueringen av forskningens kvalitet, samt etiske betraktninger. I kapittel 5 presenterer vi våre empiriske funn, strukturert etter rammeverket vi bruker for virksomhetsstyring. I kapittel 6 diskuterer vi empirien i lys av teorien som ble presentert i kapittel 3. Avslutningsvis i kapittel 7, oppsummerer vi funnene våre, svarer på forskningsspørsmålene og foreslår videre forskningsmuligheter.

2 Åpenhetsloven

For å forstå åpenhetslovens påvirkning på det norske næringslivet vil vi først redegjøre for hva loven innebærer. Åpenhetsloven (2022) § 1 formulerer lovens formål som følgende:

Åpenhetsloven skal fremme virksomheters respekt for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold i forbindelse med produksjon av varer og levering av tjenester, og sikre allmennheten tilgang til informasjon om hvordan virksomheter håndterer negative konsekvenser for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold.

Virksomhetene skal gjennomføre aktsomhetsvurderinger, i tillegg til at de har informasjonsplikt (Åpenhetsloven, 2022). Informasjonsplikten ble gjeldende fra da loven trådte i kraft 1. juli 2022, mens aktsomhetsvurderingen skal redegjøres i en rapport hvert år, for første gang innen 30. juni 2023.

Loven er gjeldende for større virksomheter som er hjemmehørende i Norge, og som tilbyr varer og tjenester i eller utenfor landet (Åpenhetsloven, 2022, §2-3). Loven omfatter også større utenlandske virksomheter som tilbyr varer og tjenester i Norge, og som er skattepliktige til Norge. Som nevnt i begrepsavklaringen i kapittel 1.3, defineres større virksomheter som virksomheter omfattet av regnskapsloven § 1-5 som *store foretak*, eller som overskrider grensene til å kunne regnes som *små foretak* etter regnskapsloven §1-6 (Åpenhetsloven, 2022, § 3). Ifølge Forbrukertilsynet (2022a) er det i underkant av 9.000 norske virksomheter som faller under denne definisjonen. I tillegg er det også små foretak som indirekte påvirkes, grunnet at selskaper som omfattes av åpenhetsloven må redegjøre for hele sin leverandørkjede. Det vil si at selskaper som er rammet av loven vil sette krav til sine leverandører, eksempelvis gjennom kontraktvilkår. Selv om disse leverandørene ikke direkte omfattes av loven, vil de likevel rammes indirekte gjennom kravene som stilles fra de direkte rammede selskapene.

Aktsomhetsvurderinger skal gjennomføres i tråd med OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper (Åpenhetsloven, 2022, §4). Med aktsomhetsvurderinger menes at man sikrer seg ansvarlighet i virksomhetens retningslinjer, kartlegger og vurderer faktiske og mulige negative konsekvenser for elementære menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold som er tilknyttet virksomhetens forretning. Åpenhetsloven krever ikke

bare at virksomhetene har oversikt over interne forhold i egen virksomhet, men også at man har oversikt over og kartlegger forhold i leverandørkjeden og hos forretningspartnere (Åpenhetsloven, 2022, § 4b). Når virksomheter har fullført kartleggingen, må de så gjennomføre en risikoanalyse for hvor stor risiko det er for at det kan foreligge brudd på menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. Her bygger man kompetanse som bør benyttes til å lage prioriteringer av hvilke områder risikoen er størst.

Lovens informasjonsplikt innebærer at alle kan kreve innsyn og informasjon fra virksomheter om hvordan de håndterer faktiske og mulige negative konsekvenser knyttet til deres forretningsvirksomhet (Forbrukertilsynet, 2022b). Enhver person, organisasjon eller virksomhet kan fremsette et slikt krav skriftlig, også anonymt. En slik forespørsel trenger ikke å være begrunnet. Åpenhetsloven (2022) § 7 krever at svar på et slikt krav “skal gis skriftlig og være dekkende og forståelig”. Virksomheter skal i utgangspunktet svare på alle henvendelser, men kan avslå dersom kravet er utydelig, kravet er åpenbart urimelig, den etterspurte informasjonen gjelder opplysninger om individers personlige forhold eller at den etterspurte informasjonen gjelder opplysninger om forretningsforhold som det er av konkurransemessig betydning å hemmeligholde (Åpenhetsloven, 2022, §6). Informasjonsretten gjelder heller ikke informasjon som er gradert etter sikkerhetsloven eller beskyttet etter åndsverkloven.

Gjennom de siste tiårene har det vært store endringer i organiseringen av vare- og tjenesteproduksjon (Etikkinformasjonsutvalget, 2019). Typisk har større selskaper etablert seg eller funnet leverandører i lavkostland. I tillegg ser vi en tendens til at selskaper har lange og kompliserte leverandørkjeder, noe som gjør det vesentlig mer utfordrende å skaffe innsikt i, og nødvendig kunnskap om forholdene i leverandørkjeden. De stadig billigere produktene og produksjonene forverrer arbeidsforholdene i de globale leverandørkjedene, og menneskerettighetsbrudd forekommer knyttet til forretningsforhold i de fleste land. Informasjonen rundt disse arbeidsforholdene er avgjørende for å kunne foreta kjøps- og investeringsbeslutninger som ses i lys av virksomheters samfunnspåvirkning. En nyttig respons på disse utfordringene er å gi allmennheten innsyn i arbeidsforholdene til virksomheter, også hos deres leverandører. Denne informasjonen kan påvirke forbrukere og organisasjoner til å støtte selskaper som tar hensyn til menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold, slik at dette er noe virksomheter vil strebe etter.

Utformingen av loven bygger på internasjonal konsensus rundt kravene til ansvarlig næringsliv og norske tradisjoner for åpenhet og innsyn (Etikkinformasjonsutvalget, 2019). Dagens regjering forventer at norske selskaper drives ansvarlig og etterlever FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter (UNGP), og Organisasjon for Økonomisk Samarbeid og Utvikling (OECD) sine retningslinjer for flernasjonale selskaper. Disse forventningene bygger samlet sett på prinsipper fra FN, OECD og Den Internasjonale Arbeidsorganisasjonens (ILO) sine konvensjoner, noe mange virksomheter jobber aktivt med å følge opp. Likevel viser erfaring at frivillighet ikke løfter ansvarsnivået til næringslivet høyt nok, og en forpliktende lov må derfor til. Det er også avgjørende for norske virksomheters konkurranseevne i utlandet at de kravene man møter i Norge er sammenstilt med de man møter internasjonalt.

Utarbeidelsen av loven har foregått i dialog med mer enn 40 selskaper, hvor hovedsignalet har vært at en slik lov kan bidra til likere konkurransevilkår for de som jobber systematisk med forbedringer (Etikkinformasjonsutvalget, 2019). Samtidig er det blitt gjort klart at loven må være praktisk gjennomførbar for at den skal være hensiktsmessig og ikke ødeleggende for konkurransemessige forhold. De økonomiske konsekvensene av denne loven vil være avhengig av hvordan de enkelte virksomhetene har arbeidet med dette temaet frem til innføringen, i tillegg til virksomhetens størrelse, struktur og andre forhold. Det vil være avgjørende at myndighetene tilbyr ressurser til veiledning og tilsyn for at loven skal fungere hensiktsmessig.

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet skal vi gjennomgå det teoretiske rammeverket for studien. Det teoretiske rammeverket er fundamentet som metoden og analysen bygger på (Saunders et al., 2016). I kapittel 2 redegjorde vi for åpenhetsloven og hva den innebærer. Da forskningsspørsmålet omhandler åpenhetsloven og virksomhetsstyring, tar vi videre for oss rammeverket vi bruker for virksomhetsstyring av Malmi og Brown (2008). Åpenhetsloven handler om de sosiale aspektene av bærekraft, og vi redegjør derfor for bærekraftig utvikling og hva selskaper pålegges å gjøre av interesser. Dette omhandler en rekke relevante lovverk og retningslinjer som tilsvarer åpenhetsloven. Det er også i denne studien relevant å se på drivere for bærekraft, hvor etterlevelse- og interessenteori kan bidra til å belyse våre funn. I det siste delkapittelet i teoridelen kommer vi inn på forskningslitteratur som omhandler hvordan selskaper bruker virksomhetsstyringen sin til å oppnå bærekraftig utvikling.

3.1 Virksomhetsstyring

I denne studien skal vi se på hvordan norske selskaper bruker virksomhetsstyringen sin til å etterleve åpenhetsloven. Det er dermed nødvendig å utforske teori og litteratur som omhandler virksomhetsstyring. Hvilke mekanismer selskaper bruker i styring og kontroll av egen virksomhet er noe som har utviklet seg over lengre tid (Anthony, 1965), og vi vil først gjennomgå virksomhetsstyring generelt før vi ser på Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk. Dette er et mye omtalt rammeverk, hvor en anser virksomhetsstyringen i et selskap som en pakke.

3.1.1 Management control systems

Management control ble først introdusert av Anthony (1965) som et system hvor ressurser anskaffes effektivt, og blir brukt på en effektiv måte for å nå selskapets mål. Det har gjennom årene utviklet seg til det vi omtaler som management control systems (MCS) (Carenys, 2017), som tradisjonelt har blitt brukt i sammenheng med finansiell styring, kostnadsstyring og budsjetter. I dag er det i litteraturen mange oppfatninger og definisjoner av MCS. Otley (1999) definerte det slik: “management control systems provide information that is intended to be useful to managers in performing their jobs to assist organizations

in developing and maintaining viable patterns of behaviour”. MCS defineres altså her som et system som skal gi ledelsen nyttig informasjon i forbindelse med å opprettholde og utvikle levedyktige atferdsmønstre.

I litteraturen skilles det mellom formelle og uformelle styringsmekanismer i selskaper (Otley og Berry, 1980). De formelle styringsmekanismene har en målrettet utforming, de er informasjonsbaserte og eksplisitte, og består gjerne av strukturer, rutiner, prosedyrer og prosesser (Maciarello og Kirby, 1994). De formelle mekanismene skal sørge for at selskapsstrategien følges av alle og at planer gjennomføres (Simons, 1994). På den andre siden har vi de uformelle kontrollene, som i motsetning til de formelle ikke er formulert eksplisitt eller er kontrollerbare. De uformelle inkluderer verdier, tro og tradisjoner, og er med å styre ansattes adferd (Simons, 1994). De ansatte vil typisk tilegne seg disse gjennom observasjon av ledernes og medarbeidernes signaler, slik at det dannes en organisasjonskultur. I motsetning til de formelle, vil de uformelle mekanismene påvirke de ansattes beslutninger på måter som ikke direkte kan leses ut av de formelle kontrollene (Abernethy og Vagnoni, 2004). De formelle og uformelle kontrollene er gjensidig avhengige av hverandre.

3.1.2 Virksomhetsstyring som en pakke

Det er som nevnt utarbeidet en rekke definisjoner på MCS siden det først ble omtalt, deriblant av Malmi og Brown (2008). De anser MCS som et system som skal gjøre at de ansattes adferd er i henhold til de mål organisasjonen har satt seg. Malmi og Brown (2008) har utarbeidet et rammeverk for virksomhetsstyring, og definerer et styringssystem som “those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behavior should be called management controls”. Dette er altså en relativt bred tilnærming, og fungerer derfor godt til empiriske undersøkelser av virksomhetsstyring. Malmi og Brown (2008) anser også styringssystemene til selskaper som en pakke, hvor alle delene i styringen er avhengig av hverandre og ikke kan fungere optimalt på egenhånd.

Det er flere grunner til at virksomhetsstyring bør studeres som en pakke. Først og fremst så opererer ikke styringsmekanismene isolert. Selv om mye forskning studerer enkeltelementer eller -praksiser i virksomhetsstyring, er de likevel en del av et større

og mer helhetlig virksomhetsstyringssystem (Chenhall, 2003). Fisher (1998) hevdet at dersom man ikke klarer å se sammenhenger mellom MCS-elementer vil man kunne trekke feilaktige konklusjoner om et selskaps styringssystem. Tradisjonelt har virksomhetsstyring blitt brukt til finansielle formål, og har derfor fokusert på de formelle styringskontrollene (Malmi og Brown, 2008). Fokuset i litteraturen har vært på det finansielle og de formelle kontrollene heller enn virkningene av de uformelle kontrollmekanismene, som de kulturelle, og om disse fungerer som komplementer eller substitutter til de formelle kontrollene i ulike situasjoner og kontekster. Anser man MCS som en pakke, kan man oppnå bedre innsikt i, og utvikle teori om, hvordan man skal designe styringsmekanismer som kan kontrollere målsettinger og drive prestasjonen til organisasjoner.

På den andre siden er det også grunner til at det er utfordrende å studere virksomhetsstyring som en pakke (Malmi og Brown, 2008). Det første handler om at det er vanskelig å presist definere hva MCS er. Det er utfordrende å skille mellom MCS og informasjons- og beslutningskontroller i organisasjoner. Hva er det MCS egentlig skal kontrollere? Er det menneskelig adferd eller gjenstander, som kontanter og materialer? Og på hvilket nivå? Er det organisasjonen, forretningsområde, ledelsen eller individet? Den neste utfordringen er hva MCS skal inneholde. Hva det er som skal tas med og hva som skal holdes utenfor og hvorfor det er slik. Til slutt er det også utfordringer knyttet til empiriske undersøkelser av MCS da disse systemene gjerne er svært komplekse og store. Dette kan skape problemer i casestudier når forskere skal samle inn og forsøke å gi mening til de komplekse systemene på en forståelig måte. Kompleksiteten av systemene gjør det også utfordrende ved spørreundersøkelse-studier, hvor det er vanskelig å gjenkjenne mønstre på tvers av organisasjoner for hvordan systemet er satt sammen. Det er derfor svært utfordrende å utarbeide et spørreskjema som fanger opp underliggende fenomener, og det er også vanskelig å få et tilstrekkelig utvalg til å kunne trekke slutninger.

Rammeverket til Malmi og Brown (2008) består av fem komponenter, som sammen utgjør styringspakken slik som illustrert i tabell 3.1. I de neste avsnittene gjennomgås disse fem komponentene. Øverst i styringspakken har vi den *kulturelle styringen*. Kultur i selskaper kan eksistere uten at det nødvendigvis trenger å defineres som en del av styringspakken, men når det brukes til å regulere adferd blir det en del av styringssystemet (Malmi og Brown, 2008). I den kulturelle styringen har vi verdistyring, symbolbasert styring og

klanstyring. Dette er en bred styringsform, og fungerer derfor ofte som et rammeverk rundt de andre elementene. Verdiene er eksempelvis viktige for strategi som utarbeides og er med å drive selskapet i den ønskede retningen. I teorikapittelet redegjør vi for kulturell styring da den er en del av styringspakken til Malmi og Brown (2008), men den er dog ikke inkludert i problemstillingen og ekskluderes derfor i empiri og analyse.

Den neste styringsmekanismen handler om *planlegging*, og den sier noe om hvordan organisasjonen gjennom planlegging kan nå målene den setter seg (Malmi og Brown, 2008). Dette er en form for forhåndskontroll, som innebærer planlegging for å styre selskapet i en ønsket retning. Gjennom planlegging avklares forventninger til ansatte, noe som bidrar til å styre deres adferd og beslutninger i den strategiske retningen selskapet ønsker å bevege seg i. Planene i selskapet skal altså legge til rette for riktig allokering av ressurser og ansatte, samt koordinere aktiviteter i de forskjellige avdelingene. På den måten står alle avdelingens mål i samsvar med selskapets overordnede strategiske plan. Vi skiller mellom handlingsplaner, som har tolv månedersperspektiv, og langsiktige mål, som er strategisk planlegging. God planlegging vil øke sannsynligheten for at selskapet styrker egne prestasjoner (Meyer, 1994).

Kybernetisk styring handler om prestasjonsmåling, hvor man standardiserer prestasjonsmål og bruker dette til å måle seg selv opp mot en selskapsstandard (Malmi og Brown, 2008). Dette omfatter verktøy som budsjettering, finansielle måltall, ikke-finansielle måltall og en hybridløsning. Eksempler på målesystemer kan være finansielle måltall som economic value added (EVA) og ikke-finansielle måltall som KPI-er for kundetilfredshet. Det vi kaller hybrider, er målesystemer som inneholder både finansielle- og ikke-finansielle nøkkeltall. Kybernetisk styring omtales som en styringssløyfe (fra engelsk: *feedback loop*), som består av et målesystem for prestasjon, samt prestasjonsstandarder (Green og Welsh, 1988). Ved å måle egen prestasjon og sammenligne mot standarden, kan man kontrollere avvik og justere adferden basert på gitt informasjon. Budsjettet har en rekke bruksområder, men hovedfokuset ligger på å bruke det som en kontrollmekanisme for planlegging av ønskede adferdsnivåer og evaluering av faktisk ytelse. Ifølge Roth (2008) er budsjett et nyttig verktøy innen kostnadsstyring for å sette lys på bærekraftselementer. Dette begrunnes med at budsjetteringsprosessen kommuniserer virksomhetens mål til alle ansatte. Dette er ekstra hensiktsmessig i den forstand at man kan beregne avvik og evaluere egen

status og måloppnåelse. Som vi ser i tabell 3.1 er den kybernetiske styringen på samme nivå som *belønning og kompensasjon*, da disse henger tett sammen. Presterer man på et tilfredsstillende nivå som er i samsvar med de kybernetiske målene, oppnår man belønning. Dette vil typisk øke motivasjonen for å prestere slik ledelsen ønsker og for å unngå avvik. Denne mekanismen tas heller ikke med i analyse og empiri grunnet oppgavens begrensede omfang.

Nederst i styringspakken har vi den *administrative styringen*. Dette er fundamentet som må være på plass for at organisasjonen som helhet skal fungere (Malmi og Brown, 2008). Dette består av styrings- og organisasjonsstruktur, samt regler, rutiner og prosedyrer. Bruken av retningslinjer og prosedyrer defineres som den byråkratiske tilnærmingen for å spesifisere prosessene og atferden i en organisasjon. Her dokumenterer man grenser for hva som regnes som akseptabel adferd, samt hvem som skal gjøre hvilke oppgaver og hvordan oppgavene skal gjennomføres. Dette kan omfatte standard driftsprosedyrer og praksis, regler og rutiner. Dette anses som sentralt for å kunne veilede hvordan man skal håndtere operasjonelle situasjoner hensiktsmessig (Macintosh og Daft, 1987). I det administrative inkluderes også organisasjonsstrukturen. Dette sier noe om hvem som besitter myndighet til å ta beslutninger, og hvordan de ansatte fordeler seg i organisasjonen.

Tabell 3.1 viser en oversikt over Malmi og Brown (2008) sin styringspakke. Som nevnt kommer vi til å fokusere på planlegging, kybernetisk- og administrativ styring.

Kulturell styring						
Klaner		Verdier			Symboler	
Planlegging		Kybernetisk styring				Motivasjon og belønning
Handlingsplaner	Langsiktige planer	Budsjett	Finansielle prestasjonsmål	Ikke-finansielle prestasjonsmål	Hybride prestasjonsmål	
Administrativ styring						
Ansvarsfordeling		Organisasjonsstruktur			Retningslinjer, regler og prosedyrer	

Tabell 3.1: Malmi og Brown (2008) sin styringspakke.

3.2 Bærekraftig utvikling

I studien ser vi på åpenhetsloven, som tar for seg det sosiale aspektet av bærekraft. Dette delkapittelet diskuterer bærekraftig utvikling, belyser hvorfor denne typen lovverk er viktig for bærekraftig utvikling og hvordan åpenhetsloven kan bidra til nettopp dette.

Bærekraft har i nyere tid stått høyt på agendaen til selskaper, da deres interessenter stiller krav til at de viser handlekraft. Åpenhetsloven er det nyeste tilskuddet av lovpålagte krav som virksomheter nå møter, som også kan bidra til FNs mål og bærekraftig utvikling.

3.2.1 Bærekraft i virksomheter

Verdenskommisjonen for miljø og utvikling kom i 1987 med en rapport som belyste begrepet bærekraftig utvikling (FN, 2021). I denne rapporten, *Vår Felles Fremtid*, ble begrepet bærekraftig utvikling definert som “en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov”. I bærekraftig utvikling vektlegges tre dimensjoner. Disse er klima og miljø, økonomi og sosiale forhold. Sammenhengen mellom disse tre dimensjonene avgjør om en oppnår bærekraftig utvikling.

I 2015 presenterte FN 17 bærekraftsmål med formål om å bekjempe fattigdom, ulikhet og stoppe klimaendringene (FN, 2015). Næringslivet er en viktig bidragsyter for at målene nås og at vi oppnår bærekraftig utvikling. I selskaper representerer ESG (environmental, social and governance) en helhetlig tilnærming til bærekraft, ved at miljø-, sosiale- og forretningsetiske forhold inkluderes (PwC, 2022). ESG i selskaper fungerer dermed som en pådriver for den bærekraftige utviklingen. Økende bevissthet knyttet til miljø, sosial ansvarlighet og etisk forretningsstyring, tvinger frem en tydeligere prioritering av bærekraft i norske virksomheter.

I tillegg til FNs bærekraftsmål har det gjennom årene kommet reguleringer fra myndigheter og rapporteringskrav utover det finansielle, som skal bidra til bærekraftig utvikling. Norge var lenge ledende innenfor bærekraftig utvikling i næringslivet (Brandsås, 2019), da regnskapsloven siden 1998 har krevd at norske selskaper må rapportere på ytre miljø (Regnskapsloven, 1999). Siden den gang har det skjedd mye innen bærekraftsrapportering, og Norge er ikke lenger ledende. Utover de norske pliktene er det utviklet en mengde reguleringer og systemer for bærekraftsrapportering, som norske selskaper følger i større eller mindre grad (Oslo Economics og KPMG, 2021). Dette innebærer både lovkrav og frivillig praksis. GRI- og ESG-rapportering er to velkjente rapporteringspraksiser for ikke-finansiell informasjon. FN har også utarbeidet prinsipper gjennom UN Global Compact (UNGC) og UN Global Principles (UNGP), i tillegg til at OECD-landene har utarbeidet

retningslinjer for flernasjonale selskaper.

3.2.2 Relevante lovreguleringer i Norge

Det finnes flere bærekraftsrelaterte lovkrav som norske virksomheter må følge (Etikkinformasjonsutvalget, 2019). Dette vil trolig ha innvirkning på hvordan selskaper arbeider med etterlevelse av åpenhetsloven, da mange av dem som rammes av åpenhetsloven påvirkes av andre lovkrav eller retningslinjer, som også dekker deler av kravene i åpenhetsloven. I denne delen vil vi gjennomgå ulike praksiser, retningslinjer og lovverk som kan ha innvirkning på hvordan selskapene tilpasser virksomhetsstyringen for etterlevelse.

Regnskapsloven (1999) § 3-3c krever rapportering på informasjon utover det finansielle. Loven sier at “store foretak skal utarbeide en redegjørelse om samfunnsansvar som minst omhandler miljø, sosiale forhold arbeidsmiljø, likestilling og ikke-diskriminering, overholdelse av menneskerettigheter og bekjempelse av korrupsjon og bestikkelser”. I henhold til denne loven skal årsrapporten altså inkludere ikke-finansiell informasjon som sier noe om hvordan selskapet påvirker samfunnet rundt seg. Det er omtrent 270 norske virksomheter som plikter til å følge dette lovkravet (Oslo Economics og KPMG, 2021). Oslo Economics og KPMG (2021) peker i en rapport på at norske selskaper vil kunne møte rapporteringskravet i åpenhetsloven dersom de inkluderer aktsomhetsvurderingene i den samme rapporten.

Miljøinformasjonsloven påvirker alle virksomheter som er etablert i Norge (Miljøinformasjonsloven, 2004, § 4). Denne loven pålegger selskaper å ha kunnskap om egen miljøpåvirkning, og de må utgi dette på forespørsel fra interessenter jf. § 2. Denne loven tar først og fremst for seg miljømessige hensyn, men kan delvis knyttes til helse, sikkerhet og levevilkår, da mennesker kan påvirkes av tilstanden i miljøet rundt seg. *Produktkontrollloven* omfatter alle virksomheter som opererer i det norske markedet, og pålegger produsenter og importører “å skaffe seg kunnskap” som trengs for å kunne vurdere om produktet kan skade miljø eller helse (Produktkontrollloven, 1977, §§ 1 og 2). Under produktkontrollloven skal selskapene vise aktsomhet og iverksette rimelige tiltak for å forebygge og begrense slik negativ påvirkning. Det finnes også en relevant lov som påvirker offentlige virksomheter og deres leverandører. *Anskaffelsesloven* § 5 handler om at offentlige oppdragsgivere må justere sin anskaffelsespraksis slik at de reduserer negativ påvirkning

på menneskerettigheter, miljø og andre samfunnshensyn (Anskaffelsesloven, 1969, § 5).

Gjennom dette delkapittelet har vi gjennomgått reguleringer som skal bidra til bærekraftig utvikling. Miljøinformasjonsloven og produktkontrollloven handler i større grad om miljø, men også om menneskers helsepåvirkning. Lovene krever ikke at man rapporterer eller gjør aktsomhetsvurderinger, men det er en kunnskapsplikt som kan danne et grunnlag for gode aktsomhetsvurderinger. Regnskapslovens § 3-3 c, kan i større grad danne grunnlag for åpenhetslovens krav. Det kreves i regnskapsloven at selskapene rapporterer om negative eksternaliteter, deriblant om menneskerettigheter. Denne rapporteringen samt supplering med aktsomhetsvurderinger kan derfor legge til rette for etterlevelse av lovkravene i åpenhetsloven.

3.2.3 Relevante lovreguleringer i andre land

Det er i denne studien hensiktsmessig å se på tilsvarende reguleringer i andre land, da disse i mer eller mindre grad tilsvarende den norske åpenhetsloven. Disse har eksistert lengre enn åpenhetsloven og det er derfor interessant å se på erfaringer og rapporter fra disse reguleringene. Det finnes både flernasjonale organisasjoner og enkeltland som arbeider for å bedre menneskerettigheter i leverandørkjeden gjennom lignende lover eller retningslinjer. Fellestrekk ved reguleringene er et ønske om et mer ansvarlig næringsliv, med hensikt om å redusere brudd på menneskerettigheter og jobbe med å forhindre at slaveri og menneskehandel skjer i drift og leverandørkjeder (Etikkinformasjonsutvalget, 2019). Dette gjennom risiko- og aktsomhetsvurderinger som fremlegges i offentlige rapporter.

Det er en rekke nasjoner som har innført reguleringer. Både Storbritannia, Australia, Frankrike og den amerikanske staten California har de siste 15 årene vedtatt lignende reguleringer (Etikkinformasjonsutvalget, 2019). Disse omhandler arbeids- og menneskerettigheter, og har i tillegg spesifikke paragrafer som omhandler leverandørkjeder. Disse regulerer hvordan selskaper skal opptre ansvarlig overfor arbeidere i leverandørkjeden, og hvordan de skal vise dette enten gjennom rapportering, aktsomhetsvurderinger eller erklæringer (fra engelsk: *statements*). Landene har ulike terskler for at man rammes av lovgivningen, som typisk baseres på et inntektsnivå. Eksempelvis må selskaper i Storbritannia under lovverket UK Modern Slavery Act tjene mer enn 36 millioner pund for at de skal omfattes av loven (UK Government, 2015). Selskapene som ikke etterlever

lovkravene, vil i de fleste av landene sanksjoneres gjennom bøteleggelse (Australian Government, 2018; California Department of Justice, 2010; UK Government, 2015; Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), 2016). Oslo Economics og KPMG (2021) identifiserte 21 norske selskaper som følger UK Modern Slavery Act og ett norsk selskap som følger den australske Modern Slavery Act, men de peker på at det trolig er flere norske selskaper som påvirkes.

Ettersom retningslinjene og reguleringene nå har vedvart en rekke år, har det blitt utarbeidet forskningsrapporter om hvordan disse reguleringene har fungert. Flere av rapportene peker på at reguleringene har økt bevisstheten knyttet til menneskerettigheter i leverandørkjeden. (KnowTheChain, 2018; Ergon Associates Ltd, 2018; UK Home Office, 2018). Likevel er det flere av de rapporterende selskapene som viser lite handlingskraft og kun generelle betraktninger om menneskerettigheter. Dette tyder på at rapporteringen for mange kun er en repetitiv “tick-box-exercise” uten ønske om å forbedre seg. Det pekes også på manglende overvåkningsmekanismer, og at selskaper som ikke følger lovkravene ikke rammes negativt.

KnowTheChain (2018), en organisasjon som bistår selskaper og investorer i håndtering av risiko i leverandørkjeder, har undersøkt UK Modern Slavery Act-erklæringer hos selskaper i informasjons- og kommunikasjonssektoren. Dette er en spesielt utsatt sektor. I studien så de på 102 selskaper, og fant at 23 ikke hadde publisert noen erklæring. De fant også at mange av selskapene *ikke* oppfyller minimumskravene - hele 82% hadde mangler i sine erklæringer. Dette styrker argumentet om generelle betraktninger, og at selskaper anser kravene som en rapporteringsplikt uten ønske om reell forbedring.

Det er også foretatt en mindre studie i Australia vedrørende Australias Modern Slavery Act (Nolan et al., 2019). Her er det mye av den samme kritikken som fremmes, og det pekes også på hvordan en skal håndtere rapporteringen internt i selskaper. Det pekes på viktigheten av å ha en engasjert CEO som motiverer til rapportering. I tillegg trekkes det frem viktigheten av å innarbeide rapporteringen i de eksisterende styringsmekanismene, samt at det ikke blir en ekstern rutine som ikke henger sammen med resten av styringen.

3.2.4 Internasjonale prinsipper og frivillig praksis

United Nations Global Principles (UNGP) og United Nations Global Compact (UNGC) er prinsipper utarbeidet av FN som skal bidra til bærekraftig utvikling blant virksomheter (Utenriksdepartementet, 2019a). Det var Kofi Annan som bidro til opprettelsen av UNGC, som er ti prinsipper som tar for seg menneskerettigheter, arbeidslivstandard, miljø og anti-korrupsjon. De som deltar i UNGC får tilgang til kunnskap og hjelpemidler som kan bidra i arbeidet med samfunnsansvar. Det forventes at de selskapene som tilslutter seg følger alle de ti prinsippene, samt rapporterer om relevant arbeid. UNGP er veiledende prinsipper for et ansvarlig næringsliv, som ble vedtatt i 2011. Prinsippene skal bistå til at både stater og virksomheter opptrer ansvarlig overfor menneskerettigheter. I motsetning til UNGC som tar for seg flere aspekter av samfunnsansvar, tar UNGP utelukkende for seg menneskerettigheter.

Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD) er en flernasjonal handelsorganisasjon som startet arbeidet med felles retningslinjer i 2010 (OECD, 2011). Det er regjeringene i OECD-landene som har gått sammen i utarbeidelsen av disse. I 2019 var det totalt 36 OECD-land og 12 andre land som hadde forpliktet seg til retningslinjene (Etikkinformasjonsutvalget, 2019). Retningslinjene skal fungere som anbefalinger fra regjeringen til landets selskaper som har sluttet seg til retningslinjene. Retningslinjene tar utgangspunkt i UNGP, og er i hovedsak utarbeidet for store virksomheter, men det er også utarbeidet forenklete prinsipper for små og mellomstore selskaper. I lovverket står aktsomhetsvurderinger sentralt, hvor selskapene skal gjennomføre aktsomhetsvurderinger på utsatte områder som kan skape negativ påvirkning (OECD, 2011). Offentliggjøring av alle vesentlige opplysninger om forretningen er også en sentral del av rammeverket. Det er i retningslinjene dedikert et eget kapittel til menneskerettigheter. Dette er utarbeidet i samsvar med FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter, og fastslår at selskapene er pliktige til å arbeide for å beskytte menneskerettigheter.

En anerkjent metode for rapportering av samfunnsansvar er *Global Reporting Initiative* (GRI) sin standard. Denne standarden tar for seg økonomiske, miljømessige og sosiale forhold i virksomheten. Rapporteringsmetoden egner seg best for større virksomheter, men også mindre selskaper kan bruke relevante elementer i GRI-rapporteringen, da den har en fleksibel utforming. Oslo Economics og KPMG (2021) finner gjennom GRI sin database at

det er 40 norske virksomheter som per 2020 rapporterer etter denne standarden. *Carbon Disclosure Project* (CDP) er en organisasjon som skal hjelpe investorer, selskaper, stater og regioner med å kontrollere miljøpåvirkning (Carbon Disclosure Project, uå). De har utarbeidet en praksis for bærekraftsrapportering med indikatorer på samfunnspåvirkning. Denne rapporteringen innebærer både indikatorer for egen virksomhet, men også for leverandørkjeden. I Norge er det ifølge Oslo Economics og KPMG (2021) 961 virksomheter som rapporterte etter CDP-standard.

Utover lovregulering, retningslinjer og rapportering har vi også en del bærekraftsinitiativer som norske selskaper har sluttet seg til. *Etisk handel Norge* er en medlemsorganisasjon og ressurscenter for bærekraftig handel (Etisk Handel Norge, uå). Medlemmene av Etisk handel plikter å arbeide mot organisasjonens mål som omhandler handel som sikrer menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, utvikling og miljø. 170 norske virksomheter er medlem av Etisk handel Norge. Det finnes også andre lignende initiativ, som eksempelvis *Miljøfyrtårn* og sertifiseringer på produkter gjennom *Fair Trade* og *Svanemerket* (Oslo Economics og KPMG, 2021).

3.2.5 Kommende reguleringer

EU har de siste årene utviklet corporate social reporting directive (CSRD) som omhandler krav til bærekraftsrapportering, og trer i kraft fra januar 2024 (PwC, 2022). Dette nye direktivet har mål om å løfte bærekraftsrapporteringen opp på samme nivå som den finansielle rapporteringen. CSRD kommer til å kreve detaljert informasjon om målsettinger, omstillingsplaner, ressursallokeringer, avviksforklaringer og styringsstrukturer. Gjennom direktivet vil selskaper tvinges til å innarbeide bærekraft i eksisterende styringsmekanismer, da rapporteringskravene er svært detaljerte. 1700 norske selskaper vil ifølge Deloitte (2022) omfattes av direktivet når dette kommer. Deloitte har utarbeidet en rapport som tar for seg hvor godt rustet de norske virksomhetene er for dette. Her kommer det frem at etterlevelse av åpenhetsloven vil kunne hjelpe selskaper på veien mot å møte det nye direktivet (Deloitte, 2022). Dette gir altså norske selskaper et insentiv til å gjøre en grundig jobb med åpenhetsloven, slik at etterlevelse av EU-direktivet blir mindre omfattende. Det kommer også et nytt tysk lovverk tilsvarende åpenhetsloven som skal sikre menneskerettigheter i leverandørkjeden, som en rekke norske virksomheter også vil påvirkes av (Oslo Economics og KPMG, 2021).

3.3 Drivere for bærekraft

I dette delkapittelet skal vi se på hva som driver selskaper til bærekraftig opptreden. Det pekes her på både eksterne faktorer, hvor press fra interessenter gjør at selskaper må opptre bærekraftig, og interne faktorer, som eksempelvis gjennom engasjement fra styret og ledelsen. Bærekraftsarbeidet starter gjerne med etterlevelse av en regulering, før en ser at selskaper etterhvert starter å implementere det i egne forretningsprosesser. For å gå dypere ned i disse driverne skal vi ta for oss interessentteori (fra engelsk: *stakeholder theory*) og teori om etterlevelse.

Som vi har sett kommer det stadig flere regler og krav som selskaper må forholde seg til innenfor bærekraftig forretningsdrift. Likevel er det ikke gitt at selskaper vil følge slike reguleringer og retningslinjer. Eccles et al. (2012) påpeker at både endogene og eksogene faktorer fører til at selskaper gjør bærekraftsrelaterte endringer. Endogene faktorer handler eksempelvis om internt engasjement i organisasjonen fra CEO eller konsernledelsen. Eksogene faktorer omfatter press fra omverden, som aksjonærer eller aktivister, men det kan også være lovpålagte reguleringer.

Miller og Serafeim (2014) tar i en studie for seg hvordan selskaper implementerer bærekraft i virksomheten gjennom tre steg: *etterlevels-*, *effektivitets-* og *innovasjonsstadiet*. Etterlevelsstadiet omhandler lover og reguleringer. Det er ofte slik at det er lovpåleggelsler som iverksetter bærekraftsprosesser i selskaper. I dette tidlige stadiet er selskapet langt fra å implementere bærekraft i strategi og forretningsprosesser og gjør kun det nødvendige for etterlevelse av de aktuelle krav. Neste stadium er effektivitetsstadiet, hvor en ser at selskapene innarbeider bærekraft i de strategiske beslutningene. Her ønsker en dermed utslag på bunntlinjen gjennom effektivisering av selskapsprosessene som nå hensyntar bærekraftsaspekter. Det siste stadiet er innovasjonsstadiet, hvor selskapene utarbeider en proaktiv tilnærming til bærekraft og arbeider med å ta bærekraft inn i forretningsmodellen sin. Her ønsker selskaper å utvikle og tilby produkter eller tjenester som bidrar til bærekraftig verdiskaping og som ikke har negativ påvirkning på omverden. En sier dermed at de to første stegene er reaktive i forhold til bærekraft, mens det siste stadiet er proaktivt.

3.3.1 Etterlevelse

Standard økonomisk teori handler om at mennesker opptrer fullstendig rasjonelt, og tar logiske beslutninger med ønske om å maksimere egen vinning (Smith, 1759). Ifølge Becker (1968) sin teori om rasjonell kriminalitet ønsker virksomheter å maksimere forventet fortjeneste, gitt eksogene produkt- og innsatspriser. Teorien predikerer altså at en profittmaksimerende virksomhet kun vil overholde en miljøforskrift dersom den forventede straffen for å bryte forskriften er høyere enn kostnaden for å etterleve. Altså vil virksomheten bryte forskriften om den forventede straffen er lavere enn etterlevelseskostnaden, eller når overtredelsen er kontinuerlig snarere enn diskret, inntil marginal etterlevelseskostnad er lik marginal forventet straff. Likevel blir forventingen om at mennesker og virksomheter vil opptre fullstendig rasjonelt ofte ansett som urealistisk, og skaper rom for flere teorier.

Harrington-paradokset er et begrep som omhandler bedrifters etterlevelse av miljøregelverk, basert på forskning om overvåkning, realisering og etterlevelse av miljøreguleringer i USA fra slutten av 1970-tallet til tidlig 1980-tallet (Harrington, 1988). Her kom Harrington frem til at bedrifter typisk følger miljøregelverket, til tross for at (1) de fleste kildene viser lav overvåkningsfrekvens, (2) selv når brudd oppdages, blir bøter og andre straffer sjeldent vurdert, og (3) kilder antas å være i samsvar mesteparten av tiden. Denne studien var i hovedsak teoretisk med fokus på optimal håndhevelse. Basert på dette blir det hevdet at bedrifters etterlevelse av miljøbestemmelser er høyere enn predikert av standard teori (Nyborg og Telle, 2006). Striden med rasjonell teori, som ble betegnet «Harrington Paradox» av Heyes og Rickman (1999), satte i gang en betydelig mengde forskning som diskuterte teorien hans og alternative forklaringer til paradokset. I mangel av pålitelig data om etterlevelseskostnader samt lemfeldig håndheving kan troverdigheten av studien diskuteres, men teorien er likevel sentral og hyppig brukt innen relevant litteratur.

Nyborg og Telle (2006) studerte miljømessige etterlevelsesmønstre basert på håndhevingsdata fra Norge, og drøfter både standard økonomisk teori og Harrington-paradokset i sin forskning. I likhet med Harringtons tilfelle, gjorde mangel på troverdig data for etterlevelseskostnader at de så seg nødt til å se etter mønstre i dataen som indikerer at etterlevelsen er høyere enn predikert av den rasjonelle kriminalitetsteorien. Artikkelen finner gjennom forskning om brudd på forurensningsloven at bedrifter sjeldent inspiseres,

oppdagede brudd blir sjeldent bøtelagt, men likevel finner man få alvorlige overtredelser. Ved nærmere forskning virker likevel mønsteret mindre paradoksalt; håndheving av små brudd er lemfeldig, som gjør at slike brudd blomstrer, alvorlige brudd blir derimot mer påvirket av troverdige trusler om betydelig straff, og forekommer dermed sjeldent. Dette er mer forenelig med standard teori enn først antatt. Nyborg og Telle (2006) argumenterer dermed for at den empiriske eksistensen av Harrington-paradokset ikke er nøyaktig dokumentert i internasjonal teori, samt basert på en begrenset mengde data og bør heller betraktes som en hypotese fremfor et etablert faktum.

Flere artikler, blant annet av Nyborg og Telle (2006), illustrerer at etterlevelse av forskrifter avhenger av størrelsen på bruddet og forventet straff. Jo større brudd og forventet straff, desto flere etterlever lovgivningen. Hvilken type straff som har denne effekten kan også være verdt å diskutere. Karpoff et al. (2005) presenterer bevis for at juridiske straffer, fremfor tap av omdømme, er den viktigste faktoren for å avskrekke miljøbrudd. Juridiske straffer involverer typisk bøter, overholdelseskostnader, betaling til berørte parter og kostnader for opprydning. Wu (2009) omtaler også medieomtale som et moment verdt å diskutere i forhold til om bedrifter overoppfyller, oppfyller eller bryter miljøkrav. Store brudd på miljøkrav mottar gjerne mye negativ medieomtale, mens overoppfylling av slike krav går ofte ubemerket. Dette gjør at medieomtale kan fungere avskrekkende fra å bryte krav, men fungerer ikke like bra til å insentivere bedrifter til å ta ekstra hensyn til bærekraft.

3.3.2 Interessentteori

Interessentteori er ofte brukt til å forklare hva som driver virksomheter til å rapportere på bærekraft (Gray et al., 1995). Interessentteorien sier at virksomheter må ta hensyn til alle legitime interessenter som kan bidra til, eller forhindre at virksomheten når egne mål (Phillips et al., 2003). Av den grunn bør virksomheter ta hensyn til samfunnsansvar dersom dette er ønsket av interessentene.

Det er mange bidrag til utviklingen av denne teorien, noe som har ført til uenigheter om hvem som defineres som organisasjonens interessenter og hvordan de skal prioriteres (Alam, 2006). Rapportering av samfunnsansvar er typisk knyttet til ansvarlighet overfor interessenter, ettersom dette blir ansett som å kommunisere eksternt hva virksomheten

driver med for samfunnet. Det finnes både brede og smale definisjoner av en interessent. Den klassiske definisjonen av Freeman (1984) anser enhver gruppe eller individ som kan påvirke eller bli påvirket av organisasjonens måloppnåelse som en interessent. Det finnes også smalere definisjoner, som at en interessent er noen som risikerer noe av verdi for organisasjonen, frivillig eller uvillig (Mitchell et al., 1997). Freeman (1984) setter et skille mellom primære og sekundære interessenter. De primære er gruppene virksomheten ikke overlever uten, som investorer, kunder, myndigheter og lokalsamfunn. Sekundære omfatter de som kan påvirke eller bli påvirket av virksomheten, uten å være nødvendig for overlevelse. Dette kan eksempelvis være media.

Mitchell et al. (1997) presenterer et rammeverk for å prioritere organisasjonens interessenter. Dette baserer seg på at det er tre attributter for å klassifisere interessentene: makt, legitimitet og viktighet/hastverk (fra engelsk: *urgency*). Makt handler om at man kan tvinge viljen sin på organisasjonen, for eksempel ved at man har ressurser organisasjonen er avhengig av. Legitimitet vil si at organisasjonens aktiviteter inngår i en felles oppfatning av hva som er sosialt akseptert, og viktighet/hastverk betyr at noe er tidssensitivt og kritisk. Interessenter som har alle de tre attributtene får høyest prioritet, mens færre attributter tilsier lavere prioritet.

Ullmann (1985) utarbeidet et rammeverk for å forklare forholdet mellom samfunnsansvar og rapportering av samfunnsansvar, basert på intensitet i interessentmakt. Rammeverkets første dimensjon baseres på at når interessenter besitter ressurser som organisasjonen avhenger av, vil organisasjonen tilfredsstille interessentens krav i respons. Andre dimensjon går ut på at organisasjonens strategiske posisjonering er avgjørende for hvilken respons organisasjonen gir på interessentens krav. Her beskrives en aktiv posisjon, som vil si at organisasjonen prøver å påvirke relasjonen til sentrale interessenter, og en passiv posisjon hvor organisasjonen ikke prøver å kontrollere sin stilling hos interessenter eller finne en strategi for offentliggjøring. Det forventes mer samfunnsansvar jo mer aktiv posisjonen er. Siste dimensjon dreier seg om lønnsomhet, og at det forventes at god lønnsomhet fører til mer CSR-hensyn og rapportering.

3.4 Bærekraftige styringssystemer

I vår studie ser vi på hvordan selskaper tilpasser styringssystemet sitt for å etterleve åpenhetsloven. Det er begrenset forskning på hvordan selskaper bruker virksomhetsstyring til etterlevelse av bærekraftsreguleringer, og vi bruker derfor litteratur som omhandler bærekraft og virksomhetsstyring, ofte omtalt som sustainable management control systems. Åpenhetsloven tar for seg det sosiale aspektet av bærekraft, og bærekraftig virksomhetsstyring er det nærmeste vi kommer av relevant litteratur. I denne delen ser vi derfor på hvordan selskaper arbeider for å integrere bærekraft i virksomhetsstyringen sin og hvilke potensielle fordeler dette kan skape.

Det er svært mye litteratur som tar for seg management control systems (MCS), og det er også mye forskning som tar for seg bærekraft. Likevel er det lite forskning som kombinerer de to (Traxler et al., 2020). Traxler et al. (2020) har gjort en systematisk gjennomgang av litteraturen fra år 2000 til 2020 som omhandler skjæringspunktet mellom bærekraft og MCS. De påpeker at denne typen forskning er i en tidlig fase, og at det er mye en kan studere på dette området. Traxler et al. (2020) ser at av de som har studert dette bruker flere Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk og de ulike styringspakkene for å kontrollere bærekraftsrapporteringen.

Ifølge Crutzen et al. (2017) må bærekraftige styringssystemer inneholde “all devices and systems that managers develop and use to formally and informally ensure that the behaviours and decisions of their employees are consistent with the organizations sustainability objectives and strategy”. Bærekraftige styringssystemer handler ifølge Crutzen et al. (2017) om de systemene som ledelsen tar i bruk for å styre de ansattes adferd mot bærekraftsmål og -strategi. Denne studien var en av de første som tok for seg styringssystemer for bærekraft, og baserer seg på Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk. Et bærekraftig styringssystem inneholder både de formelle og uformelle styringsmekanismene. Den formelle styringen inkluderer belønning og kompensasjon, og den uformelle tar også med den kulturelle styringen som inkluderer verdier, symboler og klaner. Den kulturelle styringen vektlegges i denne artikkelen som viktig da den setter rammen for de formelle styringsmekanismene. Det samme vil gjelde i motsatt retning. Altså at de formelle kontrollene er viktige for å utvikle de uformelle mekanismene. En kan derfor si at det er gjensidig avhengighet mellom formelle- og de uformelle mekanismene i Malmi og

Brown (2008) sitt rammeverk og at dette vektlegges i de bærekraftige styringssystemene. Studien til Crutzen et al. (2017) undersøker 17 store europeiske selskaper og hvordan disse bruker virksomhetsstyring til å håndtere bærekraft. Crutzen et al. (2017) tar som nevnt i bruk Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk for å undersøke om selskapene har utviklet styringsmekanismer, både formelle og uformelle, som hensyntar bærekraft. Denne studien tar utgangspunkt i de fem elementene i styringspakken når de gjør en kvalitativ studie hvor de utfører semistrukturerte intervjuer med de 17 selskapene.

Resultatene viser at 15 av de 17 selskapene har en form for langsiktige planer knyttet til bærekraftsaktiviteter (Crutzen et al., 2017). Når det kommer til handlingsplaner knyttet til bærekraft hadde kun 7 selskaper dette. Videre fant de at 15 av de 17 selskapene hadde planer som enten var knyttet til miljømessig eller sosial bærekraft, mens kun 7 av selskapene hadde planer knyttet til *både* miljømessig og sosial bærekraft. De resterende 8 selskapene hadde kun fokus på ett av aspektene. 6 av de 17 selskapene hadde kun fokus på miljø, mens 2 av 17 hadde kun fokus på sosiale bærekraftsaspekter. Dette tyder altså på at det miljømessige står i fokus.

Videre kunne 10 av de 17 selskapene vise til integrering av enten langsiktige eller kortsiktige bærekraftsplaner som en del av deres kjernestrategi (Crutzen et al., 2017). En grundig integrering ble observert i 8 av selskapene. Et eksempel på en slik integrering kan være at bærekraftsmålene eksplisitt var kommunisert gjennom selskapsstrategien, og ikke bare gjennom en selskaps- eller bærekraftspolitik. For de resterende selskapene var det enten svak tilknytning mellom bærekraft og strategi, eller så var den helt fraværende. I disse selskapene kunne man se at langsiktige bærekraftsmål og handlingsplaner var helt separate fra de overordnede selskapsmålene og selskapspolitikken.

Crutzen et al. (2017) ser videre på kybernetisk styring hos de europeiske selskapene. Her fant de at alle selskapene brukte budsjetter til å styre kostnader knyttet til bærekraft. De fant også at alle selskapene hadde en form for prestasjonsmåling i tilknytning til bærekraft - enten om var er finansielle, ikke-finansielle eller hybride målesystemer. Disse systemene fanger opp enkeltaspekter av bærekraft, som eksempelvis CO₂-utslipp. I tilfeller hvor kybernetisk styring ikke ble brukt til *både* sosial- og miljømessig bærekraft, var fokuset på det miljømessige og ikke det sosiale. Selv om kybernetiske styringsmekanismer ble observert i alle selskapene, var det stor varians i systemenes kompleksitet.

Alle selskapene i studien til Crutzen et al. (2017) tok i bruk en form for administrativ styring for å styre bærekraft. Alle selskapene hadde bærekraft som en del av styringsdokumenter, eksempelvis gjennom en type etiske retningslinjer eller lignende. Da selskapene som ble undersøkt var store europeiske selskaper, som alle hadde en egen avdeling for bærekraft. Disse ble organisert på ulike måter, men de hadde alle en bærekraftsleder. Det var forskjeller i hvem bærekraftslederen hadde ansvar for å rapportere til, hvor de fleste rapporterte direkte til et styremedlem, mens minoriteten rapporterte videre til CEO eller CFO. Det ble ikke observert signifikante forskjeller på om selskaper hadde fokusert den administrative styringsmekanismen mot enten sosialt ansvar eller miljø.

Det er også foretatt en studie av som tar for seg norske virksomheter og samfunnsansvar (Gulbrandsen et al., 2014). Dette er en studie basert på en spørreundersøkelse som er sendt til norske selskaper i den kunnskapsintensive service-sektoren. Dette inkluderte FoU og undervisning, konsulentselskaper, og teknologi- og telekommunikasjonssektoren. Det var stor variasjon i størrelsen på selskapene som deltok. Studien undersøkte blant annet i hvilken grad de norske bedriftene vurderte det som viktig å inkludere ansvarlighet i praktiske tiltak og endringer; organisatoriske grep eller endringer i forretningsmodeller.

Omtrent halvparten av selskapene som deltok i studien oppgav at de hadde en strategi dedikert til arbeidet med ansvarlighet og bærekraft (Gulbrandsen et al., 2014). En fjerdedel oppgav at de hadde en ansvarsperson for ansvarlighet og bærekraft. En tredjedel av selskapene har også ansvar og bærekraft inkludert i en form for rapportering i selskapet. Når det kommer til prestasjonsmål, hadde de færreste egne KPI-er knyttet til bærekraft, og svært få brukte finansielle insentiv til å fremme arbeidet med bærekraft. Her er det viktig å peke på variasjonen i selskapene som deltok, hvor de store selskapene i undersøkelsen hadde mer rutine og prosedyrer for bærekraft enn de mindre selskapene.

I en studie av Gulbrandsen et al. (2015) basert på forskningen gjort av Gulbrandsen et al. (2014), belyses utfordringen med å utarbeide god virksomhetsstyring for bærekraftige bedriftsmodeller. Forfatterne presiserer at det i slike forretningsmodeller er avgjørende å ordentlig vurdere selskapets bærekraftsytelse. Gjennom forskning på hvilken rolle virksomhetsstyring har i bærekraftige forretningsmodeller, argumenterer de for at selskapers virksomhetsstyringssystem må ta hensyn til en flerdimensjonal forståelse for ytelse i alle deler av virksomhetsstyringen. Dette begrunnes med at bærekraft er et flerdimensjonalt

fenomen. Eksempelvis vil det i lys av kybernetisk styring bety at selskaper må benytte seg av prestasjonsmål som belyser miljømessige-, økonomiske- og sosiale prestasjoner. Dette reflekterer det bærekraftige konseptet for en tredelt bunnlinje, som baseres på en forståelse for dimensjonene finansiell, samfunnsmessig og miljømessig ytelse.

Bonacchi og Rinaldi (2007) skriver en artikkel om hvordan man skal utvikle planer og mål som tilfredsstillers selskapseiere både gjennom finansiell, miljømessig og sosial prestasjon. Et innovativt planleggings- og kontrollsystem er avgjørende for å tilfredsstille alle de tre aspektene. Tradisjonelle systemer tilfredsstillers typisk ikke alle de tre perspektivene, hvor flere av de kun har fokus på økonomisk utvikling. I artikkelen utvikles det et målesystem, som de kaller trekløveret, som skal hensynta de tre dimensjonene, i tillegg til alle interessenter innenfor de ulike dimensjonene. Videre deles det inn i mål under hver av interessentene. Bygger man det opp på denne måten, vil man da øke selskapets totalprestasjon.

Mahmoudian et al. (2022) gjør en kvantitativ studie av hvordan bærekraftige styringssystemer (sustainability control systems, SCS) har innvirkning på måloppnåelse knyttet til bærekraft og oppnåelse knyttet til bærekraftsrapportering. Denne studien skiller seg fra de andre ved at det benyttes kvantitativ metode, til forskjell fra kvalitativ metode slik som Crutzen et al. (2017) bruker. Dette øker muligheten for generaliserbarhet. I denne studien brukes også Malmi og Brown (2008) sin styringspakke, men da det er en kvantitativ studie, er det kun de tellbare delene av styringspakken som vektlegges. Dette betyr at kulturell styring og planlegging ikke inkluderes som innsatsfaktorer. Resultatene viser at eierstyring og selskapsledelse er viktig for at selskapet oppnår sine bærekraftsmål og utarbeider bærekraftsrapporter av høy kvalitet. En grundig og nøyaktig selskapspolitikk samt gode styringsmekanismer for miljø (environmental management system) har også sammenheng med gode prestasjoner knyttet til bærekraft.

En studie av Lueg og Radlach (2016) gjør en systematisk litteraturgjennomgang av 83 studier som omhandler virksomhetsstyring og bærekraftig utvikling. Også i denne studien er det Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk som tas i bruk, og Lueg og Radlach (2016) ser på hvilke av de ulike styringsmekanismene som brukes for bærekraftig utvikling. Når det kommer til planlegging, viser studiene fra litteraturgjennomgangen at det er viktig at selskapenes mål og bærekraftsmål bør være integrert gjennom planleggingsprosessen

(Banerjee, 2002; Eccles et al., 2012; Epstein og Roy, 2001). Integrasjon av bærekraft i styringen mislykkes dersom planleggingen gjøres i de tradisjonelle finansielle systemene (Riccaboni og Leone, 2010) og hvis konkrete handlingsplaner ikke utarbeides (Clarke og Roome, 1999; Durden, 2008). De administrative styringsmekanismene er elementet fra Malmi og Brown (2008) som hyppigst nevnes når det er snakk om styringsmekanismer og bærekraftig utvikling i litteraturgjennomgangen av Lueg og Radlach (2016). Det kommer frem at selskapsledelse (fra engelsk: *corporate governance*) gir selskaper den nødvendige organiseringen som skal til for at selskapene oppnår sine langsiktige og kortsiktige mål. De dominerende styringsmekanismene for bærekraftig utvikling var i litteraturgjennomgangen administrative og kybernetiske styringsmekanismer. En mulig forklaring som trekkes frem, er at dette er kontrollmekanismer som de allerede bruker til finansiell styring, og som er overførbare til bærekraft.

Det er gjort en studie som tar for seg hvordan virksomheters organisasjonsstruktur påvirker selskapets arbeid med etterlevelse av bærekraftsrapportering (Mink, 2012); En kombinasjon av at ledelsen uttrykker genuint engasjement for bærekraft, og at interessentene uttrykker forventninger for bærekraft fører til en bærekraftsrettet kultur i selskapet, som igjen forenkler rapporteringsprosessen. En studie av Harangozó og Zilahy (2015) peker på potensialet som ligger i samarbeid med ikke-statlige organisasjoner (fra engelsk: *Non-governmental organization*, NGO) i arbeidet med CSR, og på de mulige gevinstene SMB kan oppnå ved samarbeid. Dette omfatter blant annet kunnskapsdeling.

I tabell 3.2 følger en oversikt over de mest sentrale funnene fra litteraturen, fordelt på de tre delforskningsspørsmålene og styringsmekanismene vi i denne studien tar for oss. Vi ser at litteraturen om bærekraftige styringssystemer og våre resultater til dels samsvarer. I vår studie finner vi at kun ett av selskapene bruker planleggingsmekanismen. I vår teorigjennomgang ser vi at dette er i motsetning til Crutzen et al. (2017) og Gulbrandsen et al. (2014), hvor majoriteten hadde utarbeidet planer. For de kybernetiske styringsmekanismene er våre funn i større grad i samsvar med det de finner i litteraturen. Det samme gjelder for de administrative styringsmekanismene. Det er her viktig å peke på at det i litteraturen er snakk om bærekraft og ansvarlighet på et overordnet nivå. Det vil si at bærekraft også omfatter miljøhensyn, mens i vår studie ser vi på åpenhetsloven spesifikt, som da handler om sosial bærekraft. Trolig vil også de selskapene i utvalget

bruke styringsmekanismer til bærekraft på et mer overordnet nivå, men dette blir ikke vurdert i denne studien. En må derfor være kritisk når vi her sammenligner våre funn med funnene fra litteraturen.

Styringsmekanisme	Hovedfunn i litteratur
Planlegging	Crutzen et al (2017): Majoriteten av selskapene hadde planer knyttet til bærekraft. Flere hadde langsiktige planer enn handlingsplaner. Et fåtall hadde planer tilknyttet sosial bærekraft, mens flere hadde planer for miljømessig bærekraft. Litt over halvparten hadde integrert bærekraft i selskapets kjernestrategi.
	Gulbrandsen (2014): Omtrent halvparten av selskapene hadde en strategi dedikert til arbeidet med ansvarlighet og bærekraft.
	Bonacchi, M. og Rinaldi, L. (2007): Peker på viktigheten av å ha et innovativt planleggings- og kontrollsystem for å tilfredsstille finansiell, miljømessig og sosial prestasjon.
	Lueg et al. (2016): Viktig at selskaps- og bærekraftsmål til en viss grad er integrert gjennom planleggingsprosessen. Viktig med konkrete handlingsplaner.
Kybernetisk styring	Crutzen et al (2017): Alle selskapene tok i bruk budsjetter. Alle selskapene hadde en form for kybernetisk styring, enten gjennom finansielle, ikke-finansielle eller hybride systemer. Generelt hadde de fleste prestasjonsmål knyttet til både sosial og miljømessig bærekraft. For de som kun hadde fokus på én av disse, var fokuset på miljø.
	Gulbrandsen (2014): De færreste tok i bruk KPI-er til styring av bærekraft.
Administrativ styring	Crutzen et al (2017): Alle selskapene hadde en egen bærekraftsavdeling og en bærekraftsansvarlig. Alle selskapene hadde en form for bærekraftspolicy. Ikke signifikant forskjell på om fokuset i de administrative styringsmekanismene var på miljø eller sosial bærekraft.
	Gulbrandsen (2014): En fjerdedel oppgav at de hadde en ansvarlig for ansvarlighet og bærekraft.
	Mahmoudian et al. (2022): Eierstyring og selskapsledelse er viktig for at selskapet oppnår sine bærekraftsmål og utarbeider bærekraftsrapporter av høy kvalitet. En grundig og nøyaktig policy samt gode styringsmekanismer for miljø har sammenheng med gode prestasjoner knyttet til bærekraft.
	Lueg et al. (2016): Viktig med god selskapsledelse.
	Mink (2012): Kombinasjon av at ledelsen uttrykker genuint engasjement for bærekraft og at interessentene uttrykker forventninger for bærekraft fører til en bærekraftsrettet kultur i selskapet, som forenkler rapporteringsprosessen.
	Harangozó og Zilahy (2015): Samarbeid med NGOs kan være fordelaktig.

Tabell 3.2: Oppsummering av litteratur om bærekraftige styringssystemer.

4 Metode

Metodekapittelet gir en systematisk beskrivelse av studiens fremgangsmåte (Saunders et al., 2016). Vi vil her gjennomgå og forklare hvordan vi har innhentet, analysert og tolket data. Gjennom metoden legger en til rette for å etablere pålitelig innsikt og troverdige teorier. Metoden baseres på både prinsipper og regler for teoretisk drøfting og argumentasjon, men også teknikker for gjennomføring av empiriske undersøkelser. I den teoretiske drøftelsen og argumentasjonen vektlegges presisjon, gyldighet og fullstendighet. Gjennomgående brukes kjent forskningsmetodikk, og vi begrunner valgene som tas underveis og forklarer hva disse valgene innebærer. Først kommer vi inn på forskningsdesign, hvor vi tar for oss forskningsfilosofi, forskningstilnærming og forskningsstrategi før vi kommer inn på datainnsamling. Her forklarer vi hvordan vi samler inn data, samt hvilket utvalg vi samler data fra. Avslutningsvis kommer vi inn på hvordan vi analyserer data, i tillegg til at vi evaluerer vårt eget forskningsdesign og gjør noen etiske betraktninger.

4.1 Forskningsdesign

I dette delkapittelet gjennomgår vi forskningsdesignet, som skal brukes til å svare på forskningsspørsmålet om i hvilken grad større norske selskaper tilpasser virksomhetsstyringen sin for å etterleve åpenhetsloven. Forskningsdesignet legger til rette for hvordan studien besvares. Dette inkluderer forskningsfilosofi, -tilnærming og -strategi.

4.1.1 Forskningsfilosofi

Uavhengig av hvilken type studie man skal gjennomføre, er det viktig å ha en oppfatning av hvilken forskningsfilosofi som legges til grunn (Saunders et al., 2016). Utgangspunktet for kvantitative studier er positivismen, som står for “det som finnes” (Jacobsen, 2022). Her fokuseres det på at forskeren skal ta avstand fra det som undersøkes og at det ikke skal bære preg av personlighet. Resultatet skal i minst mulig grad styres av hvem det er som gjennomfører studien. Kvalitativ metode derimot, bygges som oftest opp av interpretivismen, som motsetter seg positivismen. Dette skyldes at interpretivismen sier at det ikke er mulig at forskningen ikke bærer personlig preg, da dette alltid vil ha innvirkning

på undersøkelsene.

I vår studie skal vi samle data gjennom intervjuer, som innebærer at vi skal konversere med deltakerne som forteller om egne oppfatninger. Gjennom denne metoden oppnår man dybde, men den gir også rom for personlige oppfatninger. Våre innsamlede data, resultater og tolkninger er derfor basert på deltakernes oppfatning av virkeligheten. Dette er altså en subjektiv studie, som betyr at deres oppfatning av virkeligheten preger studien. Denne typen forskningsfilosofi kalles gjerne subjektiv interpretivistisk (Saunders et al., 2016), og går ut på at mennesker med ulike bakgrunner vil tolke den sosiale virkeligheten på ulike måter, altså på en subjektiv måte. Mennesker kommer fra ulike kulturer, miljø, tidsaspekter, har ulik kunnskap og mye mer som former en som menneske, noe som vil påvirke hvordan man oppfatter virkeligheten. Dette gjelder både for intervjuobjektene og oss som forskere. Som forsker kreves det derfor at vi må forsøke å sette oss inn i deres situasjon og tolke oppfattelsene fra deres ståsted. Det kreves at man legger fra seg egne erfaringer og vurderinger, og setter seg inn i intervjuobjektets perspektiver. Gjennom hele studien er det viktig å være klar over, og ta hensyn til dette.

4.1.2 Forskningstilnærming

I forskning skiller man mellom induktiv og deduktiv teoretisk tilnærming (Saunders et al., 2016). Ved en deduktiv tilnærming bruker man teori til å komme frem til empiri. Man bruker da teorien til å utforme hypoteser på et område det allerede eksisterer en del forhåndskunnskap, og går fra det brede til det spesifikke. Den induktive tilnærmingen er motsetningen til deduktiv, hvor man går fra empiri til teori. Det vil si at man samler inn data for å komme frem til nye teorier og på den måten går fra det spesifikke til det generelle. Typisk er det da lite eksisterende kunnskap på området og man bruker gjerne en eksplorerende metode. Det er også mulig å bruke en kombinasjon av de to tilnærmingene hvor man beveger seg frem og tilbake mellom det teoretiske og det empiriske. Denne kombinasjonen kalles abduktiv tilnærming.

I denne studien er det den abduktive tilnærmingen som brukes. Vi ser på hvordan større norske selskaper tilpasser virksomhetsstyringen sin for å etterleve åpenhetsloven. Til dette tar vi utgangspunkt i det teoretiske rammeverket til Malmi og Brown (2008), samt litteratur om bærekraftige virksomhetssystemer og om etterlevelse. Det teoretiske

rammeverket tar vi videre utgangspunkt i når vi utvikler metoden vår, som innebærer datainnsamling gjennom semistrukturerte intervjuer. Intervjuguiden vi har utarbeidet, baserer seg altså på det teoretiske rammeverket. Slik går vi fra teori til empiri. Til slutt skal vi analysere data ved å studere mønstre og trekke konklusjoner. Da er man tilbake til det teoretiske, og kan enten etablere ny teori eller bruke innsikten til å bygge videre på eksisterende teorier. Selskaper som arbeider med åpenhetsloven, vil da kunne bruke denne innsikten ved implementering av lovverket i sin styring. Det veksles dermed mellom de to teoritilnærmingene og en kan anse dette som en abduksjonstilnærming.

4.1.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien er den overordnede planen for hvordan man skal besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016). Det handler altså om hvordan studieprosessen skal gjennomføres, og hvilke metoder, teorier og modeller som skal brukes underveis i de ulike delene av prosessen. Vi skal derfor her gjennomgå metodevalg, og hvordan vi skal samle inn og analysere dataene vi trenger for å kunne svare på forskningsspørsmålet.

Vi har valgt å besvare forskningsspørsmålet gjennom en kvalitativ studie. Vi skiller mellom kvantitativ og kvalitativ metode, hvor den kvantitative er det numeriske og tellbare, mens kvalitativ metode baseres på ikke-numerisk data (Saunders et al., 2016). Kvantitative studier assosieres som nevnt med en positivistisk filosofi, mens kvalitative studier med interpretivistisk filosofi. Ved kvalitative studier ønsker forskere å forstå det subjektive og de sosialt konstruerte sammenhengene det forskes på, og det kan derfor ses på som interpretivistisk. Når vi ser nærmere på de norske virksomhetene og deres etterlevelse av åpenhetsloven intervjuer vi ansatte i selskapene. For å kunne svare på hva og hvordan dette skjer, trenger man ord, meninger og beskrivelser, og den kvalitative forskningsmetoden vil være hensiktsmessig å bruke. Numeriske data vil ikke kunne gi oss den ønskelige innsikten for å belyse problemstillingen.

Vi ønsker å svare på hvordan større norske selskaper bruker virksomhetsstyring for å etterleve åpenhetsloven, noe som legger til rette for en eksplorativ studie. En eksplorativ studie har som hensikt å finne ut mer om et bestemt tema gjennom å stille åpne spørsmål (Saunders et al., 2016). Vi undersøker en ny lovgivning hvor det er utviklet begrenset kunnskapsmengde. Det er derfor hensiktsmessig med en eksplorativ studie, da det er

et fleksibelt design hvor det kan gjøres endringer underveis. Man kan endre teoretisk bakgrunn, spørsmål og fremgangsmåte etterhvert som man tilegner seg kunnskap. I studien ønsker vi å få innsikt i de konkrete styringsmekanismene åpenhetsloven innarbeides i, altså vi ønsker konkret informasjon og ikke generelle betraktninger om et spesifikt tema. Denne type informasjon ville vi ikke fått tilgang til ved å benytte kvantitativ metode med et deskriptivt design (Saunders et al., 2016).

Ettersom studiens omfang er begrenset, da det gjelder en masteroppgave på ett semester, gjør vi en tverrsnittstudie. Det vil si at man studerer et bestemt fenomen på et bestemt tidspunkt, og at man ikke ser på fenomenet over tid (Saunders et al., 2016). Åpenhetsloven ble nylig vedtatt, og det kan tenkes at det vil skje mye de neste årene med tanke på hvordan selskaper vil innarbeide lovkravene i sin virksomhetsstyring. Trolig vil det derfor være en del prøving og feiling fra selskaper i starten før det etableres en *beste praksis*. Selv om vi her gjør en tverrsnittstudie, vil det også være interessant å se hvordan utviklingen blir i fremtiden og hvordan praksis etableres blant selskapene. Vi er her som sagt begrenset av studiens omfang, og har kun ressurser til å se hvordan de arbeider med etterlevelsen nå i startfasen. Det vil være interessant hvordan håndteringen utvikler seg, noe en kan se på i et fremtidig forskningsprosjekt.

Det vil være naturlig å bruke en casestudie når vi skal gjøre en kvalitativ studie om i hvilken grad større norske selskaper tilpasser virksomhetsstyring sin for å etterleve åpenhetsloven. En casestudie er en dybdeundersøkelse av et fenomen eller et emne innenfor dets reelle setting (Yin, 2014; Saunders et al., 2016). "Caset" som undersøkes kan være et fenomen, en organisasjon, en person, en gruppe, eller lignende. I denne studien er caset virksomhetene i utvalget. I tidsperioden denne forskningen gjennomføres (høsten 2022) er det relativt kort tid siden loven ble vedtatt. Det er av den grunn svært begrenset kunnskapsmengde utviklet, og en casestudie vil derfor være det mest hensiktsmessige. Vi ønsker selskapers perspektiv på etterlevelse, og vil derfor intervjuere flere større selskaper slik at vi kan gjøre en kartlegging i en tidlig fase. Studien kan derfor regnes som en flercasestudie.

4.2 Datainnsamling

I dette delkapittelet skal vi redegjøre for hvordan vi samler inn data i studien. Innsamling av data skilles overordnet mellom primærdata og sekundærdata (Saunders et al.,

2016). Primærdata defineres som ny data man samler inn med formål om å svare på forskningsspørsmålet, mens sekundærdata henviser til data som allerede er samlet inn av andre forskere til andre formål. For å tilegne oss en grundig forståelse av hvordan selskaper integrerer åpenhetsloven i sin virksomhetsstyring har vi valgt å ta i bruk primærdata i form av semistrukturerte intervjuer. Vi har imidlertid supplert med sekundærdata for å få en dypere forståelse av hvordan selskapene arbeider med bærekraft, samt hvordan loven blir møtt av diverse store bedrifter. Sekundærdata vi bruker er offentlig publiserte dokumenter fra selskapene i utvalget.

4.2.1 Primærdata

Metodevalg for innhenting av data avhenger av forskningsspørsmålet og studiens formål (Saunders et al., 2016). Etersom formålet med denne studien er å gå i dybden for å undersøke i hvilken grad større norske selskaper tilpasser virksomhetsstyringen sin for å etterleve åpenhetsloven, ser vi det hensiktsmessig å ta i bruk semistrukturerte intervjuer. Datainnsamling gjennom intervjuer argumenteres som en av de viktigste kildene i en casestudie, da de er både målrettede og gir god innsikt gjennom oppfatninger, meninger og holdninger (Yin, 2014).

I denne studien har vi valgt å benytte oss av semistrukturerte intervjuer, da vi anser denne intervjuformen til å være den som gir best innsikt. Semistrukturerte intervjuer er en fleksibel intervjuform som assosieres med kvalitativ forskning (Saunders et al., 2016). Dette er et hensiktsmessig alternativ ettersom forskningsdesignet er eksplorativt og man gjennom slike intervjuer kan stille relativt åpne og komplekse spørsmål. Fleksibilitet gir mulighet for å kunne tilpasse spørsmål, endre rekkefølge og stille oppfølgingsspørsmål basert på overordnede temaer, og gjør at man oppnår et detaljert og presist datasett.

I forkant av intervjuene utarbeidet vi intervjuguider med overordnede tema og tilhørende spørsmål. Dette sørget for at vi holdt retningen for studiens formål, men likevel hadde mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål eller tilpasse de forhåndsoppsatte spørsmålene etter samtalens utvikling. Dette baseres på argumentet til Yin (2018) om at intervjuer i casestudier bør være ledende samtaler, fremfor strukturerte spørreskjema. Vi ønsker at intervjuobjektene skal kunne svare fritt og utdypende om temaene, og legger dermed opp til å stille spørsmål som gir rom for dette. Hensikten bak dette er at intervjuobjektene

ikke skal bli preget av spørsmålsstillingen vår, men heller basere seg på egne oppfatninger. Dette kan vi naturligvis ikke være sikre på at vi unngår, da intervjuobjektene kan bli påvirket av formuleringene eller kroppsspråket vårt.

Det ble utarbeidet to ulike intervjuguider basert typen selskap vi hadde intervju med. Den ene guiden består av tema og spørsmål som vi ønsket å stille de to konsulentselskapene, mens den andre var utarbeidet til de resterende åtte selskapene (appendiks B og C). Begge intervjuguidene ble utarbeidet med bakgrunn i at vi ønsket å innhente data om hvordan selskapene tilpasser virksomhetsstyringen sin til å etterleve åpenhetsloven, men de hadde to litt ulike vinklinger. Konsulentselskapene inkluderte vi fordi de daglig er i dialog med ulike selskaper, noe som kan gi et bredere perspektiv på studien utover de resterende åtte selskapene vi intervjuer. Intervjuguiden til konsulentselskapene skiller seg derfor fra de andre selskapene ved at den vinkler spørsmålene på en annen måte, men den tar likevel utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) sin styringspakke. Konsulentselskapene har også innsikt i hva selskaper *bør* gjøre for å etterleve lovverk og reguleringer, noe som også kan bidra til denne studien. Konsulentselskapene sitter med et større oversiktsbilde og har innblikk i hvilke utfordringer selskaper typisk møter. Dette er noe av det vi prøver å få frem i intervjuguiden. Intervjuguiden er dermed noe tilpasset til konsulentselskapene. De resterende åtte selskapene vi intervjuer ønsker vi at skal gi oss innsikt i hvordan de arbeider for å etterleve åpenhetsloven og hvilke tilpasninger de gjør. Utover spørsmål i tilknytning til Malmi og Brown (2008), stiller vi også mer generelle spørsmål om bærekraft og virksomhetsstyring innledningsvis. Kombinasjonen av selskaper kan styrke datasettet vi sitter igjen med, da vi her får innsikt fra både selskaper som rammes av loven og konsulentselskaper som rådgiver selskaper som rammes. I forkant av intervjuene leser vi oss opp på relevant informasjon tilhørende hvert selskap, slik at vi får best mulig forståelse i forkant av intervjuet og kan stille passende spørsmål.

Totalt ble det gjennomført ti intervjuer med lengde på omtrent 20-55 minutter per intervju. Intervjuene ble holdt i perioden oktober til november 2022. Grunnet miljømessige og geografiske hensyn ble alle intervjuene holdt digitalt over teams. Ved å holde videointervjuer kan intervjuobjektene oppholde seg på eget kontor eller hjem, altså lokaler hvor de er komfortable og føler seg trygge. En ulempe er dog at vi ikke har mulighet til å lese kroppsspråket på samme måte som man kunne gjort fysisk. Under selve intervjuene var

det én av oss som ledet intervjuet ved å stille spørsmål basert på intervjuguiden. Den andre var observatør, som noterte og lyttet ekstra aktivt til svarene. Observatøren hadde da mulighet til å i større grad reflektere over informasjonen som ble avgitt, og stille relevante oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig.

I forkant av intervjuene sendte vi ut informasjonsskriv og samtykkeskjema som de måtte skrive under på i forkant av intervjuet (appendiks A). Informasjonsskrivet tar utgangspunkt i Norsk Senter for Forskningsdata sin mal og har til formål å oppklare forventninger mellom forsker og deltaker, samt gi samtykke til behandling av personvernopplysninger. Deltakerne samtykker her til at vi tar lydopptak og behandler dette. Lydopptakene sørger for at vi ikke går glipp av viktig informasjon, og samtidig kan lytte aktivt for å stille relevante oppfølgingsspørsmål. Lydopptakene ble transkribert kort tid etter intervjuene, og sendt tilbake til deltakeren slik at vedkommende kunne fjerne, reformulere eller legge til momenter.

Intervjulengden ble veldig varierende da deltakerne hadde mer eller mindre å bidra med. Vi opplevde at enkelte deltakere fortalte veldig mye rundt temaet uten å komme inn på det vi faktisk spurte om. Andre svarte mer presist på det vi spurte om, og intervjuet ble dermed kortere.

4.2.2 Sekundærdata

I tillegg til primærdata har vi valgt å benytte sekundærdata for å få en dypere forståelse for å besvare forskningsspørsmålet. Saunders et al. (2016) argumenterer for at man trenger forkunnskaper gjennom sekundærdata for at semistrukturerte intervjuer skal være ordentlig vellykket. Sekundærdata er data som har blitt samlet inn av andre til et annet formål. Dette kan være nyttig for studiens resultat, da det bringer nye tolkninger og bredere kunnskap.

I vår studie har vi valgt å ta i bruk dokumentbasert sekundærdata. Dette defineres av Saunders et al. (2019) som dokumenter som fysisk, også digitalt, kan transponeres på tvers av tid og rom, og gjenanalyseres til et annet formål enn det ble samlet for i utgangspunktet. Denne typen sekundærdata blir ofte brukt når man kombinerer primær- og sekundærdata, og er det vi anser som mest hensiktsmessig å bruke i vår studie. Dokumentene vi tar i bruk er hørings svar fra lovforarbeidet, bærekraftsrapporter samt

andre offentlige selskapsdokumenter som interne regler og etiske retningslinjer. Flere av de deltagende selskapene har gitt høringssvar, som ble brukt slik at vi fikk en bedre forståelse for deres holdning til åpenhetsloven og hvordan den ble tatt imot. Dette gir oss god innsikt i forkant av innsamlingen av primærdata. Bærekraftsrapportene fra selskapene vi intervjuer gir oss bedre forståelse for hvordan selskapene tok hensyn til bærekraft i drift før loven ble innført, deres arbeid med bærekraft, samt deres holdninger rundt emnet. Dette gjør det enklere for oss å tilpasse intervju spørsmålene, slik at vi sitter igjen med verdifull data. I tillegg kan bærekraftsrapportene brukes i etterkant, ettersom enkelte av selskapene inkluderer informasjon om hvordan de planlegger etterlevelse av åpenhetsloven. Andre selskapsdokumenter som etiske retningslinjer for leverandørene og intern selskapspolitikk kan brukes både i forkant og etterkant av intervjuer da dette er en del av selskapets administrative styring, og som da igjen kan gi oss innsikt i om de inkluderer åpenhetsloven i denne delen av virksomhetsstyringen.

4.2.3 Utvalg

I denne delen av metodekapittelet vil vi forklare og begrunne utvalget vi har samlet inn data fra. I studier definerer man gjerne en større populasjon, før man ut ifra populasjonen velger utvalget man samler inn data fra (Saunders et al., 2019). Dette utvalget kan enten gjøres tilfeldig eller strategisk. Studiens tema og forskningsspørsmål legger til rette for en naturlig avgrensning, da den begrenses av åpenhetslovens virkeområde (Åpenhetsloven, 2022, § 2). Studiens populasjon vil derfor være alle selskaper som omfattes av åpenhetsloven. Det er gjort et anslag på at loven vil ramme i underkant av 9000 norske virksomheter (Oslo Economics og KPMG, 2021). Som nevnt innledningsvis omfatter loven *større norske selskaper*, som da inkluderer store og mellomstore selskaper, altså alle selskaper som ikke defineres som *små foretak* jf. regnskapslovens §1-6 (Regnskapsloven, 1999).

Innsamlingen av data gjøres på et bestemt utvalg av populasjonen på grunn av studiens begrensede omfang (Saunders et al., 2019). Utvalget kan enten trekkes tilfeldig gjennom en sannsynlighetsfordeling eller gjennom et strategisk valg. Studien vi gjennomfører har ikke til hensikt å skulle generaliseres til hele populasjonen, da det er en kvalitativ studie hvor vi ønsker dypere innsikt gjennom subjektive intervjuer. Vi bruker derfor et strategisk utvalg i denne studien. I utvelgelsen så vi først på høringssvarlisten med selskaper, hvor det var mange store foretak. Vi ønsket et noe bredere spekter av selskaper, og ville derfor

også inkludere selskaper av ulik størrelse og i ulike bransjer. Vi valgte dermed fire store foretak i tre ulike bransjer som oppfyller kravene til Regnskapsloven (1999) § 1-5.

Videre valgte vi også fire mellomstore selskap fra fire ulike bransjer. De mellomstore selskapene oppfyller ikke kravet til å være et *stort foretak* jf. regnskapsloven § 1-5, og er for stort til å kunne regnes som et *lite foretak* jf. regnskapsloven § 1-6 (Regnskapsloven, 1999). Hensikten med å inkludere mellomstore selskap, er at de gjerne ikke i like stor grad omfattes av eksterne lovverk eller retningslinjer, slik at det trolig vil kreve mer for disse å etterleve åpenhetsloven. Vi ville likevel være sikre på at de mellomstore faktisk hadde kommet i gang med arbeidet med loven, slik at de hadde et bidrag til vårt forskningsspørsmål.

Vi valgte også å intervju to konsulentselskaper, da dette ville gi oss innsikt i hvordan et større spekter av selskaper håndterer åpenhetsloven. Konsulentselskapene har ulike typer kunder, og sitter derfor med bredere innsikt. Det ene konsulentselskapet har i større grad kunder bestående av små og mellomstore selskaper (SMB) (K1), mens det andre har flere større kunder (K2).

For å få dyp innsikt i hvordan et bestemt selskap arbeider for å etterleve åpenhetsloven, ønsket vi å komme i kontakt med relevante personer i de utvalgte selskapene. Vi ønsket at respondenten fra hvert selskap skulle både ha innsikt i åpenhetsloven, men også virksomhetsstyringen i selskapet. Store foretak har gjerne en egen bærekrafts- eller compliance-avdeling, hvor de er godt kjent med både åpenhetsloven og virksomhetsstyringen i selskapet. Selskaper med kompleks organisasjonsstruktur har vi ofte sett at har egne ledere for de sosiale aspektene av bærekraft. Mellomstore selskaper har som regel ikke like omfattende organisasjonsstruktur, men har gjerne innkjøpsjefer, jurister eller rådgivere som besitter den informasjonen vi er ute etter. Avhengig av selskapets størrelse, organisasjonsstruktur og tilgjengelighet har vi intervjuet nøkkelpersoner i selskapene som har den nødvendige innsikten for å kunne svare på spørsmålene i intervjuguiden.

Under i tabell 4.1 følger en oversikt over selskapene som har deltatt i studien. Da studien er anonym har vi tildelt selskapene kallenavn. S står for stort selskap, M står for mellomstort selskap og K står for konsulentselskap. Videre oppgir vi det overordnede stillingsområde vedkommende vi intervjuer jobber innenfor. I tabellen inkluderer vi også intervjulengde og antall ord i transkriptet.

Intervjunr.	Kallenavn	Selskapsstørrelse	Ansvarsområde	Intervjulengde	Antall ord
1	S1	Stort	Innkjøp	35 min	3701
2	S2	Stort	Bærekraft	41 min	4416
3	S3	Stort	Compliance	25 min	3403
4	S4	Stort	Innkjøp	27 min	4154
5	M1	Mellomstort	Compliance	40 min	6061
6	M2	Mellomstort	Bærekraft	25 min	2162
7	M3	Mellomstort	Bærekraft	30 min	3891
8	M4	Mellomstort	Innkjøp	25 min	2339
9	K1	Konsulentselskap	Rådgivning	52 min	8131
10	K2	Konsulentselskap	Compliance	30 min	4075

Tabell 4.1: Oversikt over intervju og deltakere

4.3 Dataanalyse

I dette delkapittelet forklarer vi hvordan vi bruker innsamlet data til å hente ut interessante funn. For en kvalitativ studie som bruker intervjuer som metode for datainnsamling, er det flere analysemetoder som kan benyttes. King et al. (2018) peker på fire slike analysemetoder som er vanlige å bruke i denne typen studier: *tematisk analyse*, *grounded theory*, *fenomenologisk analyse* og *narrativ analyse*. I denne studien har vi på bakgrunn av studiens filosofiske utgangspunkt, teoretiske rammeverk og metodetilnærming valgt å ta i bruk en tematisk analyse. Dette er en systematisk og fleksibel måte å analysere data på (Braun og Clarke, 2006), noe som er sammenfallende med vårt eksplorative forskningsdesign. Metoden er også hensiktsmessig for oss som masterstudenter uten forskningserfaring, ettersom den er enkel å forstå og bruke.

Saunders et al. (2016) beskriver tematisk analyse, og påpeker at hensikten med rammeverket er å gjenkjenne tema og mønstre som går igjen i datasettet. På den måten kan man på tvers av intervjuer identifisere funn og resultater som bidrar til å svare på forskningsspørsmålet. Tematisk analyse består av fire steg, hvor man først (1) gjør seg kjent med datasettet, så (2) koder dataen, deretter (3) identifiserer man tema og relasjoner i datasettet og avslutningsvis (4) bearbeider man temaene og tester for alternative forklaringer. I denne studien samler vi data gjennom ti intervjuer som varer i 20-55 minutter, noe som genererer mye tekst som skal analyseres. Ved bruk av tematisk analyse og koding, vil man da på en enklere måte klare å finne mønstre og se funn i data.

Det første steget i tematisk analyse er å transkribere intervjuene. Transkribering vil si å skrive ned nøyaktig det som ble sagt i intervjuene (Saunders et al., 2019). Dette gjorde vi kort tid etter hvert fullførte intervju ved hjelp av lydopptaket. Dette sikret at vi fikk med oss alle detaljene i intervjuene. I tillegg er det også hensiktsmessig å ta notater dersom man observerer eksempelvis kroppsspråk. Det er som forsker ikke bare nyttig å vite hva deltakeren sier, men også *hvordan* vedkommende sier det (Saunders et al., 2019). Her kommer noteringen inn. Vi har som nevnt i forkant informert om, og fått tillatelse til å ta lydopptak av deltakerne.

Da vi skulle kode dataen i andre steg av den tematiske analysen, tok vi utgangspunkt i teoretiske ord basert på de overordnede temaene. I tillegg opprettet vi koder for hvert av elementene i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk. Vi tok da utgangspunkt i intervjuguiden, hvor *planlegging*, *kybernetisk styring* og *administrativ styring* er de overordnede temaene. Eksempelvis så samlet vi data fra alle transkriptene knyttet til åpenhetslovens ansvarsfordeling i selskapene. Dette er da tilknyttet det overordnede temaet *administrativ styring*. Ettersom vi har en abduktiv forskningstilnærming som baserer seg på et teoretisk rammeverk, er det naturlig å ta utgangspunkt i dette. Målet er å finne og samle data med samme mening, og sile ut det som er irrelevant for å kunne svare på forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019). Utover de forhåndsbestemte kodene, la vi også opp til at det kunne dukke opp koder vi ikke hadde sett for oss, men som likevel kunne være interessante.

Etter å ha kodet datasettet, samlet vi kodene i overordnede grupperinger som kan bestå av enten én eller flere koder som er relatert til hverandre (Saunders et al., 2019). Dette er det man kaller for temaer. Avgrensningen av temaer ble basert på hvilke vi anså som mest relevant for studiens formål og forskningsspørsmål. De overordnede temaene tar også utgangspunkt i intervjuguiden, hvor en samler kodene tilhørende det bestemte temaet. I kapittelet for empiri presenteres oppsummerende tabeller med de mest sentrale funnene i hvert av de ulike temaene. Det siste punktet i tematisk analyse går ut på å vurdere om funnene kan ha alternative forklaringer. Dette fremkommer i analysen dersom det er mangelfull informasjon.

Den tematiske analysen ble gjennomført i det kvalitative dataverktøyet MAXQDA, som gjorde det enklere å kode og sortere data. I dette programmet laster en enkelt opp primær-

og sekundærdata, og kan lage koder basert på de overordnede temaene. Programmet vil til slutt samle all data innenfor de ulike temaene, og det er enkelt å filtrere data på de ulike kodene og temaene. Programmet effektiviserte dataanalysen vår.

I kapittel 5 og 6 gjennomgår vi empiriske funn og analyse fordelt på en første- og andreordensanalyse, slik som Corley og Gioia (2004) anbefaler i sin studie. Førsteordensanalysen handler om sortering av data slik som det gjøres i den tematiske analysen forklart over. Den tematiske analysen legger til rette for en strukturert gjennomgang av datainnsamlingen, slik at man kan trekke frem relevante sitater og sekundærdata. Dette gjør vi ved å ta for oss de ulike selskapstypene i systematisk rekkefølge. Resultatene av den tematiske analysen vil altså presenteres i empirikapittelet. Videre gjøres det andreordensanalyse i kapittel 6, hvor temaer diskuteres i lys av det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 3. Dette er diskusjonsdelen av analysen.

4.4 Evaluering av forskningens kvalitet

For å sikre studiens kvalitet er det relevant å diskutere om forskningsmetoden vi bruker er tilstrekkelig til å gi svar på forskningsspørsmålet på en god måte (Yin, 2018). Dette gjør man ved å ta for seg studiens validitet og reliabilitet (Saunders et al., 2016). Validitet handler om en studies gyldighet, mens reliabilitet handler om konsistens i studien. I denne delen av metodekapittelet gjør vi rede for hvordan vi sikrer metodisk kvalitet gjennom å være klar over og iverksette tiltak mot potensielle trusler mot kvaliteten.

4.4.1 Validitet

Validitet sier noe om hvor godt man klarer å måle det man ønsker i studien (Saunders et al., 2016). Det finnes tre typer validitet som er relevante i kvalitative studier: intern validitet, konstruksjonsvaliditet og ekstern validitet. I kvantitative, eksplorerende casestudier er det likevel mindre relevant å ta for seg intern validitet, da dette handler om kausale sammenhenger mellom variabler (Yin, 2018). Vi går derfor ikke nærmere inn på denne formen for validitet.

Konstruksjonsvaliditet handler om at man bruker riktige verktøy og begreper for å måle de konseptene man studerer. I denne studien handler dette om intervju spørsmålene, hvor formuleringene er viktige da disse avgjør om man på en presis måte svarer på

forskningsspørsmålene. For å sikre konstruksjonsvaliditeten var det viktig med en grundig vurdering av spørsmålene og ordbruken i disse. Casestudier kritiseres for å være subjektive, noe en må være observant på i spørsmålsstillingen da spørsmålene vil kunne oppfattes ulikt (Yin, 2018). Dette gjelder både i forhold til oss som forskere, men det kan også være forskjeller mellom dem som sitter på andre siden av bordet og svarer på spørsmålene.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad studiens resultater kan generaliseres, som vil si at våre funn kan være gjeldende for andre utover studieobjektet i den bestemte studien (Yin, 2018). Kvantitative studier tar utgangspunkt i sannsynlighetsbaserte resonneringer hvor man generaliserer fra et representativt utvalg til en større populasjon (Saunders et al., 2016). I kvalitative casestudier er det derimot som oftest få studieobjekter, noe som gjør det vanskelig å generalisere. Dersom det er en kvalitativ studie med mange caseobjekter, er det likevel vanskelig å generalisere da de ikke velges tilfeldig. Utvalget vårt består av selskaper av ulike størrelser, samt at selskapene driver i ulike bransjer slik at vi oppnår variasjon. Videre inkluderer vi to konsulentselskaper som sitter med kunnskap om hvordan et bredt spekter av selskaper arbeider for å etterleve åpenhetsloven. I studien ser vi en viss sammenheng mellom det konsulentselskapene forteller og det selskapene faktisk gjør. Dette vil styrke den eksterne validiteten, men resultatene vil trolig ikke kunne generaliseres til et større utvalg.

Den eksterne validiteten anses som svak, men det er relevant å peke på at andre selskaper kan bruke studien dersom de selv skal implementere åpenhetsloven, eller andre lovverk i sin virksomhetsstyring. Om studien skal kunne overføres til lignende situasjoner kreves det at forskeren(e) benytter tykke beskrivelser (fra engelsk: *thick descriptions*), som vil si utdypende beskrivelser av problemstilling, design, kontekst, resultater og diskusjon (Yin, 2018). Da kan leseren selv bedømme ut ifra beskrivelsene om en har nok informasjon og om det dermed kan overføres til en liknende situasjon. Ettersom åpenhetsloven nylig ble innført, samt at det eksisterer lite forskning på virksomhetsstyring kombinert med etterlevelse av lovverk, vil muligens andre selskaper kunne få bruk for funnene om vi har gjennomgående detaljerte beskrivelser.

4.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt man kan gjenta studien og få de samme resultatene (Saunders et al., 2016). En studies reliabilitet kan styrkes gjennom konsistens, flere forskere og nøye dokumentasjon gjennom hele forskningsløpet. Ved semistrukturerte intervjuer er konsistens en utfordring og reliabiliteten er derfor svak. Målet med denne studien er ikke at den skal gjentas av andre, da vi gjennomfører en kvalitativ casestudie med subjektivitet. Det er av den grunn ikke problematisk. Vi ønsker likevel høy kvalitet på studien, noe vi vil sikre gjennom grundige og detaljerte forklaringer av tilnærming, design, strategi og resultater i forskningen. Som nevnt omtales dette gjerne som tykke beskrivelser.

En studies reliabilitet kan påvirkes negativt av skjevheter (engelsk: *biases*). Saunders et al. (2016) peker på deltakerskjevhet, deltakerfeil, forskningsskjevhet og forskningsfeil som potensielle trusler mot forskningens reliabilitet. Ved å være oppmerksom på disse skjevhetene vil man kunne redusere feil og partiskhet i forskningen (Yin, 2018).

Deltakerskjevhet går ut på at den som intervjues gir et inkorrekt svar enten bevisst eller ubevisst som vil påvirke resultatene til forskningen (Saunders et al., 2016). Dette kan komme av forventninger fra omgivelsene til vedkommende som intervjues, hvor vedkommende føler at han eller hun eksempelvis må svare på en politisk korrekt måte. Det kan også være at deltakeren ønsker å skjule forretningshemmeligheter av konkurransemessige årsaker, noe som gjør at vedkommende gir falsk respons. På denne måten kan studiens reliabilitet svekkes da en ikke får et helhetlig bilde av den reelle situasjonen. For at deltakerne skulle svare mest mulig ærlig og reelt, var det viktig å skape tillit mellom intervjuer og intervjuobjekt i intervjusettingen. Dette gjorde vi ved å stille enkle spørsmål i starten, slik at vedkommende følte seg komfortabel. I tillegg utarbeidet vi et informasjonsskriv og samtykkeskjema som gjorde det tydelig hva vedkommende forpliktet seg til ved å delta i studien. I etterkant av intervjuene sendte vi også deltakerne transkriptene slik at de fikk mulighet til å reformulere seg om de ønsket. Dette var viktige tiltak som ble gjort for å øke tilliten og dermed redusere sannsynligheten for deltakerskjevhet.

Deltakerfeil handler om indre og ytre faktorer som påvirker deltakernes atferd i intervjusettingen (Saunders et al., 2016). Et eksempel på dette kan være tidspunktet

intervjuet avholdes. Det er viktig at man får deltakeren til å sette av nok tid slik at man ikke må “stresse” seg gjennom spørsmålene. Dette er noe vi var tydelige på i korrespondansen med deltakerne, hvor vi fikk de til å sette av én klokke time, noe som var god tid i forhold til antallet spørsmål i intervjuguiden. Et annet eksempel er viktigheten av å avholde et testintervju, slik at man vet omtrent hvor lang tid det vil ta før man gjør avtaler med respondentene fra selskapene man skal intervjuer. Vi gjennomførte alle intervjuene digitalt da de fleste av selskapene vi intervjuer er lokalisert i andre byer enn Bergen. Etter covidpandemien er dette et format de fleste selskaper nå er godt kjent med og det er trolig lite sannsynlig at det vil påvirke reliabiliteten til studien. Det at intervjuobjektene gjennomførte intervjuene i selvvalgte og trygge omgivelser, kan muligens ha bidratt til økt tillit mellom partene og forhindre at de gav konstruerte svar.

Forskerskjevhet handler om at forskernes atferd i intervjusettingen kan svekke studiens reliabilitet (Saunders et al., 2016). Dette kan skje dersom forskerne hintar til egne meninger under intervjuene, som da potensielt kan påvirke respondentens svar. Testintervju kan bidra til å forhindre dette slik at intervjuerne får øving i forkant av de faktiske intervjuene. Intervjuguiden ble utarbeidet i samarbeid med vår veileder, noe som reduserer sannsynligheten for forskerskjevhet. *Forskerfeil* vil si alle de faktorene som kan bidra til å tolke deltakernes svar på en inkorrekt måte (Saunders et al., 2016). Dette kan eksempelvis komme av uoppmerksomme forskere slik at en misforstår hva deltakeren mener. Dette forsøkte vi å forhindre ved å la intervjuobjektene lese gjennom og korrigere intervjutranskriptet før det ble tatt i bruk. På denne måten sikret vi at analysen ikke bygget på feil informasjon.

4.5 Ethiske betraktninger

I god forskningspraksis hensyntar man alle parter som bidrar ved å sette normer og retningslinjer for studien. Saunders et al. (2016) påpeker at forskerne har ansvar overfor alle som bidrar i studien og at man skal følge etiske retningslinjer for å ivareta alle. Som forskere i prosjektet ønsker vi en profesjonell opptreden fra alle parter, og det er derfor hensiktsmessig med en forventningsavklaring for å sikre studiens kvalitet. Deltakerne skal være klar over hva de kan forvente av oss, og hva vi kan forvente av dem. Saunders et al. (2016) tar for seg en rekke etiske prinsipper som er verdt å følge i forskningsprosessen. I

de neste avsnittene kommer vi nærmere inn på de mest sentrale av disse.

Personvern står sentralt når det kommer til forskningsetikk, og legger grunnlaget for flere av de etiske prinsippene (Saunders et al., 2016). Konfidensialitet er et viktig prinsipp når det kommer til personvern. Vi ønsker i denne studien å holde casebedriftene og personene anonyme for å ivareta konfidensialiteten. Grunnen til dette er at vi ønsker at deltakerne ikke skal holde tilbake informasjon som kan være viktig i studien. Konfidensialitet kan dermed styrke studiens reliabilitet. Vi vil også ta lydopptak av intervjuene og må derfor behandle persondata. Av den grunn søker vi om godkjenning fra Norsk Senter for Forskningsdata i forkant av intervjuene. Det er viktig å ivareta deltakernes personvern, og det skal håndteres på en sikker måte som ivaretar både personene og bedriftene.

Videre ønsker vi også å utarbeide et samtykkeskjema for å være tydelige på at det er frivillig å delta i studien. Samtykke og frivillighet er viktige etiske prinsipper som Saunders et al. (2016) også peker på. I forkant av intervjuene sendte vi et informasjonsskriv (appendiks A) til alle deltakerne bestående av informasjon om hvordan intervjuet ville foregå, litt informasjon om selve studien og et samtykkeskjema. Samtykkeskjema er en tydeliggjøring av hva de sier ja til å delta på. Dette inkluderer samtykke til at vi behandler persondata og frivillighet ved at deltakerne uten konsekvenser kan trekke seg fra studien om de ønsker.

4.6 Oppsummering metode

Tabell 4.2 viser en oppsummering av de metodiske valgene som er tatt for å besvare forskningsspørsmålet i denne studien.

Konsept	Metodevalg
Forskningsfilosofi	Interpretivisme
Forskningstilnærming	Abduktiv tilnærming
Formål med forskningsdesign	Eksplorativ studie
Forskningsmetode	Kvalitativ metode
Forskningsstrategi	Flercasestudie
Tidshorisont	Tverrsnittstudie
Datainnsamling	Semistrukturerte intervjuer og innhentede dokumenter som bærekraftsrapporter og høringsvar
Dataanalyse	Tematisk analyse

Tabell 4.2: Oppsummering av metodiske valg

5 Empiri

I dette kapitlet skal vi presentere de empiriske funnene fra datainnsamlingen i form av en førsteordensanalyse. Her presenterer vi altså funn fra den tematiske analysen. Kapitlets struktur er basert på inndelingen 5.1 Store selskaper, 5.2 Mellomstore selskaper og 5.3 Konsulentselskap. Herunder vil vi presentere funnene strukturert etter intervjuguidens oppbygging. På slutten av kapitlet oppsummerer vi de empiriske funnene i tabeller. I kapittel 6 tar vi videre for oss andreordensanalysen, hvor vi diskuterer empiriske funn i lys av det teoretiske rammeverket som ble gjennomgått i kapittel 3.

5.1 Store selskaper

I første delkapittel skal vi presentere de empiriske funnene fra intervjuene med de store selskapene, S1, S2, S3 og S4. Vi skal først fortelle kort om de aktuelle selskapene, før vi viser til funnene ved en gjennomgang basert på rammeverket for intervjuguiden.

Gjennom prosessen av datainnsamling har vi intervjuet fire store selskaper, tilhørende tre forskjellige bransjer. Store selskaper omfatter som nevnt virksomheter som faller under definisjonen *store foretak* jf. Regnskapsloven (1999) §1-5. Respondentene har varierende utdanning, men alle har relevant arbeidserfaring innenfor områder som bærekraft, compliance eller innkjøp. I nåværende stilling jobber alle med, eller har ansvar for, arbeidet med åpenhetsloven.

5.1.1 Virksomhetsstyring og bærekraft

For å tilegne oss forståelse for arbeidet med åpenhetsloven, samler vi først inn data om selskapenes virksomhetsstyring og arbeid med bærekraft uavhengig av åpenhetsloven. Empirien baseres i stor grad på intervjuene, men suppleres med bærekraftsrapporter og tilsvarende dokumenter.

Datainnsamlingen viser at alle de store selskapene har en form for formell virksomhetsstyring. S1 går ikke inn på detaljene ved styringssystemet, men presiserer at det tilfredsstillende alle ISO-standarder for styringssystem. S2 og S4 beskriver styringssystemene sine gjennom en rekke dokumenter for prosedyrer, selskapspolitikk og retningslinjer, som

dannes på konsernnivå. S4 presiserer dog at styringssystemet er modent for revisjon og tydeligere formalisering. S3 har ikke et felles styringssystem for hele konsernet, men heller et desentralisert system. Her har de tilpassede virksomhetssystemer for de ulike virksomhetsområder, samt et for konsernadministrasjonen.

Videre går vi inn på hvorvidt selskapene har bærekraft integrert i virksomhetsstyringen sin. Dette er noe alle selskapene i høy grad har, og de forteller om både strategier og prinsipper koblet til dette. S1 er tydelige på at det er et etablert prinsipp at bærekraft skal være bakt inn i forretningsprosessene og en del av alle beslutninger som tas, og ikke bare en selvstendig arbeidsprosess:

Det er etablert prinsipp at den type mål skal ikke være selvstendige arbeidsprosesser, men være arbeidsprosesser av og veiledninger som er bakt inn i forretningsprosessene. Hvis du tenker på virksomhetsloven og referansen til OECD sine retningslinjer så bygger jo disse igjen på United Nation Guiding Principles dere kanskje kjenner til, og der er jo kravet at man skal integrere - altså embedding - så det er det målet vi har om at alt som har med menneskerettigheter skal være integrert i eksisterende prosesser og ikke i selvstendige prosesser.

Videre formildes det at strategien innebærer fokus på å hindre negative eksternaliteter, samt styrke positive. S2 forteller om et eget bærekraftsdirektiv innenfor styringssystemet deres med prosedyrer for alle områder innenfor bærekraft. Dette er noe de oppdaterer jevnlig, hvor de vurderer egen drift og påvirkninger de opplever utenfra. S3 og S4 formidler begge at bærekraft er en del av virksomhetsstyringen og strategien. S4 hadde tidligere mest fokus på klima, men det sosiale aspektet og menneskerettigheter er det satt mer og mer lys på de siste årene. Enkelte av selskapene i studien henviser til omfattende bærekraftsrapporter, noe vi har sett at alle har på plass.

De fire selskapene kan alle fortelle om mål knyttet til bærekraft. S1 har både store overordnede mål for selskapet og mindre underliggende mål knyttet til de ulike forretningsområdene. Disse målene skal være integrert i arbeidsprosessene på alle plan. S2 og S3 snakker lite direkte om mål, men deres bærekraftsrapport viser tydelig både satsningsområder og spesifikke mål koblet til bærekraftig drift. S4 forteller om mål basert på FNs bærekraftsmål, og arbeidet rundt disse. Her blir det spesielt lagt vekt på

bærekraftsmålene fra FN som de anser som mest relevant for deres bedrift og hvor de har størst påvirkningskraft.

5.1.2 Planlegging

I dette delkapittelet tar vi for oss det første styringselementet til Malmi og Brown (2008) som brukes i studien, *planlegging*. Her ser vi på hvorvidt selskapene bruker planer, både gjennom handlingsplaner og langsiktige mål. Disse kan bidra til etterlevelse av åpenhetsloven. Her forteller selskapene om arbeidet de har gjennomført både før og etter loven trådte i kraft. Felles for selskapene er at alle har store deler av prosessene på plass allerede før loven ble innført.

S1 opplever at deres drift i stor grad er i samsvar med loven, og viser ikke til konkrete planer.

Vi har verifisert at vår bærekraftsrapportering på menneskerettigheter tilfredsstiller lovens krav, slik som vi ser det, og det er jo en vurdering vi i stor grad vi må gjøre selv, for forbrukertilsynet er ikke helt der enda at de kan veilede så mye. Men vi anser at den menneskerettighets-policyen - den og de kravene den stiller, det er i grunn hånd i hanske med det loven sier. Så sånn sett så pålegger ikke loven oss noe nytt, annet enn at vi har den reaktive informasjonsplikten.

For S1 handler det altså om å verifisere at prosessene og rapporteringene møter lovformuleringen, samt styre en kommunikasjonsplattform for å ta imot henvendelser. Det blir også nevnt at de ønsker å implementere egen "policy" i enda større grad, og allerede har oppdatert anskaffelsesprosesser, prosjektutviklingsprosesser, forretningsutviklingsprosess og lignende. S2 har relativt tilsvarende opplevelse som S1, og går ikke direkte inn på spesifikke planer. Selskapet følger allerede andre tilsvarende retningslinjer, og var blant annet i gang med leverandøroppfølging før lovforslaget ble presentert. Ellers handler det i stor grad om å tilpasse systemer og gi opplæring. S2 presiserer at "alt arbeidet med bærekraft er kontinuerlige forbedringsprosesser" og at det ikke skaper særlige endringer i driften deres. S1, S2 og S3 omtaler alle arbeidet sitt mer som en tilpasning for å oppfylle formelle krav, fremfor arbeid basert på utarbeidede planer.

S4 forteller om arbeidet deres koblet til åpenhetsloven, og hvilke tiltak de har innført for

å etterleve loven. Vedkommende viser til selskapsdokumenter som greier ut om konkrete planer for arbeidet. De har utarbeidet en konkret handlingsplan for hva som skulle være på plass før og etter 1. juli 2022. De har også utarbeidet langsiktige mål som følge av at loven trådte i kraft. Alle disse etablerte planene har ført til at de per nå etterlever åpenhetsloven ifølge dem selv.

5.1.3 Kybernetisk styring

Videre skal vi se på elementet kybernetisk styring og fortsetter med de store selskapene. Dette dreier seg om prestasjonsmåling og budsjettering. Vi lurer først på om det budsjetteres med en kostnadspost knyttet til åpenhetsloven, eventuelt om de gjør anslag på kostnader i tilknytning til etterlevelse. For S1, S2 og S3 vil kostnadene falle under andre poster, altså vil det ikke opprettes en egen kostnadspost knyttet til åpenhetsloven. S2 forteller:

Både ja og nei, for det er jo ikke egentlig direkte knyttet til åpenhetsloven. Det er indirekte knyttet til åpenhetsloven. Det er knyttet til det ansvaret vi har for at vi skal følge OECD og UNGP sine retningslinjer. (...) forventes at vi følger disse retningslinjene, noe vi har gjort en del år nå. Det er klart ved at åpenhetsloven trådte i kraft nå, så ser vi jo viktigheten av at vi har enda bedre dokumentasjon på det vi gjør, noe som krever en del ekstra ressurser.

Til tross for at kostnadene faller under andre områder, regner de likevel med at det vil koste, og at de må sette av en del tid til arbeidet. S4 forteller at de har en egen kostnadspost for åpenhetsloven, men vedkommende mener den er relativt liten og at det i stor grad handler om arbeidstimer.

Videre har vi også forhørt oss om prestasjonsmål. S1 og S4 har ikke utarbeidet prestasjonsmål knyttet til åpenhetsloven. S1 mener det ikke er relevant ettersom de tilfredsstiller loven, og at deres prestasjonsmål heller er knyttet til menneskerettighets-“policyen” deres. S4 presiserer også at de har prestasjonsmål for bærekraftsarbeidet deres. S3 har utarbeidet mål for å følge deres arbeid knyttet til å oppfylle åpenhetslovens krav. S2 holder for øyeblikket på med å etablere prestasjonsmål knyttet til anstendige arbeidsforhold og menneskerettigheter gjennom alt de gjør i egne operasjoner, samt i hele leverandørkjeden. Dette er arbeid de allerede har holdt på med en stund, men det har

ikke vært definert som egne KPI-er før nå.

I denne sammenheng har vi også etterspurt informasjon om hvordan de håndterer eventuelle avvik fra de målene som er satt. S2 forteller om hvordan de generelt håndterer utfordringer, for så å utdype hvordan de oppdager og håndterer eventuelle avvik.

Så da gjør vi rapportering og kartlegging av hvordan de har håndtert det. Der de har funnet utfordringer vurderes det hvordan de har løst det. Er det prosesser hvor vi må kompensere for ting? Hvordan har de gjennomført interessentdialog? Hver forretningsenhet må rapportere inn på høsten årlig og i første kvartal på nyåret så gjennomfører vi ERM-prosessen (enterprise risk management). Der har vi også med kartlegging av menneskerettigheter. (...) Vi følger det jo opp egentlig allerede, selv om vi ikke har definert det som en egen KPI. Men det ligger i at vi har årlige rapporteringer vi har internt til årsrapporten, det gjør vi akkurat nå faktisk. Så sjekkes det jo da hvor mange leverandører hvert enkelt forretningsområde har, hvor mange har de sjekket og hvilke avvik har de funnet på forskjellige ting, og hva har de gjort med de avvikene.

Jevnlig oppfølging, kartlegging og rapportering er altså S2 sin fremgangsmåte for å best mulig kunne avdekke og håndtere ulike avvik fra prestasjonsmål.

5.1.4 Administrativ styring

Det siste av de tre elementene i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk vi bruker i denne studien er administrativ styring. Her ønsker vi å tilegne oss forståelse for de store selskaperens organisasjonsstruktur og ansvarsfordeling, samt regler, rutiner og prosedyrer som er aktuelle for arbeidet med åpenhetsloven.

5.1.4.1 Organisasjonsstruktur

Første element er selskaperens organisasjonsstruktur. S1 forteller at selskapet har en egen kompetanseavdeling knyttet til bærekraft og sikkerhet, hvor en enhet jobber med å støtte forretningen med menneskerettighetsrådgivning. Som tidligere nevnt opplever ikke selskapet store endringer som følge av åpenhetsloven, og det er dermed heller ikke noe stor påvirkning på organisasjonsstrukturen. Vedkommende nevner at de baserer seg på

et system hvor alle som har ansvar for en aktivitet, har ansvar for risiko tilknyttet sin aktivitet, men at de kan henvende seg til kompetansesenteret dersom det er behov. I likhet med S1, har S3 organisert seg slik at de ulike enhetene er ansvarlige for at egen enhet tilfredsstiller lovkravene, og at det er et kompetansesenter man kan støtte seg på ved behov.

Hos S4 eies prosjektet knyttet til åpenhetsloven av bærekraftssjefen, som støttes opp av flere tverrfaglige team som hver har ansvar for henholdsvis leverandører, egen virksomhet eller kunder. De har også tatt i bruk eksterne konsulenter for å følge opp usikre aktører i leverandørporteføljen, samt ansatt en lærling til å besvare skjemaer. S2 finner det naturlig at det er bærekraftsteamet som har det overordnede ansvaret, men samarbeider tett med team i compliance og juridisk avdeling. Videre har de utpekt en kontaktperson for hvert forretningsområde, slik at det er tydelig hvem som har kompetanse og kan kontaktes. Hos S2 har opplæring vært et sentralt fokusområde, slik at ansvaret kan fordeles utover. Dermed kan de som står tettest på det aktuelle området svare med sin kompetanse, men likevel ha mulighet til å kontakte et kompetansesenter ved behov.

5.1.4.2 Ansvarsfordeling

Ansvarsfordelingen for arbeidet med åpenhetsloven er i stor grad knyttet til organisasjonsstrukturen. S1, S2 og S3 plasserer hovedansvaret hos avdelinger som bærekraft, compliance eller juridisk avdeling. Disse har rapporterings- og koordineringsansvar, men sprer likevel ansvar for aktuelle saker utover i virksomheten til det respektive området risikoen tilhører. S4 har valgt å ha et tredelt ansvar fordelt på team, herunder leverandører, kunder og egen virksomhet, som alle svarer til bærekraftssjefen som prosjekteier.

5.1.4.3 Regler, rutiner og prosedyrer

Det siste momentet i administrativ styring vi ser på er regler, rutiner og prosedyrer som er tilpasset i forbindelse med innføringen av loven. S4 forteller om hvordan de har etablert grundige prosedyrer for aktsomhetsvurderinger og rutiner for hvordan de skal håndtere informasjonskrav. De har også fått på plass rutiner for leverandøroppfølging, samt strengere regler for avtaleinngåelse. S2 jobber for å løfte standarden for leverandører, i tillegg til at de har sett nærmere på prosedyren for å prioritere risiko blant leverandørene. Det skal nevnes at dette arbeidet startet før lovforslaget kom, men at de har fulgt utviklingen av

loven tett og tilpasset deretter.

S3 har som følge av loven besluttet en ny “policy” på menneskerettigheter. I tillegg har de utarbeidet etiske retningslinjer for leverandører, samt tatt i bruk et nytt system for screening av leverandører. S1 nevner kun prosedyre for å håndtere informasjonskrav som nytt, men tar også opp at de bruker åpenhetsloven som en rammebetingelse som de forholder seg til.

5.1.5 Endringer, utfordringer og holdninger

Etter å ha vært gjennom de tre styringsmekanismene i det teoretiske rammeverket, har vi avsluttet intervjuene med å drøfte endringer, utfordringer og holdninger til åpenhetsloven. S4 anser deres største endring til å være leverandøroppfølging og avtaleinngåelse:

Det viktigste vi har gjort er at vi har hatt et mye, mye større fokus på det her i alle våre rutiner knyttet til leverandøroppfølging og leverandør og avtaleinngåelse sant. Før åpenhetsloven så måtte man alltid gjennom en sånn sjekklister før man fikk lov til å signere en avtale som omhandlet..., ja omhandlet selvfølgelig klima da, men også kommersielt og synergi her i konsernet og en del ulike ting da. Nå er det et eget kapittel der på åpenhetsloven, der den som inngår en avtale i vår konsern må sjekke av på en del punkter før de får lov til å signere avtalen.

S1 anser deres eneste store endring til å være den reaktive informasjonsplikten. S2 merker heller ikke særlig til endring, utover at det er blitt en helt annen bevissthet i virksomheten for at det potensielt er store menneskerettighetsutfordringer i bransjen.

Ingen av selskapene tror loven skaper noen store utfordringer. S2 og S3 tar opp mer generelle utfordringer som usikkerheter knyttet til hvordan man oppfyller lovens krav, men ikke spesifikke utfordringer for egen bedrift. S1 nevner at det potensielt kan bli utfordrende om det kommer enormt mange informasjonsforespørsler, men tror ikke det vil bli et problem på nåværende tidspunkt. S4 tar opp verdikjedeproblematikk, og at det kan være utfordrende å håndtere usikre leverandører. Fortvilelsen er også stor overfor mangelen på standardiseringer, som fører til store mengder papirarbeid.

Alle selskapene opplever at den generelle holdningen i selskapene er positiv til innføringen

av åpenhetsloven. S2 nevner at det er veldig bra at loven er kommet, da det aldri har vært mer fokus på menneskerettigheter i norsk næringsliv enn nå. Mye av det loven krever er noe de store selskapene har drevet med i mange år, men vedkommende mener det styrkede søkelyset på menneskerettigheter er bra for næringslivet og samfunnet.

5.2 Mellomstore selskaper

I dette delkapittelet tar vi for oss empirien fra de mellomstore selskapene M1, M2, M3 og M4. Dette gjør vi med den samme strukturelle oppbygningen som for de store selskapene.

Vi har totalt intervjuet respondenter fra fire mellomstore norske selskaper, hvor de fire tilhører ulike bransjer. De mellomstore selskapene er selskaper som ikke faller under definisjonen av et *stort foretak* jf. regnskapsloven § 1-5, mener heller ikke er lite nok til å kunne regnes som *små foretak* jf. § 1-6 (Regnskapsloven, 1999). Selskapene er norske, men to av dem driver også internasjonalt. Representantene fra de mellomstore selskapene har alle en form for økonomiutdannelse, men har ulik arbeidserfaring. Flere har jobbet i store konsern innen bærekrafts- eller compliance-avdelinger tidligere. I den stillingen de har nå arbeider de med, eller har ansvar for etterlevelse av åpenhetsloven.

5.2.1 Virksomhetsstyring og bærekraft

Funn viser at alle selskapene har et formelt virksomhetsstyringssystem når vi spør dem om dette i intervjuet. Det er likevel varierende hvor godt de kan detaljene i systemet. Det alle de fire intervjuobjektene trekker frem er ulike styringsdokumenter i selskapet. Styringsdokumentene inkluderer “policy”, retningslinjer, konsernstandard og konsernprosedyre. M3 forklarer at de har et formelt system med strukturerte styringsdokumenter på ulike nivåer i selskapet. Disse dokumentene gir instruksjoner for hvordan prosessene i selskapet skal gjennomføres. M3 sier selv at han ikke kan detaljene i systemet, men at det er det som er grunnfundamentet for styringen. Dette selskapet nevner også at de har en tydelig strategi med tre grunnpilarer. De resterende tre selskapene nevner ikke strategi som en del av styringen. De kommer i mindre grad, eller ikke i det hele tatt inn på de resterende elementene i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk, men dette spør vi eksplisitt om senere i intervjuet.

Videre har vi også sett på om selskapene integrerer bærekraft i sin virksomhetsstyring. Når

deltakerne får spørsmål om dette, svarer alle at bærekraft er en del av virksomhetsstyringen. Her trekker alle de fire selskapene frem strategien sin, som bærekraft er en del av. M3 forklarer som nevnt at de har tre pilarer i sin strategi, hvor bærekraft er en av disse. M4 har et lignende system, men der er delen av strategien som omfatter bærekraft inndelt i fem pilarer, hvor de fem tar for seg ulike aspekter av bærekraft som vektlegges i selskapet. M3, som har et tydelig strukturert system for styringsdokumenter, oppgir at bærekraft ikke er direkte inne i disse dokumentene, men mer overordnet. M2 har en egen “policy” på menneskerettigheter, noe som fremkommer av intervjuet. M4 påpeker at de har opprettet en bærekraftsavdeling, noe de ikke har hatt tidligere selv om de lenge har arbeidet med bærekraft. M3 og M2 har også egne bærekraftsavdelinger, noe som fremkommer både av primær- og sekundærdata. M1 har ikke en egen avdeling, men de har en bærekraftsansvarlig som skal bidra med kompetanse til de ulike forretningsområdene. Alle de fire selskapene har utarbeidet omfattende bærekraftsrapporter, og tre av fire selskaper bruker Global Reporting Initiative (GRI) standarder som en del av denne rapporteringen.

Det viser seg også at alle de fire selskapene har tydelige mål knyttet til bærekraft. Dette kommer frem gjennom både intervjuene og bærekraftsrapportene. Ingen av deltakerne kan fortelle detaljert om målene, og det henvises av flere til eksterne nettsider når vi spør om bærekraftsmål. M2 poengterer at deres bærekraftsmål har klima i fokus, men når vi supplerer med sekundærdata, ser vi fra deres bærekraftsrapportering at mål som omfatter ansvarlighet og S-en i ESG, også er til stede i selskapet. Vi ser at bærekraftsmålene selskapene har utarbeidet henger tett sammen med konsern- og bærekraftsstrategi.

5.2.2 Planlegging

Som for de store selskapene, starter vi med styringsmekanismen *planlegging* og ser her om noen av de mellomstore selskapene har utarbeidet handlingsplaner eller langsiktige planer i tilknytning til arbeidet med åpenhetsloven. Her finner vi at få av selskapene tar i bruk denne styringsmekanismen for etterlevelse av åpenhetsloven. To av selskapene har utarbeidet mer konkrete planer på kort og lang sikt, mens de to andre har mindre konkrete planer for arbeidet.

M1 er et av selskapene som har lagt konkrete planer og forteller om prosessen som ble iverksatt da åpenhetsloven ble innført. Det første de ønsket var å sikre implementering

av alle krav i loven og opprette en plan for hvordan dette skulle gjøres. Dette innebar gjennomgang av loven med juridisk avdeling, fordeling av arbeidsoppgaver og statusrapportering til styret. M1 forteller videre at de har langsiktige planer ansvarsområder som er fordelt på avdelingene. Ansvarsområdene er slik som i åpenhetsloven, med en inndeling i leverandører, forretningspartnere og egen virksomhet. De langsiktige planene til M1 beskriver hvordan hver avdeling skal levere på sitt ansvarsområde. Når vi studerer sekundærdata i tilknytning til M1 finner vi omfattende målsettinger innenfor ulike bærekraftsområder. Planene har en sterk kobling til selskapsstrategien. Målene innebærer overordnede mål på lang sikt, men også konkrete kortsiktige handlingsplaner som sier hvordan de skal arbeide for å oppnå disse målene.

M2 er det andre selskapet som har satt seg konkrete mål og forklarer: “Vi har satt oss mål, men de målene er det jeg vil kalle aktivitetsmål da, så ting vi skal gjøre, mer enn det vi kaller resultatbaserte mål.” M2 utdyper at disse aktivitetsbaserte målene eksempelvis skal ta for seg hvor mange leverandører de har gjennomført aktsomhetsvurderinger av, men at dette ikke er på plass enda. M2 forteller at de også har mål om å implementere et nytt leverandørstyringsystem.

Når vi spør M4 om planer, forklarer respondenten at de har planer og målsettinger ute i de ulike forretningsområdene som er tilpasset dem, men spesifiserer ikke om dette er snakk om handlingsplaner eller langsiktige mål. Videre pekes det på at konsernet har et mål om at alle forretningsområdene skal arbeide på samme måte i tilknytning til åpenhetsloven, slik at rapporteringsmønsteret blir det samme for alle områdene. De har en form for planer og mål, men det kommer ikke tydelig frem om dette er i tilknytning til åpenhetsloven.

Gjennom det M3 forteller, virker det ikke som at de har satt konkrete planer knyttet til åpenhetsloven, men at de bruker GRI-standarder:

(...) du kan si, vi måler jo det gjennom GRI, som er den standarden vi rapporterer bærekraft på. Der har vi indikatorer som sier noe om hvordan vi lykkes med arbeidet på innkjøp og et bærekraftig og et etisk innkjøp da. Og jeg tror åpenhetsloven, det blir mer sann først å få det på plass, har du mål i forhold til hvor mange liksom nye, for eksempel, nye leverandører som skal, hvor mange leverandører som skal gjennom en aktsomhetsvurdering. Det er jo sånne ting vi har begynt å jobbe med.

Fokuset til M3 virker heller å være på å oppfylle lovens krav uten å konkretisere planer i tilknytning til arbeidet.

5.2.3 Kybernetisk styring

Slik som for de store selskapene deler vi kybernetisk styring inn i budsjettering og prestasjonsmål. For budsjettering finner vi at ingen av selskapene har opprettet en egen kostnadspost i tilknytning til åpenhetsloven, men det er flere som påpeker at det likevel vil gå med kostnader. M2, M3 og M4 har innarbeidet kostnader knyttet til åpenhetsloven i sine budsjetter, men det faller under en større post som knytter seg til ansvarlighet, sosial bærekraft eller etikk i leverandørkjeden. M2 sier: “(...) i våre budsjetter står det ikke en budsjettpost om åpenhetsloven, men det står... Det det er budsjetter på, er aktivitetene knyttet til etikk i leverandørkjeden.” M1 har ikke innarbeidet kostnader knyttet til åpenhetsloven i sine budsjetter, og sier heller ikke noe om hvor mange arbeidstimer som vil gå med på arbeidet.

Både M2 og M3 påpeker at det vil kreve arbeidstimer og at det derfor vil koste for selskapet å etterleve loven. M3 forklarer i intervjuet:

For du trenger jo ganske mange timer, du må legger jo til en ekstra arbeidsprosess da. Så det blir jo noen... det har vi ikke regnet på altså, men det vil nok bli en del timer knyttet til innkjøp som på en måte blir kostnaden da.

Kybernetisk styring omhandler også prestasjonsmåling, noe vi også har spurt selskapene om. Dette kan være både finansielle og ikke-finansielle målinger. M2 forteller at de i første omgang skal gjøre risikovurderinger av de mest risikable leverandørene, og ikke har utviklet KPI-er knyttet til dette enda. Han påpeker at det er noe de planlegger å gjøre på sikt, og at det er innkjøpsavdelingen som tar på seg dette. Når vi spør M3 om prestasjonsmål, så forklarer respondenten:

(...) målet nå blir å gjennomføre de aktsomhetsvurderingene på de sektorene, de kundene som dukker opp i den risikomatriksen vi har laget da. Så det har vi da begynt å gjøre, og jeg har jo ikke det... jeg har jo ikke oversikt om det er 10 eller 15 eller 30 eller 100 leverandører som skal tas i løpet av det året her, men innkjøp har satt seg mål om hvor mange de skal ta, hvem de skal ta (...)

M1 forteller at de har utarbeidet KPI-er som er knyttet til opplæring for at ansatte skal få mer kunnskap om menneskerettigheter i leverandørkjedene. Mer spesifikt skal de gjennomføre 99% av denne opplæringen innen et bestemt tidspunkt. M4 forteller at de ikke har KPI-er på hvor mange aktsomhetsvurderinger de skal ha gjennomført, men vi finner i deres bærekraftsrapport hvor mange aktsomhetsvurderinger de har gjort. De virker dermed å ha oversikt over dette selv om det ikke formuleres som KPI-er.

I forbindelse med kybernetisk styring er vi også interessert i å høre om selskapene har etablerte rutiner for tilfeller hvor de ikke oppnår målene de har satt seg knyttet til åpenhetsloven. M2 forteller at de lenge har hatt rutiner på hvordan avvik følges opp, men forteller ikke mer detaljert om hvordan dette gjøres. M3 forteller også at de har en felles forståelse i selskapet om hvordan avvik følges opp og at det gjøres av innkjøpsavdelingen i selskapet.

5.2.4 Administrativ styring

Den administrative styringen i selskapene er det siste elementet i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk som vi kommer inn på i denne studien. Denne delen tar for seg ansvarsfordeling, organisasjonsstruktur, samt regler, rutiner og prosedyrer i selskapet.

5.2.4.1 Organisasjonsstruktur

M3 forteller at de har et bærekraftsteam som arbeider med åpenhetsloven, hvor det meste av kunnskapen ligger. De har gjennomført møter med de ulike avdelingene i selskapet, og informert de andre om hva åpenhetsloven krever fra hver enkelt avdeling. Dersom den enkelte avdelingen har spørsmål, henvender de seg til bærekraftsteamet. Spisskompetansen ligger sentralt i virksomheten, og så foregår det opplæring utover i forretningsområdene.

M4 forteller at det er bærekraftsavdelingen som står for koordineringen av arbeidet. De har opprettet en tverrfaglig arbeidsgruppe som inkluderer én representant fra de største avdelingene:

Vi begynte med å danne oss en tverrfaglig arbeidsgruppe. Den kommer til å leve lengre fremover. Der er det én representant fra de største avdelingene. Innkjøp dagligvare, faghandel, transport, indirekte anskaffelse, HR. Vi sitter og har faste møter en gang i måneden. Diskutere og tar opp ting og sikrer at

vi bygger kompetanse og jobber likt med det ut i hele linjen.

Denne gruppen har månedlige møter hvor de diskuterer temaer knyttet til åpenhetsloven og bygger kompetanse. Det er bærekraftsavdelingen som står for koordineringen av arbeidet.

M2 forteller at de har en lignende struktur med et sentralt team i bærekraftsavdelingen som har spisskompetanse på menneskerettigheter, og at de i tillegg har én fagansvarlig per forretningsområde. Under disse fagpersonene, har de også folk som jobber med det. Respondenten påpeker at det i hierarkiet er to til tre ledd under vedkommende i hver divisjon som jobber med åpenhetsloven.

M1 viser oss under intervjuet en PowerPoint-slide som illustrerer koordinering av arbeidet og arbeidsstrømmer. Videre deler de arbeidet med åpenhetsloven inn i tre deler: egen virksomhet, forretningspartnere og leverandørkjede. Når det kommer til egen virksomhet, er det compliance-avdelingen som har ansvaret for kartlegging og forebygging av negativ påvirkning, mens for leverandørene er det anskaffelsesavdelingen som har ansvaret. I M1 har de en tydelig organisering av arbeidet.

5.2.4.2 Ansvarsfordeling

Ansvarsfordelingen ser vi henger tett sammen med organiseringen av arbeidet med åpenhetsloven. Hos M3, som har en egen compliance-avdeling, er det denne avdelingen sammen med innkjøpsavdelingen som har det overordnede ansvaret. Hos M4 er det bærekraftsavdelingen som har ansvar for etterlevelse, hvor også hver person i referansegruppen har ansvar for sitt forretningsområde. Det samme gjelder for M2, men her påpeker vedkommende i tillegg at bærekraftsavdelingen rapporterer direkte til konsernledelsen om åpenhetsloven. M1 viser gjennom PowerPoint-presentasjonen at det er juridisk avdeling som har et koordinerende ansvar, mens compliance-avdelingen må sørge for etterlevelse av loven.

5.2.4.3 Regler, rutiner og prosedyrer

Den siste delen av administrativ styring omhandler selskapets regler, rutiner og prosedyrer. M3 bygger her videre på det som ble fortalt om styringsdokumenter, og sier at åpenhetsloven er en del av prinsippdokumentene. I tillegg til dette har de opprettet en rutine for leverandører, hvor de må gjennom et regneark som bestemmer om det er

nødvendig å kontrollere leverandøren ytterligere eller ikke. M3 sier de alltid har hatt strenge krav til leverandørene og en god innkjøpsrutine, men at de nå har verifisert disse prosedyrene.

Både M1, M2 og M4 har oppdatert sine etiske retningslinjer for leverandørene etter at loven ble innført. M2 har også gjennomgått rutinen sin for risikokartlegging i selskapet etter at loven ble innført for å være sikre på at den er god nok. I tillegg til dette har de nå en referanse til åpenhetsloven i kontraktene med nye leverandører. M4 har allerede en prosedyre for risikokartlegging, hvor de prioriterer de mest risikable leverandørene. M4 forklarer:

Vi har justert en del av rutinene våre som var før. Vi har bygget videre og justert på eksisterende rutiner i de enkelte avdelingene. Så det har vi gjort. Hva skjer om det oppstår ad hoc case, hvem må involveres og hvordan skal vi gå frem for å kartlegge og sikre. Har vi bidratt til lovbrudd? Er vi direkte eller indirekte involvert? Hvordan kan vi jobbe videre for å forbedre det?

De har nå høyere krav til en leverandør når den skal gjennom screeningprosessen til selskapet. De arbeider med risikokartlegging i alle avdelinger og sørger for at alle arbeider på samme måte, slik at rapporteringsmønsteret blir konsistent. De eksisterende rutinene i avdelingene er altså justert som følge av lovens inntreden.

M3 forteller om deres håndtering av informasjonskrav, som er en sentral del av loven:

Det er organisert sånn at vi tenker oss at de fleste henvendelser kommer gjennom vårt kundesenter. Hvis det er en forbruker eller noen som ønsker å vite noe om innkjøp av kakao da for eksempel, så vil de henvende seg til kundesenteret. Så er det sånn at kundesenteret da i utgangspunktet har en sånn Q&A som er litt sånn overordnet, sånn generelle spørsmål knyttet til åpenhetsloven som de kan svare ut. Og hvis de tenker at dette er noe som må gå videre, så går det videre til da type innkjøp, eller de som er relevant for å kunne svare på de spørsmålene. Vi egentlig lagt det inn helt parallelt som ved andre kundehenvendelser. Det er lagt inn i den samme strukturen, og vi har ikke laget noen egen struktur for åpenhetsloven. Ja, så det er sånn vi har tenkt at, så er det jo sånn at vi har de tre ukene til å svare på det.

De andre mellomstore selskapene har også etablert tilsvarende rutiner for håndtering av informasjonsforespørsler.

5.2.5 Endringer, utfordringer og holdninger

Slik som for de store selskapene, har vi noen avsluttende spørsmål knyttet til endringer, utfordringer og holdninger. M3 og M4 tar for seg utfordringer knyttet til etterlevelse av loven. M3 peker på antall timer og kapasitet som en hindring for å etterleve loven. Vedkommende nevner videre at det er utfordrende å få gjennomført arbeidet. M4 sine utfordringer knytter seg til den samme problematikken med den lange leverandørkjeden, arbeidet knyttet til risikokartlegging og det å få et oversiktsbilde av risiko. M1 og M2 trekker inn risikofylte enkeltbransjer når vi stiller dem dette spørsmålet, heller enn utfordringer knyttet til etterlevelse av loven.

Når vi stiller spørsmålet om endringene de har gjort knyttet til åpenhetsloven, så peker både M3 og M4 på at de nå har fått strukturert arbeidet med menneskerettigheter på en mye bedre måte, og at de på sikt vil kunne operasjonalisere det i enda større grad. M2 forteller at den største endringen de har gjort er å opprette et eget AS for det ene forretningsområdet i konsernet. Selv om det ikke nødvendigvis er som direkte følge av åpenhetsloven, ble det opprettet for å få bedre kontroll på dette risikoområdet og slik at risikokartleggingen blir mindre omfattende.

Alle de fire selskapene forteller at den overordnede holdningen til loven er positiv i selskapet. M4 forteller også om at engasjementet for menneskerettigheter i selskapet har blitt større, og hvordan loven har gjort at de får muligheten til å jobbe med temaet på en ordentlig måte. M1 sier også at de er positive til loven, og at selv om de har jobbet med menneskerettigheter i lengre tid, bidrar loven til å løfte arbeidet deres. M3 forklarer også at loven bidrar til å få fart på endring, noe som er veldig fint.

5.3 Konsulentselskaper

Konsulentselskapene, heretter K1 og K2, er større konsulentfirmaer med flere kontorer i Norge, men som i utgangspunktet er internasjonale. K1 rådgir i større grad små og mellomstore selskaper (SMB), mens K2 har i større grad en kundebase bestående av mellomstore og store virksomheter. Intervjuguiden brukt i samtalene med

konsulentselskapene er tilpasset, men følger også Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk.

5.3.1 Rådgivning for etterlevelse av åpenhetsloven

Innledningsvis søker vi informasjon om hva selskapene trenger rådgivning til i forbindelse med åpenhetsloven. K1 sier her at det er svært mange selskaper som er usikre på hva de *bør* og *må* gjøre, og at de derfor trenger hjelp til å komme i gang med arbeidet. Dette peker også K2 på for de mindre selskapene, og tilføyer her at de store selskapene ofte allerede har mye på plass, men ønsker en vurdering på om det de allerede har på plass tilfredsstillende lovens krav. Begge konsulentselskapene har utarbeidet modeller for hvordan selskaper kan komme i gang med arbeidet med åpenhetsloven og hvordan de kan lykkes.

5.3.2 Planlegging

Når det kommer til planlegging finner vi at det er stor variasjon i hvilke målsettinger og handlingsplaner selskaper utarbeider, og at det vil variere med størrelsen på selskapet. K1, som i hovedsak har små og mellomstore selskaper som kunder, sier at de ikke opplever at selskapene de rådgir setter seg konkrete mål for arbeidet. K2 derimot, sier at det er varierende, hvor enkelte bare ønsker å komme i gang og å gjøre akkurat det de må for å etterleve loven. Andre mer “seriøse” mellomstore og store selskaper legger gjerne konkrete “veikart” for en lengre periode som beskriver hva de skal gjøre for å etterleve åpenhetsloven. Videre forteller K2 at dette kan innebære vurdering av retningslinjer, oppdatering av systemer og allokering av arbeidet blant de ansatte.

5.3.3 Kybernetisk styring

I intervjuene ønsket vi også innsikt i om selskapene har satt av midler til etterlevelse av åpenhetsloven. K1 har ikke opplevd at deres kunder avsetter budsjettmidler til formålet, men sier likevel at det vil koste både i form av arbeidstimer og eventuell innleieing av konsulenter. Her trekker K1 også inn rapporten fra Oslo Economics og KPMG (2021), hvor det gjøres kostnadsanslag for etterlevelse av loven for ulike typer selskaper. Dette tror K1 er en undervurdering av de faktiske kostnadene, da han regner med at de vil måtte bruke enda mer enn anslagene i rapporten. K2 antar også at de vil måtte bruke en del på etterlevelse av åpenhetsloven og peker på at det er dyrt med bruk av konsulenter.

Videre tror K2 disse kostnadene i mindre grad vil ende hos compliance- eller juridisk avdeling, men heller eksempelvis hos IT-avdelinger på grunn av nye leverandørsystemer eller lignende. Da kan man oppnå effektivisering og kostnadsbesparelser over tid.

Videre ønsker vi innsikt i om selskapene utvikler prestasjonsmål knyttet til etterlevelse av åpenhetsloven. Vi finner at prestasjonsmålene som brukes er ulike former for KPI-er, noe K2 forteller om:

(...) de pleier ofte å ha det på bakgrunnsundersøkelser. For hvis du omgår en ny leverandør, så sjekker du hvem er de egentlig er, har de dårlig renommé? Hvem er det som eier? Og da pleier de å ha KPI-er på hvor mange av leverandørene er det de har gjort bakgrunnsundersøkelser på. De kan ha hvor mange spørreskjema er sendt ut, hvor mange revisjoner de har gjort, og avvik.

Her kommer det altså frem at selskaper bruker KPI-er for bakgrunnsundersøkelser av leverandører. Det blir ikke presisert om dette gjelder alle selskaper, eller om det er forskjell mellom store og mellomstore selskaper.

5.3.4 Administrativ styring

5.3.4.1 Organisering og ansvarsfordeling

Når det kommer til ansvarsfordeling og organisering av arbeidet med loven, pekes det også her på forskjeller i hvordan det gjøres avhengig av selskapenes størrelse. K1 sier at det gjerne havner hos compliance- eller bærekraftsavdelingen til selskapet, eventuelt at det er innkjøpsavdelingen som må ta ansvaret. K2 forklarer at det i større organisasjoner delegeres utover i samme type avdelinger som K1 forteller om. K2 peker også på at for små selskaper er det daglig leder eller en annen person i ledelsen som må ta ansvaret for det, da det er såpass få personer arbeidet kan delegeres til. De har sjeldent egne avdelinger for bærekraft eller compliance. K2 forklarer videre at større selskaper noen ganger dedikerer et eget prosjekt til å jobbe med etterlevelse av åpenhetsloven. Da samler man personer fra ulike avdelinger i selskapet, som eksempelvis compliance, juridisk, bærekraft og innkjøp. På den måten dekker man hele spekteret, og sørger for at man har riktig kompetanse som trengs for å etterleve lovverket.

Både K1 og K2 peker på viktigheten av at styret og toppledelsen tar ansvar og engasjerer

til at arbeidet med åpenhetsloven iverksettes og følges opp. K2 formidler at dette er essensielt, og legger til uttrykket “tonen fra toppen”, som omhandler organisasjonens etiske klima som etableres av styret og ledelsen. K1 understreker:

Det aller viktigste er at dette må drives frem av ledelsen. Hvis ikke toppledelsen er veldig tydelig på at dette er viktig og at dette skal vi gjøre ordentlig, og dette skal vi ha rapportering på, så skjer det ikke.

K1 tilføyer også at den ansvarlige bør involveres i alle anskaffelsesprosesser da det er tidkrevende å gi opplæring til alle som skal kjøpe noe på vegne av selskapet. Videre poengterer K1 at denne typen bærekraftsrapportering vil det komme mer og mer av, og anbefaler derfor ikke å utelukkende leie inn konsulenter til arbeidet. Det kan være lurt i oppstarten av arbeidet, men videre må de bygge egen kompetanse og erfaring. Et annet poeng K1 trekker frem er viktigheten av samarbeid mellom organisasjoner.

5.3.4.2 Regler, rutiner og prosedyrer

Innarbeiding av åpenhetsloven i styringsdokumenter er noe som vektlegges både av K1 og K2. Avhengig av størrelsen på selskapet varierer det hvilke styringsdokumenter selskapene har, men store selskaper har gjerne en innkjøps-, bærekrafts-, eller ESG-politikk eller etiske retningslinjer for leverandørene. Små selskaper har gjerne noen etiske retningslinjer de forholder seg til. K2 tydeliggjør skillene mellom selskapsstørrelse, hvor de store har det meste på plass, de mellomstore har en rekke styringsdokumenter uten å ha innarbeidet åpenhetsloven, mens de små ikke nødvendigvis har styringsdokumenter i det hele tatt. Her tilføyer K2 også at det er forskjeller i selskapers modenhet, hvor hun sier at det også finnes store, men umodne selskaper som ikke har dette på plass.

K1 og K2 forteller om viktigheten av å ha åpenhetsloven innarbeidet i kontraktsvilkår med leverandører. K2 forklarer følgende:

(...) det som er viktig i forhold til kontrakt er å ha revisjonsklausuler, sånn at man kan si ok, men vi mistenker at det er brudd, vi kommer inn og sjekker nå, pluss at man har termineringsklausuler som gjør at hvis du finner brudd og de ikke ordner opp i det, så må vi terminere nå, uten at de er kommersielt ansvarlige.

K1 er videre opptatt av å få åpenhetslovens krav inn i systemer og rutiner. Her er det viktig at det integreres i allerede eksisterende systemer og rutiner, og at man ikke lager en ekstern rutine for menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold.

De må innarbeide det i rutinene de har (...), men jo flere rutiner de har, dess dårligere blir man på å følge dem. For at det blir bare en sånn skog som ingen orker å forholde seg til, for alle gjør det som de pleier å likevel og så håper at det går bra.

Det nytter ifølge K1 altså ikke å etablere eksterne rutiner, for de ansatte gjør som regel de vante rutinene de har gjort hele tiden. Det enkleste er derfor å integrere det.

Flere selskaper utarbeider også rutiner for risikohåndtering. K1 rådgir selskaper til å ha en risikobasert tilnærming hvor de én eller to ganger i året ser over leverandørene sine og gjør et bevisst utvalg for oppfølging. K2 sier også at mange store selskaper har verktøy for screening av leverandører hvor det er en rekke parametere som gjør at de klassifiseres som høyrisiko, medium eller lav. K2 forklarer at mindre selskaper har utarbeidet egne verktøy, som for eksempel et regneark.

5.4 Oppsummering av empiri

Etter ti intervjuer med både store-, mellomstore- og konsulentselskaper har vi samlet inn en mengde data som skal analyseres. Etter gjennomgang av empirien ser vi at det er noen skiller mellom de store og de mellomstore selskapene, og at konsulentselskapene også vektlegger denne forskjellen. Vi ser også mønstre i hvordan de organiserer arbeidet. Flere av de store selskapene mener de etterlever loven uten å gjøre noen store endringer, mens andre har måtte iverksatt større tiltak. Vi ser også mønstre blant selskapene vi studerer, hvor flere eksempelvis bruker KPI-er for å ha kontroll på hvordan de ligger an med arbeidet, og at arbeidet med åpenhetsloven organiseres på samme måte i flere av selskapene. I diskusjonen vil vi forsøke å forklare hvorfor vi ser disse forskjellene mellom selskapene. I tabell 5.1 til 5.3 fremkommer en kort oppsummering av studiens viktigste funn fordelt på de tre selskapstypene.

Styringsmekanisme Malmi og Brown (2008)		Store selskaper			
		S1	S2	S3	S4
Planlegging	Handlingsplaner	Nei	Opplæring	Nei	Ja
	Langsiktige planer	Nei	Nei	Nei	Ja
Kybernetisk styring	Budsjettering	Annen kostnadspost	Annen kostnadspost	Annen kostnadspost	Egen post
	Prestasjonsmål	Nei, for spisset	Holder på å utarbeide	Ja	Nei
Administrativ styring	Organisasjonsstruktur	Kompetansesenter	Bærekraftsteam som samarbeider med compliance og juridisk.	Kompetansesenter	Fordelt på tre enheter
	Ansvarsfordeling	Bærekraftsavdeling	Bærekraftsteam	Bærekraftsavdeling	Bærekraftssjef, og desentralisert på de tre enhetene.
	Regler, rutiner og prosedyrer	Verifisering av rapporteringen på menneskerettigheter. Rutine for informasjonsplikten.	Verifisering av prosedyre for prioritering av risiko.	Besluttet ny policy for menneskerettigheter. Utarbeidet etiske retningslinjer for leverandører. Nytt screeningsystem for leverandører.	Etablert prosedyre for aktsomhetsvurderinger. Etablert rutine for informasjonskrav.

Tabell 5.1: Oppsummering av empiri fra store selskaper.

Styringsmekanisme Malmi og Brown (2008)		Mellomstore selskaper			
		M1	M2	M3	M4
Planlegging	Handlingsplaner	Ja	Aktivitetsmål. Implementering av leverandørsystem.	Nei	Nei
	Langsiktige planer	Ja	-	Nei	Nei
Kybernetisk styring	Budsjettering	Ingen post.	Annen kostnadspost.	Annen kostnadspost.	Annen kostnadspost.
	Prestasjonsmål	Ja, KPI-er for opplæring.	Skal utarbeide KPI-er på sikt.	Ja	Nei
Administrativ styring	Organisasjonsstruktur	Tredelt organisering: egen forretning, forretningspartnere og leverandørkjeden.	Team i bærekraftsavdelingen med spisskompetanse. Fagpersoner i de andre avdelingene.	Kompetansesenter.	Tverrfaglig arbeidsgruppe med personer fra ulike avdelinger.
	Ansvarsfordeling	Juridisk avdeling.	Bærekraftsavdelingen.	Compliance og innkjøp.	Bærekraftsavdeling.
	Regler, rutiner og prosedyrer	Oppdatert etiske retningslinjer. Etablert rutine for informasjonskrav.	Oppdatert etiske retningslinjer. Verifisert rutine for risikokartlegging og informasjonskrav.	Inkludert åpenhetsloven i styringsdokument. Verifisert rutine for leverandørvurdering. Etablert rutine for informasjonskrav.	Oppdatert etiske retningslinjer. Justert eksisterende rutiner. Etablert rutine for informasjonskrav.

Tabell 5.2: Oppsummering av empiri fra mellomstore selskaper.

Styringsmekanisme Malmi og Brown (2008)		Konsulentselskap	
		K1	K2
Planlegging	Handlingsplaner	Nei	Varierende
	Langsiktige planer	Nei	Varierende, men de "seriøse" har veikart
Kybernetisk styring	Budsjettering	Tror det vil koste, men ingen egen post	Tror det vil koste, men ingen egen post
	Prestasjonsmål	-	Ja, KPI-er på bakgrunnsundersøkelser av leverandører
Administrativ styring	Organisasjonsstruktur	-	De store: kan dedikere et eget prosjekt til arbeidet med loven.
	Ansvarsfordeling	Juridisk eller compliance Viktig med engasjement fra toppledelsen.	Avhengig av størrelse SMB: daglig leder Store: compliance / juridisk Viktig med engasjement fra toppledelsen.
	Rutiner, regler og prosedyrer	Innarbeiding av loven i styringsdokumenter, kontraktsvilkår og i eksisterende rutiner.	Innarbeiding i styringsdokumenter og kontraktsvilkår. De store har det mest på plass, mens de mindre må gjøre mer.

Tabell 5.3: Oppsummering av empiri fra konsulentselskaper.

6 Analyse

I dette kapittelet skal vi diskutere våre empiriske funn i lys av teorigrunnlaget for å besvare forskningsspørsmålet som omhandler i hvilken grad større norske selskaper tilpasser virksomhetsstyring sin for å etterleve åpenhetsloven. Dette er dermed studiens andreordensanalyse. Kapittelet struktureres etter delkapitler basert på diskusjon av de tre delforskningsspørsmålene: 6.1: “Hvilke kort- og langsiktige planer legger selskapene for å oppnå etterlevelse av åpenhetsloven”, 6.2: “Hvordan bruker større norske selskaper cybernetisk styring for å etterleve åpenhetsloven” og 6.3: “Hvordan bruker større norske selskaper administrative styringsmekanismer for å etterleve åpenhetsloven”. Avslutningsvis i delkapittel 6.4 skal hovedforskningsspørsmålet drøftes, hvor vi også belyser mulige årsaker for funnene våre.

6.1 Planlegging

I denne delen av analysen skal vi besvare det første av de tre delspørsmålene, som handler om hvordan selskaper utarbeider langsiktige mål og kortsiktige handlingsplaner for å oppnå etterlevelse av åpenhetsloven. Malmi og Brown (2008) inkluderer planlegging i styringspakken, både gjennom handlingsplaner med perspektiv på de tolv kommende månedene, men også som langsiktige planer med et strategisk fokus. Selskapene kan derfor bruke planer som en forhåndskontroll. Ved å fastsette mål kan en prøve å styre adferd og handling til ansatte.

Av de store selskapene oppgir tre av fire selskaper at de *ikke* har utarbeidet planer i form av handlingsplaner eller langsiktige mål direkte knyttet til åpenhetsloven. Blant de mellomstore selskapene har to av fire valgt å utarbeide planer for arbeidet med åpenhetsloven, mens de to andre selskapene har latt være. Empirien viser at de færreste bruker mekanismen, selv om vi i litteraturgjennomgangen til Lueg og Radlach (2016) ser viktigheten av å utarbeide gode planer for å oppnå bærekraftig utvikling og at god planlegging kan øke prestasjon.

De to konsulentselskapene har delte meninger om hvordan selskaper håndterer planer og langsiktige mål knyttet til åpenhetsloven. K1 forteller at de ikke har sett at selskaper har utarbeidet mål knyttet til åpenhetsloven og at selskapene bare gjør så godt de kan for å

etterleve åpenhetsloven. Her virker fokuset å være på å gjennomføre de elementene loven krever, slik at etterlevelse sikres. Måten K1 forklarer gir inntrykk av at selskapene ikke bruker planer til å etterleve åpenhetsloven. Dette er delvis i samsvar med våre funn, hvor to av de fire mellomstore selskapene har planer i tilknytning til loven.

K2 forteller at det er varierende hva de gjør, men påpeker at flere “seriøse” selskaper lager konkrete handlingsplaner for arbeidet med åpenhetsloven. Her bruker K2 begrepet “veikart”, som betyr at selskapene setter seg bestemte mål og identifiserer mulige hindringer og muligheter en kan møte på veien for å nå disse målene. K2 sin kundemasse består av større selskaper enn hva K1 sin kundemasse består av. Selskapsstørrelse kan trolig være årsaken til splittelsen i svarene som K1 og K2 gir oss.

Eccles et al. (2012) sin studie viste at det var både eksogene og endogene drivkrefter for selskapers bærekraftsarbeid. Dette henger sammen med interessentteorien vi gjennomgikk. Selskapene i studien har mange interesser, hvor de store trolig har flere enn de mellomstore da de opererer i større omfang. Flere av de store selskapene påvirkes av internasjonale reguleringer som de allerede plikter å følge, og som gjør at åpenhetsloven ikke påfører dem ekstra arbeid utover det de allerede gjør. Dette er noe flere av de store selskapene bekrefter, og sier at de i stor grad allerede etterlever lovverket. Planleggingsmekanismen kan derfor være unødvendig å bruke for flere av de store selskapene. Dette bekreftes når vi ser nærmere på de selskapenes sekundærdata. Vi finner omfattende rapportering som omhandler bærekraft, hvor det kommer frem at flere bruker GRI-indikatorer. Menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold inkluderes i bærekraftsrapporteringen. Det inkluderes også langsiktige mål knyttet til anstendige arbeidsforhold og menneskerettigheter på et mer overordnet nivå.

Ett av de store selskapene skiller seg ut. S4 sier i intervjuet at de har utarbeidet konkrete planer for hva som måtte gjøres frem til 1. juli 2022 og hva som skulle skje etter nevnt dato. Disse planene viser forventet fremdrift og hvilke aktiviteter som må gjennomføres for å klare å etterleve loven. Dette kan ifølge Malmi og Brown (2008) anses som en handlingsplan som har et tolv månedersperspektiv. I deres plan har de listet opp en prioritering over det som skal gjøres, hvor et eksempel er at de skal utarbeide en selskapspolitikk for menneskerettigheter. Det S4 gjør er i samsvar med det K2 forklarer om bruk av veikart i planleggingen.

S4 skiller seg ut fra de resterende store selskapene, og det er derfor interessant å videre drøfte mulige årsaker til dette. Slik som de andre store selskapene, oppgir også S4 i sekundærdata at de jobber mot å følge OECD, UNGP og ILO-konvensjonene. Det som likevel skiller dem fra de andre, er at respondenten i intervju forteller at de ikke har gjennomført aktsomhetsvurderinger tidligere, og at dette er noe nytt for dem. Det virker dermed å være modenhetsforskjeller mellom selskapene.

I vår studie omtaler vi modenhet slik som det defineres i Oslo Economics og KPMG (2021) sin rapport, hvor modenheten til selskapet bestemmes av om selskapet har gjennomført aktsomhetsvurderinger tidligere eller ikke. Modenhetsgraden vil dermed si noe om hvor mye selskapene har på plass fra før. Konsulentselskap K2 trekker frem modenhet i intervjuet, hvor også hun snakker om modenhet som at det handler om hvor mye de har på plass fra før. Videre forteller hun at dette innebærer at det kan være modenhetsforskjeller blant de store selskapene. Vi kommer også til å ta for oss alderen til selskapene i analysen, men alderen vil ikke i denne studien har noe med modenhet å gjøre. Vi skiller herved mellom modenhet og alder.

Med bakgrunn i denne modenhetsdefinisjonen skiller S4 seg ut ved at de sier at de ikke tidligere har gjort aktsomhetsvurderinger av sine leverandører. Dette til tross for de følger OECD sine retningslinjer. Retningslinjene er ikke et pålagt lovkrav, og dette kan derfor være grunnen til manglende aktsomhetsvurderinger. S4 skiller seg også ut ved at det er relativt ungt sammenlignet med de andre store selskapene, noe som kan begrunne hvorfor de har utarbeidet planer i forbindelse med loven.

Vi har i studien til Crutzen et al. (2017) sett at majoriteten av de store europeiske selskapene utarbeider planer i styringen sin (Crutzen et al., 2017). Disse store, europeiske selskapene kan sammenlignes med de store selskapene i vårt utvalg. I studien var det få av selskapene som benyttet seg av planer knyttet til sosial bærekraft, både på kort og på lang sikt. Dette er i samsvar med det vi finner i vår studie for de store selskapene. Det er det miljømessige som har vært i fokus, noe også konsulentselskap K2 bekrefter.

En større andel kunne vise til en kobling mellom strategi og bærekraftsplaner, hvor flere av disse også hadde en grundig integrering (Crutzen et al., 2017). Dette er noe vi også ser i vår studie gjennom sekundærdata. Alle selskapene har en overordnet strategisk retning de ønsker å bevege seg når det kommer til bærekraftig utvikling. Dette kan ses

på som langsiktige strategiske mål slik som Malmi og Brown (2008) forklarer gjennom styringspakken. Blant selskapene vi studerer har majoriteten overordnede mål på sosial bærekraft, men planene er ikke på detaljnivå ned til åpenhetsloven.

For de mellomstore selskapene er det også et fåtall som har utarbeidet planer for hvordan de skal etterleve åpenhetsloven. Det er likevel flere som sier de planlegger å utarbeide mål på sikt. Dette er i større grad i samsvar med K1 sin betraktning om at selskaper per nå kun gjør akkurat det de må for å etterleve lovens krav. M1 er de eneste som oppgir at de har utviklet planer på kort og lang sikt for arbeidet med åpenhetsloven. Ved nærmere undersøkelser av sekundærdata knyttet til M1 finner vi detaljerte planer som knytter seg til ansvarlighet i leverandørkjeden for 2021, noe som bekrefter deres systematiske tilnærming også når det gjelder åpenhetsloven.

Som nevnt tidligere, kan en enkel forklaring på at de ikke har utarbeidet planer være at etterlevelse av lovkravet kan anses som et mål i seg selv. Flere av selskapene i studien vår har ikke utarbeidet planer for etterlevelse av loven, men noen sa likevel at de hadde som mål å etterleve lovkravene. Dette bekrefter K1 gjennom at respondenten forteller at flere bare ønsker å gjøre akkurat det nødvendige for å etterleve lovens krav.

De mellomstore selskapene i denne studien anses som mindre modne og har ikke like mye erfaring fra denne typen arbeid som mange av de store selskapene. Inntrykket er derfor at de mellomstore har mer å gjøre for å oppnå etterlevelse. En kunne derfor tenke seg ut ifra Lueg og Radlach (2016) sin studie at det var hensiktsmessig for selskapene å sette seg mål, slik at de oppnår etterlevelse på en kontrollert måte. Dette er likevel ikke tilfellet for selskapene i vår studie.

I intervjuet med K1 forteller respondenten at flere av deres kunder enda ikke har startet med arbeidet med åpenhetsloven. Det er relativt nytt, og det er ikke etablert en *beste praksis*. Ut ifra det forbrukertilsynet har uttalt vil det heller ikke gjennomføres kontroller med det første, noe som kan gjøre at enkelte selskaper nøler med å komme i gang. Alle selskapene vi har dog kommet i gang med arbeidet, men det er enda tidlig i løpet for noen av dem.

6.1.1 Oppsummering planlegging

For styringsmekanismen planlegging ser vi altså at majoriteten av de store selskapene mener de selv etterlever loven, og at det derfor er unødvendig for disse selskapene å bruke planleggingsmekanismen. For de mellomstore er det kun ett selskap som bruker planleggingsmekanismen. Fra det vi ser i litteraturen kunne det vært hensiktsmessig å utarbeide planer for arbeidet, da det krever mer for dem å etterleve loven enn det gjør for de store selskapene.

6.2 Kybernetisk styring

I dette delkapittelet drøftes delforskningsspørsmålet om hvordan større norske selskaper bruker kybernetisk styring for å etterleve åpenhetsloven. Analysen baseres på teori presentert i kapittel tre, om budsjettering og prestasjonsmål, og våre empiriske funn.

6.2.1 Budsjettering

Vi skal først ta for oss hvorvidt kostnader knyttet til etterlevelse av åpenhetsloven tildeles en egen post i selskapenes budsjetter. Fordelene ved bruk av budsjettering er at det fungerer som en kontrollmekanisme for planlegging av akseptable atferdsnivåer og evaluering av ytelse mot disse planenes faktiske ytelse (Malmi og Brown, 2008). Roth (2008) omtaler budsjettet som et verdifullt verktøy innen kostnadsstyring for å legge vekt på bærekraftselementer. Dette begrunnes med at budsjetteringsprosessen kommuniserer virksomhetens mål til alle ansatte. I lys av dette kan det vurderes hvilket signal bruken av kostnadsposter kan gi til de ansatte og interessenter.

Ifølge Oslo Economics og KPMG (2021) vil modenheten variere blant store virksomheter, uavhengig av bransje. De mest modne selskapene antas å i liten grad å berøres av loven i praksis, mens lavere modenhetsgrad vil føre til økt forventet kostnad. Ett av de fire store selskapene som har deltatt i studien, S4, etablerer en egen kostnadspost knyttet til åpenhetsloven. Selskapets representant mener den er liten, men at etterlevelse skaper kostnader i form av arbeidstimer. De har til tross for at den er liten valgt å inkludere den som en egen post. Selskapet har tidligere hatt lite fokus på menneskerettigheter i bærekraftsarbeidet, da de har ansett klimaaspektet som det mest relevante for deres drift.

Dette selskapet anser vi som å tidligere ha hatt en relativt lav modenhetsgrad. I nyere tid har de gjennomført omfattende tiltak for å etterleve loven og for å komme frempå. Fra åpenhetsloven trådte i kraft den 1. juli 2022 har de etterlevd lovens krav og ligger langt foran selskaper flest, etter egne utsagn. Det at de velger å utpeke en egen kostnadspost for kostnader tilknyttet åpenhetsloven kan være hensiktsmessig basert på Roth (2008) sin tankegang. Selskaper kommuniserer da tydelig at dette er et sentralt område for dem, og hva som forventes av arbeid og ytelse. En annen fordel med å budsjettere er at det kan være hensiktsmessig ved beregning av avvik for evaluering av status og måloppnåelse (Roth, 2008).

Blant de store selskapene i utvalget, forteller tre av fire selskaper at kostnader knyttet til åpenhetsloven faller under andre kostnadsposter og at det ikke opprettes en egen budsjettpost. Dette er selskaper som vi definerer som modne etter definisjonen til Oslo Economics og KPMG (2021). Dette er gjeldene for både S1 og S2, som opplever at lovkravene ikke fører til særlige endringer. S1 forteller at de ikke har opprettet en egen post for åpenhetsloven da den ikke gir noe nytt, men at de har bakt inn spesifikke krav i forretningsprosessene som omhandler status på menneskerettigheter og eventuelle følgekostnader som går med. De antar altså at det kan forekomme kostnader, men at det da faller under andre områder.

For S1 og S2 inngår altså dette i arbeid som allerede foregår. Begge anser arbeidet som mer indirekte knyttet til åpenhetsloven, ettersom det i stor grad samsvarer med ansvaret de allerede har tatt på seg ved å følge andre internasjonale retningslinjer. Likevel vil det formelt kreve ressursbruk forteller S2: “(...) ved at åpenhetsloven trådte i kraft nå, så ser vi jo viktigheten av at vi har enda bedre dokumentasjon på det vi gjør, noe som krever en del ekstra ressurser”. Blant de resterende store selskapene har det vært høy modenhetsgrad over tid, og de har tilnærmet etterlevd lovverket, også før det ble innført. Bakgrunnen og tilnærmingen disse selskapene har, gjør at det ikke er nødvendig å sende et like tydelig signal om arbeidet. Her har selskapene satt lys på menneskerettigheter i lengre tid, og loven skaper dermed ikke noe særlig nytt arbeid. De trenger ikke på samme måte å utnytte budsjetteringen sin for å tilpasse seg det nye lovverket, da relevante kostnader allerede har sin plass der.

Blant de mellomstore selskapene har som nevnt ingen av dem innført en egen kostnadspost

knyttet til åpenhetsloven. Tre av de fire selskapene sier at arbeidet med åpenhetsloven vil koste, men at disse kostnadene faller under større kostnadsposter. Flere påpeker at kostnadene i stor grad består av arbeidstimer. At kostnadene faller under andre steder enn en egen post har de altså til felles med de fleste store selskapene. Likevel er det forskjeller i modenhet og tidligere arbeid. Færre av de mellomstore har forpliktet seg til frivillige retningslinjer sammenlignet med de store. De mellomstore har heller ikke arbeidet like omfattende med sosial bærekraft tidligere. M2, M3 og M4 har jobbet med etikk i leverandørkjeden eller menneskerettigheter før loven kom på banen, men ikke forpliktet seg til mer omfattende retningslinjer som omhandler menneskerettigheter. Dette gjør at vi anser disse selskapene som mindre modne. Ved å ikke innføre en særskilt post på arbeidet med loven sender de ikke et like tydelig signal om arbeidet deres, i tillegg til at det kan bli mer utfordrende å måle avvik. Det at de erkjenner eventuelle kostnader og gjør anslag viser likevel at de tar i bruk budsjettering for å etterleve loven.

M1 formidler at de ikke budsjetterer for etterlevelse av åpenhetsloven i det hele tatt, og at det verken er gjort anslag på timebruk eller andre kostnader. Dette kan ifølge Roth (2008) og Malmi og Brown (2008) gi inntrykk av at det ikke settes høye forventninger til ytelse. Likevel må det nevnes at dette er et relativt modent selskap, som blant annet både har sluttet seg til UNGC og følger OECD sine retningslinjer, og dermed har arbeid med menneskerettigheter innarbeidet i bedriften. Dette er også et selskap i en lavrisikobransje (Oslo Economics og KPMG, 2021), som vil si at det forventes lav kostnadspåkjenning ved innføringen av loven. Arbeid relatert til åpenhetsloven omtales av selskapets respondent som “running business”, og at det ikke medfører noe nytt arbeid enn hva de allerede driver med.

Samlet ser vi at det sjeldent etableres egne kostnadsposter for arbeidet med åpenhetsloven, og at det heller faller under andre større poster. Dette er i samsvar med konsulentselskapenes oppfatning. K1 tror det sjeldent vil etableres egne kostnadsposter, men at det trolig vil gå med en del kostnader – gjerne mer enn hva som typisk er anslått. K2 støtter opp med at bruk av konsulenter og IT-systemer for effektivisering er noe som typisk vil prege kostnadsbildet. De fleste deltakende selskapene anslår at det vil gå med en del kostnader til etterlevelse, men at dette faller under andre overordnede kostnadsområder. Dette gjør det tydelig at hvordan et selskap bruker budsjettet sitt for å

etterleve loven, avhenger fullstendig av hvilke tilsvarende arbeidsoppgaver de har gjort før, og hvorvidt det er behov for endring. Vi ser altså her at det er et større skille basert på modenhetsgrad sammenlignet med størrelse.

6.2.2 Prestasjonsmål

Kybernetisk styring innebærer også verktøy som finansielle og ikke-finansielle måltall, og en hybrid-løsning av disse to (Malmi og Brown, 2008). Green og Welsh (1988) omtaler kybernetisk styring som en sløyfe, hvor man kan måle prestasjon og sammenligne med standarden slik at man kan tilpasse adferd mot ønsket retning.

Blant de store selskapene er det varierende praksis knyttet til denne styringsmekanismen. S3 forteller at de har utarbeidet prestasjonsmål, mens S2 forklarer at de holder på å etablere det for øyeblikket. S3 har så langt utarbeidet mål for aktsomhetsvurderinger, hvor de i første omgang ønsker å være ferdig innen utgangen av året. S2 jobber med å etablere prestasjonsmål for deres arbeid med menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. Dette er som nevnt noe de har holdt på med en stund, men det har ikke vært definert som KPI-er før nå. Valget om å etablere prestasjonsmål viser at selskapene ønsker å bruke virksomhetsstyringen sin til å kunne overvåke egen utvikling og oppnå ønskede resultater.

Verken S1 eller S4 har satt prestasjonsmål. S1 begrunner dette med at det ikke er relevant da de allerede etterlever loven. Dette virker rimelig da loven ikke leder til en særlig stor endring for dem. Det kommer likevel frem gjennom intervjuet at de har en endring i form av å ha opprettet en prosedyre for den reaktive informasjonsplikten. Til tross for at dette er noe nytt i arbeidet deres, har de likevel ikke valgt å etablere prestasjonsmål for å evaluere seg selv. Etttersom arbeidet er i startfasen og det er meget usikkert hvor ofte informasjonskravet vil tas i bruk, er det dog ikke utenkelig at de vil gjøre det i fremtiden. S4 presiserer at til tross for at de ikke har etablert nye prestasjonsmål for åpenhetsloven, har de en rekke mål på diverse områder innen bærekraft. Det er mulig at enkelte av disse kan innebære arbeid som går hånd i hånd med åpenhetsloven. Dette gjør at de kan respondere og tilpasse seg basert på sløyfen omtalt av Green og Welsh (1988). Litteratur viser at selskaper bør benytte seg av prestasjonsmål som belyser miljømessige, økonomiske og sosiale prestasjoner (Gulbrandsen et al., 2015). Det faktum at S4 har prestasjonsmål for hele bærekraftsspekteret viser et bredt samfunnsfokus, og at kybernetisk styring er

noe de bruker aktivt i sin virksomhetsstyring.

Det varierer også blant de mellomstore selskapene hvorvidt de har utarbeidet prestasjonsmål. Et av selskapene har prestasjonsmål på å gjennomføre aktsomhetsvurderinger for de selskapene som dukker opp i risikomatriksen deres. Et annet selskap, M4, formidler at de ikke har prestasjonsmål. Bærekraftsrapporten deres gir likevel inntrykk av at de har oversikt over fremdrift, ettersom vi der finner tall på hvor mange aktsomhetsvurderinger som er gjennomført. Dette tyder på at aktsomhetsvurderinger vil være et sentralt område for potensielle prestasjonsmål. M1 forteller at de har KPI-er knyttet til opplæring, mens M2 planlegger å utarbeide mål på sikt.

Vi ser altså at en større andel av de mellomstore selskapene utarbeider prestasjonsmål sammenlignet med de store. Det kan vurderes om det skyldes modenhetsgraden til selskapene. Green og Welsh (1988) sin styringssløyfe kan være spesielt nyttig dersom man ikke har like mye erfaring på området, og man har behov for å sammenligne prestasjon med standarden. Dette gjør det enklere å vurdere behovet for justering dersom det oppstår avvik. Likevel kan det faktum at flere av selskapene ikke utarbeider prestasjonsmål støttes av Dutta og Lawson (2009). Her formidles det at virksomhetens prestasjonsmål bør baseres på virksomhetens mest vesentlige problemer, ettersom at man vil oppnå mindre ved å fokusere på prosesser knyttet til spesifikke bærekraftsproblemer, om disse ikke er vesentlige. Dette kan gjenspeiles ved at arbeidet med åpenhetsloven kan bli for spisset for mange virksomheter, da det er en del av en større pakke. S1 har eksempelvis drevet med menneskerettigheter i mange år og opplever ikke noe særlig påvirkning som følge av loven. For dem vil arbeid knyttet til åpenhetsloven allerede eksisterer innen andre arbeidsområder, som de potensielt har prestasjonsmål på, og er dermed lite hensiktsmessig å fokusere på i lys av Dutta og Lawson (2009) sin artikkel.

Vi ser at flertallet av de deltakende selskapene enten har, eller skal utarbeide prestasjonsmål knyttet til åpenhetsloven. Dette går imot Gulbrandsen et al. (2014) sine funn om at de færreste tar i bruk KPI-er. Dette er dog ikke helt sammenlignbart ettersom Gulbrandsen et al. (2014) kun ser på KPI-er og ikke på prestasjonsmål overordnet. I tillegg til at de ser på bærekraft som helhet og ikke et så spisset område som åpenhetsloven. Crutzen et al. (2017) finner på sin side at alle selskapene bruker en form for prestasjonsmål knyttet

til bærekraft, men heller ikke dette er helt sammenlignbart ettersom de også ser på hele bærekraftsspekteret samlet.

6.2.3 Avvikshåndtering

Ettersom få av selskapene har utarbeidet prestasjonsmål knyttet til åpenhetsloven, har vi også lite informasjon om hvordan eventuelle avvik håndteres. Likevel har vi fått innsikt i enkelte selskapers generelle rutiner på dette. S2 forteller om selskapets rutiner for avdekking og håndtering. De har blant annet årlige rapporteringer, hvor leverandører i de ulike forretningsområdene sjekkes, avvik håndteres, og det vurderes hvordan de løser ulike problemstillinger. Representanten påpeker at det er litt annerledes og mer utfordrende når man kartlegger menneskerettigheter, da man her må se det fra rettighetsholderens perspektiv. Men dette skal altså rapporteres på årlig for å kunne evaluere seg ved hjelp av styringssløyfen til Green og Welsh (1988).

6.2.4 Oppsummering kybernetisk styring

Når det kommer til budsjettering ser vi at de færreste har en egen post knyttet til åpenhetsloven, men at det likevel går med kostnader som plasseres under større samleposter. For prestasjonsmåling ser vi at en større andel av de mellomstore utarbeider mål, noe som kan skyldes at det i større grad er behov for styringssløyfen blant mindre modne selskaper for å kontrollere fremgangen med åpenhetsloven. For de modne selskapene kan bruk av prestasjonsmål relatert til åpenhetsloven virke mot sin hensikt, da dette området er for spisset for deres arbeid med sosial bærekraft, og man da ikke ser det store bildet.

6.3 Administrativ styring

I det siste delforskningsspørsmålet ønsker vi å finne ut av hvordan selskapene tilpasser administrative styringsmekanismer til å etterleve åpenhetsloven. Malmi og Brown (2008) deler administrativ styring inn i organisering, ansvar og rutiner, prosedyrer og regler. Den samme oppdelingen bruker vi her når vi diskuterer empirien i lys av teorikapittelet.

6.3.1 Organisasjonsstruktur og ansvarsfordeling

Den administrative styringen involverer organisasjonsstruktur og ansvarsfordeling, noe som danner fundamentet i en organisasjon (Malmi og Brown, 2008). Det er mange måter selskaper velger å organisere seg på, men hos de fleste av de større selskapene er bærekraft organisert i en egen avdeling. Selskapene er såpass komplekse at dette virker hensiktsmessig i forhold til arbeidsmengden som kreves for å oppnå kravene de møter. Lueg og Radlach (2016) finner i sin litteraturgjennomgang at de administrative styringsmekanismene og god selskapsledelse er sentralt for å kunne oppnå både kortsiktige og langsiktige mål. God organisering vil derfor trolig kunne hjelpe norske selskaper å lykkes med etterlevelse av åpenhetsloven.

Når det kommer til organisering og ansvar forklarer K2 at hvordan selskaper håndterer dette er avhengig av selskapets størrelse. I de store selskapene delegeres arbeidet til en avdeling, som eksempelvis bærekraft, compliance eller juridisk. I SMB har de ikke alltid de ressursene som trengs, og det vil derfor i større grad variere hvordan arbeidet organiseres. SMB kan også ha bærekraftsavdelinger, eller så kan det være en enkeltperson som får ansvaret, da selskapet ikke har ressurser til å drifte en egen avdeling for eksempelvis bærekraft.

I studien til Crutzen et al. (2017) hadde alle de europeiske selskapene som ble undersøkt egne bærekraftsavdelinger. Disse avdelingene ble organisert på ulike måter, men alle hadde en ansvarlig som styrte avdelingen og som rapporterte videre oppover i selskapet. I vår studie ser vi den samme trenden blant de store selskapene, hvor alle de fire har en egen avdeling som arbeider med åpenhetsloven. I tre av selskapene er dette bærekraftsavdelinger, mens for ett av de er det compliance-avdelingen som har overordnet ansvar for etterlevelse av åpenhetsloven. Dette samsvarer både med det konsulentselskap K2 forklarer og studien til Crutzen et al. (2017).

Vi har også sett at hos flere av selskapene i studien settes det sammen en faggruppe eller kompetansegruppe med ulike personer. Dette kan eksempelvis være én fra bærekraft, én fra compliance og én fra innkjøp. Også konsulentselskap K2 forklarer at de har sett dette i flere selskaper - gjennom at selskapene setter av et eget prosjekt til arbeidet med åpenhetsloven og bruker personer fra ulike avdelinger med spisset kompetanse. Det K2

forklarer er altså i samsvar med det vi har sett for flere av selskapene i vår studie. Denne organiseringen sikrer at man får med alle avdelinger og legger tilrette for at man når de målene man har satt knyttet til arbeidet, som går igjen i det Lueg og Radlach (2016) finner i sin litteraturgjennomgang.

Hos de mellomstore selskapene kunne man ut ifra det konsulentselskapene forteller forvente mindre grad av kompleksitet i organisasjonsstrukturen. Likevel ser vi at både M2, M3 og M4 har egne bærekraftsavdelinger som arbeider med etterlevelse. Her ligger det sentrale ansvaret, men for å sikre at de ulike avdelingene også jobber for etterlevelse er det en person i hver avdeling som har fått tildelt ansvar, slik at arbeidet i noe grad er desentralisert. Disse personene utgjør da et kompetanseteam. Dette er dermed også i samsvar med det K2 forklarer, men forskjellen er at det ikke defineres som et eget prosjekt, men en gruppe eller et team.

Opplæring er noe som pekes på som viktig i arbeidet med åpenhetsloven. I større organisasjoner er dette viktig for tilretteleggelse for desentralisering av arbeidet. Dette forteller S2 om, og M1 forteller også om det i forbindelse med utarbeiding av KPI-er for gjennomført opplæring blant de ansatte. Konsulentselskap K1 nevner også opplæring, og at dette er kostbart. K1 rådgir derfor at man bør ha en ansvarlig som er delaktig i alle anskaffelsesprosesser. Dette selskapet rådgir SMB som besitter begrensede ressurser, og det vil trolig være urealistisk i større selskaper. De store selskapene har ressurser de kan bruke på opplæring, og dette virker derfor som et mer realistisk tilfelle for de store. Dette kan dermed forklare funnene våre.

Når det kommer til ansvarsfordeling og videre rapportering ser vi også som Crutzen et al. (2017) at det er avdelingene for bærekraft eller compliance som har det overordnede koordineringsansvaret. S4 og M1 har gjort det slik at de fordeler ansvaret mellom de tre overordnede områdene som skal dekkes i åpenhetsloven. Disse områdene er egen virksomhet, leverandører og forretningspartnere. Hos S4 og M1 er det dermed ulike personer som har ansvar for de ulike overordnede områdene som selskapet er pliktet til å rapportere på.

Når det kommer til etterlevelse av åpenhetsloven, har vi både gjennom teorien og empirien sett viktigheten av engasjement fra toppledelsen og styret. Begge konsulentselskapene peker på viktigheten av genuint engasjement og oppfordring fra både konsernledelse og styret. At det settes høyt på agendaen er viktig for at hele organisasjonen skal ta det

seriøst. Eccles et al. (2012) peker i sin studie på viktigheten av engasjement fra ledelsen for å oppnå mål knyttet til bærekraft. Også i en rapport om Modern Slavery Act i Australia anses engasjement fra toppledelsen som essensielt for at selskapet skal etterleve lovkravene (Nolan et al., 2019). Dersom det settes høyt på agendaen til ledelsen, prioriteres det også nedover i organisasjonen. Ingen av selskapene peker på dette i tilknytning til den administrative styringen. Det kan dog ses i sammenheng med selskapenes generelle holdning til loven, hvor alle deltakerne sier at den utelukkende er positiv, noe som tyder på engasjement.

To av selskapene oppgir også viktigheten av samarbeid mellom organisasjoner for å lykkes med etterlevelse av loven. Det er her snakk om samarbeid med organisasjoner som Etisk Handel Norge og Amnesty, men også samarbeid med bransjeorganisasjoner og på tvers av selskaper. S2 og S4 påpeker at de har god dialog med Forbrukertilsynet som er tilsynsmyndigheten. S2 peker også på hvor viktig det har vært for dem med samarbeid på tvers av større selskaper i Norge, hvor de har hatt flere møter som omhandler åpenhetsloven og hvordan de skal håndtere dette. På denne måten deles kunnskapen på tvers av organisasjoner og bransjer. S4 peker på at deres bransjeorganisasjon er behjelpelige og skal gjøre risikovurderinger av verdikjeden som alle selskapene i bransjen kan bruke i og med at de har en del av de samme leverandørene. Arbeidet med etterlevelse av loven foregår altså ikke bare innad i organisasjonene, men også på tvers. Harangozó og Zilahy (2015) peker på fordelene man kan oppnå i tilknytning til CSR og bærekraft ved samarbeid mellom ikke-statlige organisasjoner og selskapene. Ikke alle typene samarbeid opplistet her er mellom selskap og NGO, men det viser viktigheten av samarbeid og fremmer gevinstene de norske selskapene kan oppnå i arbeidet med åpenhetsloven.

Når det kommer til organisering og ansvarsfordeling ser vi at selskapene bruker den allerede eksisterende organiseringen de har. Selskapene har allerede compliance- og bærekraftsavdelinger hvor arbeidet med åpenhetsloven naturlig faller inn. Det sentrale når det gjelder organisering har vært å utnevne personer som skal jobbe med etterlevelse og sette sammen team med riktig kompetanse. Grunnstrukturen har altså ligget tilrette. Når det gjelder ansvar er det tydelig at “tonen fra toppen” er det mest sentrale for å lykkes med implementeringen av lovverket. Dette setter standarden for resten av organisasjonen og belyser viktigheten av arbeidet. Det som var mindre forventet er de omfattende

samarbeidsstrukturene som har oppstått som følge av åpenhetsloven. Malmi og Brown (2008) inkluderer ikke dette direkte i styringspakken sin, men det er likevel en viktig del av hvordan selskapene organiserer arbeidet med loven.

6.3.2 Regler, rutiner og prosedyrer

Videre skal vi vurdere selskapenes bruk av regler, rutiner og prosedyrer. Her har vi gjennom intervjuene lagt fokus på hvilke endringer som er gjort som følge av åpenhetsloven, men det blir også diskutert hva som ble gjort før loven ble aktuell. Malmi og Brown (2008) definerer bruken av retningslinjer og prosedyrer som den byråkratiske tilnærmingen for å spesifisere prosessene og atferden i en organisasjon. Dette kan omfatte standard driftsprosedyrer og praksis, regler og rutiner.

Konsulentselskapene tar begge opp viktigheten av å innarbeide åpenhetsloven i styringsdokumentene. K2 poengterer at størrelse og modenhet er med å avgjøre hvilke dokumenter som er på plass, og hvilke som er nødt til å opprettes. K1 understreker at åpenhetslovens krav bør innarbeides i eksisterende systemer og rutiner, og at selskapene bør unngå å opprette en ekstern rutine for menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. Dette er i samsvar med studien til Nolan et al. (2019), som fant at det er viktig å innarbeide rapporteringen i de eksisterende styringsmekanismene, og ikke bare opprette en ekstern rutine som ikke henger sammen med styringen. Våre funn viser at selskapene prøver å integrere åpenhetsloven i sine styringssystemer. For mange handler dette om å justere de dokumentene man allerede har, mens noen er nødt til å opprette nye som følge av at man har gjort lite arbeid på området fra før.

Både S3 og S4 har iverksatt tiltak som følge av loven. S3 har etablert en ny menneskerettighetspolitikk, noe som anses som hensiktsmessig for å kunne veilede for hvordan man skal håndtere operasjonelle situasjoner (Macintosh og Daft, 1987). S4 har etablert grundige prosedyrer for aktsomhetsvurderinger og rutiner for hvordan de skal håndtere informasjonskrav, samt fått på plass rutiner for leverandøroppfølging og strengere regler for avtaleinngåelse. I studien av Crutzen et al. (2017) viste det seg at samtlige deltakende bedrifter har bærekraftsrelatert politikk og prosedyrer, men typene varierte. At typene varierte ser vi igjen i studien vår. Selskapene tilpasser seg med ulike varianter av dokumenter, avhengig av modenhetsgraden til selskapet, størrelse og hva som er relevant

for egen drift. Dette er momenter konsulentselskapene også peker på.

Blant de store selskapene ser vi minst endring hos S1 og S2. S1 formidler at den eneste endringen består av å etablere en prosedyre for å håndtere informasjonskrav. Utover dette opplever selskapet at de har de nødvendige rutinene og prosedyrene for å tilfredsstille lovkravene, og bruker kun loven som en rammebetingelse å forholde seg til. S2 jobber aktivt med å løfte standarden for leverandører, men dette er noe de har arbeidet med siden før loven kom. Også dette selskapet opplever at de ikke trenger å etablere noen nye elementer, men har likevel fulgt utviklingen av loven tett og tilpasset deretter. Selskapenes grad av modenhet gjør altså at det ikke har vært store endringer etter loven trådte i kraft, men vi finner likevel at selskapene har eksisterende og relevante regler og rutiner for egen drift. Dette gjenspeiler det K2 forteller oss om at de største selskapene allerede har nødvendige styringsdokumenter på plass.

Det foreligger ikke betydelige endringer hos de mellomstore selskapene heller. Stort sett består tiltakene av å verifisere og oppdatere ulike regler, rutiner og prosedyrer. For M2 og M3 har fokuset i stor grad vært på vurdering av leverandører og risikokartlegging. Å verifisere de etablerte rutinene, samt oppdatere der det er behov, viser at selskapene stiller strenge krav til forventet adferd og oppgavehåndtering på dette området.

Gjennom datainnsamlingen er det tydelig at etiske retningslinjer står sentralt hos selskapene. Studien til Crutzen et al. (2017) fant at alle deltakende selskaper hadde et sett etiske retningslinjer eller tilsvarende dokumenter, i tillegg til at rundt en tredjedel av selskapene hadde retningslinjer som gjorde det mulig å følge mer abstrakte etiske retningslinjer. Etiske retningslinjer er noe selskapene i denne studien også har hatt i forkant av loven, men S3, M1, M2 og M3 formidler spesifikt at de har oppdatert sine etiske retningslinjer etter at loven ble innført.

Både S3 og M2 har innarbeidet åpenhetsloven i kontraktsvilkår med leverandører. Dette er noe begge konsulentselskapene påpeker som viktig. K1 nevner her at maktforholdet mellom selskap og leverandør avgjør hvorvidt dette vil være mulig, men at det er svært viktig så langt det lar seg gjøre. K2 forklarer at ved å ta i bruk disse vilkårene kan man gjøre nødvendige tiltak for å ta hensyn til menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold, som å terminere en kontrakt, uten å stå kommersielt ansvarlig.

Samlet finner vi at alle selskapene anser regler, rutiner og prosedyrer som en viktig del av den administrative styringen, og forsøker å integrere dette i sin eksisterende virksomhetsstyring så langt det lar seg gjøre. Alle selskapene har, i ulik grad, en form for dokumentasjon og veiledning for hvordan arbeidsoppgaver skal utføres og hvilke krav de stiller til adferd, for både ansatte og leverandører. Dette gjør det enklere for selskapene å avdekke avvik, slik at man enkelt kan justere for å oppnå ønsket adferd. Vi ser et skille mellom selskapene i form av iverksatte tiltak som følge av åpenhetsloven, men vurderer dette som et resultat av modenhetsgraden og størrelse. Alle selskapene bruker denne delen av virksomhetsstyringen sin, men skillet ligger stort sett i hvor langt selskapene hadde kommet med relevant arbeid før loven trådte i kraft.

6.3.3 Oppsummering administrative styringsmekanismer

Samlet for de administrative styringsmekanismene ser vi at selskapene har mye på plass allerede og at de bruker de eksisterende systemene de har for å tilrettelegge for åpenhetsloven. Når det kommer til organiseringen, besitter selskapene en struktur som kan brukes når loven skal etterleves. Flere bruker fagpersoner fra ulike avdelinger i arbeidet, men det er ofte en person eller en hel avdeling som har hovedansvaret for etterlevelse. Variasjonene her kommer i hovedsak av størrelse. Når det kommer til rutiner, regler og prosedyrer ser vi at de fleste må enten verifisere eller oppdatere interne prosesser og regler som følge av loven.

6.4 Hovedforsknings spørsmål

Etter å ha gjennomgått de tre delspørsmålene skal vi her se på sammenhenger mellom disse, i lys av hovedforsknings spørsmålet i studien. Vi skal også med bakgrunn i det teoretiske rammeverket peke på mulige årsaker for de funnene vi gjør. Vi har nå gjennom Malmi og Brown (2008) sin styringspakke sett på planlegging, kybernetisk styring og administrativ styring isolert, men vi vil i denne delen av analysen se de tre elementene som én styringspakke.

Miller og Serafeim (2014) beskriver tre stadier for implementering av bærekraft i virksomheter: etterlevels-, effektiviserings- og innovasjonsstadiet. Hvor langt selskapene har kommet i disse stadiene kan bidra til å forklare i hvilken grad selskapene tilpasser

virksomhetsstyringen sin for å etterleve åpenhetsloven. Enkelte av selskapene gjør akkurat det nødvendige for etterlevelse, mens andre bruker tid på å tilpasse eksisterende styringsmekanismer for å implementere loven i større deler av virksomheten.

Selskapene i studien har ulike utgangspunkt i forkant av å skulle etterleve åpenhetsloven, avhengig av hvilket stadium de er på. Ut ifra Miller og Serafeim (2014) sin teori, har alle selskapene i vårt utvalg kommet seg forbi etterlevelsstadiet. Både de mellomstore og store selskapene er på effektivitetsstadiet, da de har integrert bærekraft i styringen sin, og har rutiner og prosesser for hvordan de skal håndtere lovverk og rapportering. I innovasjonsstadiet har selskapene utviklet en bærekraftig selskapsmodell. Dette ser vi at flere av de store selskapene har gjort, mens de mellomstore ligger enda i effektivitetsstadiet. Hvordan selskapene ligger i ulike bærekraftsstadier kan videre forklares gjennom etterlevels- og interessentteori.

I det teoretiske rammeverket så vi at Becker (1968) predikerte at virksomheter vil overholde miljøforskrifter dersom straffen ved å bryte den er høyere enn kostnaden for å etterleve. K2 peker på at det i hovedsak er to former for straff dersom de ikke etterlever åpenhetsloven. Disse er sanksjoner i form av bøter og skade på selskapets omdømme. Karpoff et al. (2005) presenterer bevis for at juridiske straffer fremfor tap av omdømme er den viktigste faktoren for å avskrekke miljøbrudd. Dette argumenterer konsulentselskap K2 imot: “Jeg tror veldig mange er redde for sanksjonene, men vi tror at omdømme er det som er den største risikoen”. Wu (2009) vektlegger medieomtale som en avgjørende faktor for om lovkrav følges eller ikke. Medieomtale kan bidra til svekket omdømme, og er i samsvar med det K2 uttaler.

Nyborg og Telle (2006) fant at i hvilken grad selskaper bryter miljøforskrifter er avhengig av håndheving og overvåking. Det var lemfeldig overvåking og håndhevelse av mindre brudd, som gjorde at disse blomstret. Alvorlige brudd ble derimot påvirket av troverdige trusler om betydelig straff og forekom dermed sjeldent. Overvåking av selskapene virker derfor å være avgjørende for om selskapene etterlever loven eller ikke. Empirien vår tilsier at det i tiden fremover vil være lite overvåking av eventuelle brudd på åpenhetsloven. Flere peker på at Forbrukertilsynet ikke vil ha kapasitet til å kontrollere selskaper enda, da de så vidt har tid til veiledning for selskapene. Dette har blitt observert i studier av UK Government (2015), hvor lite overvåking og straff har ført til lav grad av etterlevelse.

Dette er forenlig med økonomisk standard teori og Becker (1968) sin teori og rasjonell kriminalitet. Basert på denne teorien og vår empiri kan dette være et argument for lav grad av etterlevelse av åpenhetsloven.

Harrington (1988) finner at selskaper typisk etterlever miljølovverk, til tross for at de fleste kildene viser lav overvåkning og at straffer sjeldent blir vurdert. Også vår empiri og analyse av delforsknings spørsmålene viser at selskapene gjør mer enn de trenger for å etterleve åpenhetslovens krav gjennom implementering av loven i virksomhetsstyringen. Dette tyder på at det er noe mer som driver selskapene enn akkurat lovkravene. Hvorfor det er slik kan diskuteres gjennom interessenteori (Phillips et al., 2003). Teorien forklarer at virksomheter må ta hensyn til alle legitime interesser som kan bidra til, eller forhindre, at virksomheten når egne mål. Dermed bør virksomheten ta hensyn til samfunnsansvar dersom dette er ønsket av interessentene, som ikke nødvendigvis bare er myndighetene. Selskapene vi ser på har mange interesser de forholder seg til, hvor én av disse er myndighetene gjennom lovkrav. Selskapene har også flere andre interesser i form av kunder, organisasjoner og medier som alle stiller høye krav til selskapene. Disse interessentenes krav kan derfor forklare hvorfor selskapene gjør mer enn nødvendig for å etterleve åpenhetsloven.

Hvordan man prioriterer en organisasjons interesser er ifølge Mitchell et al. (1997) avhengig av tre attributter som klassifiserer interessentene. Disse er makt, legitimitet og viktighet/hastverk (fra engelsk: *urgency*). Dersom en interessent har alle de tre attributtene, får den høyest prioritet. Dette vil være tilfellet for åpenhetsloven. Myndighetene pålegger selskapene gjennom makt å etterleve loven. Myndighetene har også legitimitet ettersom innføringen av åpenhetsloven bidrar til den bærekraftige utviklingen samfunnet forventer. Videre har selskapene en tidsfrist for etterlevelse og man kan straffes dersom man ikke etterlever lovkravet. Myndighetene har dermed alle de tre attributtene, noe som gjør at denne interessenten vil prioriteres høyt blant selskapene.

I de tidligere delene av analysen fant vi at selskapene i ulik grad tilpasser virksomhetsstyringen sin til å etterleve åpenhetsloven og at dette er avhengig av selskapsstørrelse, modenhet og om de følger andre tilsvarende retningslinjer. For styringsmekanismen planlegging var det få av de selskapene vi undersøkte som brukte dette elementet. Her så vi forskjeller i både størrelse og modenhet på om selskapene

brukte kort- og langsiktige planer eller ikke. Videre fant vi for kybernetisk styring de samme trendene som for planlegging, hvor modenhet og størrelse hadde betydning. For de mellomstore selskapene skal det typisk mer til for å etterleve loven enn hva som skal til for de store. Dette gjør derfor at de mellomstore i større grad tilpasser virksomhetsstyringen enn de store. For de administrative mekanismene hadde både de store og mellomstore mye tilrettelagt allerede, slik at det her kun var nødvendig med mindre justeringer.

Ullmann (1985) har utarbeidet et rammeverk for å forklare forholdet mellom samfunnsansvar og rapportering av samfunnsansvar, basert på intensitet i interessentmakt. Dette rammeverket kan være med på å forklare forskjellene vi ser hos selskapene i studien i forhold til tidligere bærekraftsarbeid og offentliggjøring av arbeidet. Den første dimensjonen i rammeverket går ut på at om interessentene besitter ressurser som organisasjonen avhenger av, så ønsker organisasjonen å tilfredsstille den interessentens krav. Flere av selskapene i studien er helt eller delvis statseid, noe som betyr at de er nødt til å følge de rapporteringskravene som staten setter. Den andre dimensjonen handler om strategisk posisjonering. Her har vi ikke nok data til å trekke slutninger, da vi ikke har hatt fokus på dette i denne studien. Den siste dimensjonen handler om lønnsomhet og at det forventes at god lønnsomhet fører til mer CSR-hensyn og rapportering. De fleste store selskapene i studien ser vi at også er de som har gjort mest når det gjelder rapportering og bærekraft.

Ullmann (1985) sitt rammeverk forklarer forskjeller i hvordan selskaper tidligere har rapportert når det kommer til bærekraft. Dette kan igjen vise til våre funn som tilsier at i hvilken grad selskaper tilpasser virksomhetsstyring i stor grad avhenger av modenhet. Flere av selskapene følger OECD sine retningslinjer eller lignende, som er en av faktorene for ulik modenhetsgrad. Våre funn viser at hvilke retningslinjer og rammeverk de følger fra før, påvirker hvordan de innarbeider etterlevelse av åpenhetsloven i sine styringssystemer. De modne selskapene har en proaktiv tilnærming, hvor de har en posisjonering som legger tilrette for etterlevelse. De mere umodne selskapene har en reaktiv tilnærming, hvor de reagerer og tilpasser seg først etter at et krav fremlegges av en interessent.

6.4.1 Oppsummering hovedforskningsspørsmål

Gjennom analysen har vi sett at selskaper bruker virksomhetsstyringen sin til etterlevelse av loven, og at selskapene derfor ifølge Miller og Serafeim (2014) har kommet seg

forbi etterlevelsstadiet. Teori og empiri viser viktigheten av å innarbeide lovverket i eksisterende styringssystemer for å lykkes, både med etterlevelse av loven og bærekraftig utvikling. Erfaring fra lover i andre land, samt deltakende selskaper i denne studien, er tydelige på at det må integreres. K1 peker på at det bare vil komme mer og mer av denne typen reguleringer og et godt arbeid med åpenhetsloven vil også legge tilrette for kommende reguleringer, eksempelvis CSRD.

7 Avslutning

7.1 Konklusjon

Vi har i denne studien forsøkt å svare på forskningsspørsmålet som handler om i hvilken grad større norske selskaper tilpasser virksomhetsstyringen sin for å etterleve åpenhetsloven. Dette har vi svart på gjennom å dele forskningsspørsmålet i tre, samt diskutert de tre delene samlet. I dette siste kapittelet skal vi svare på forskningsspørsmålet og konkludere.

7.1.1 Planlegging

Det første delforskingsspørsmålet tok for seg hvilke kort- og langsiktige planer selskapene utarbeidet i tilknytning til åpenhetsloven. Her fant vi at få av selskapene brukte planleggingsmekanismen for å etterleve åpenhetsloven. Konsulentselskapene hadde ulike oppfatninger knyttet til selskapenes planlegging, hvor K2 forklarte at enkelte selskaper har konkrete planer, mens K1 hadde ikke sett selskaper utarbeide planer i tilknytning til loven. Dette fant vi at trolig kan skyldes flere årsaker.

Modenhet ble i analysen vår pekt på som én av årsakene. Dette handler om at flere av selskapene allerede gjennomfører aktsomhetsvurderinger, og det er derfor ikke nødvendig med planlegging for disse selskapene. Dette var i hovedsak gjeldene for de store selskapene. Konsulentselskap K2 trakk frem at de mer “seriøse” selskapene legger konkrete planer. Dette kan da være snakk om mindre modne selskaper, som eksempelvis S4, som lenge har vært et stort, men umodent selskap. Vi ser også at majoriteten av selskapene har overordnede mål og strategi knyttet til sosial bærekraft, men ikke spesifikt for åpenhetsloven. De langsiktige målene deres virker derfor ikke å gå ned på detaljnivå til lovkravene spesifikt. Ettersom loven trådte i kraft i sommer, kan det også virke som om det er litt tidlig i etableringen av ny praksis. Mellomstore selskaper peker på at de ikke har utviklet planer og mål enda, men at de kommer til å gjøre dette.

7.1.2 Kybernetisk styring

I det andre delforskingsspørsmålet tok vi for oss hvordan selskapene bruker kybernetisk styring til arbeidet med etterlevelse av åpenhetsloven. Her fant vi at nesten alle regner

med kostnader i tilknytning til etterlevelse, men at de likevel ikke har utpekt en egen post til disse kostnadene. De fleste budsjetterer relevante kostnader under større poster, da arbeidet med åpenhetsloven sammenfaller med andre bærekraftsområder. Det kommer også frem at de vil måtte bruke en del arbeidstimer for å etterleve lovens krav. Når det kommer til bruk av prestasjonsmål, ser vi et større skille mellom selskapene. Et flertall av selskapene som tar i bruk prestasjonsmål har det i form av KPI-er. Dette er en form K2 trekker frem som hensiktsmessig til rapporteringsbruk, og at det vil bli enda mer nødvendig i tiden som kommer, eksempelvis gjennom CSRD.

Forskjellene vi finner i studien mener vi skyldes modenhetsgraden, og at mindre modne selskaper har større nytte av å kontrollere fremgangen og justere for avvik. Vi regner med at de mest modne selskapene ikke vil ha særlig nytte av å utarbeide prestasjonsmål for åpenhetsloven, ettersom dette blir et for spisset område for de som har arbeidet med sosial bærekraft over tid.

7.1.3 Administrativ styring

I det siste delforskningsspørsmålet undersøkte vi hvordan selskapene tok i bruk administrative styringsmekanismer for å etterleve åpenhetsloven. For organisering og ansvarsfordeling viser analysen at selskapene i stor grad bruker eksisterende strukturer og at det er små forskjeller mellom hvordan de store og mellomstore selskapene organiserer arbeidet. I litteraturgjennomgangen finner vi at engasjement fra ledelsen er viktig for at de ansatte skal prioritere arbeidet, noe begge konsulentselskapene også påpeker. Ingen av de store eller mellomstore selskapene omtaler dette i sammenheng med den administrative styringen, men når vi spør dem om holdninger til loven er det tydelig at engasjement er til stede og at den generelle holdningen er positiv i alle selskapene.

Når det kommer til justering av rutiner, regler og prosedyrer ser vi både likheter og forskjeller mellom selskapene. Konsulentselskapene understreker viktigheten av å innarbeide åpenhetsloven i styringsdokumentene. Alle selskapene har diverse styringsdokumenter og rutiner, men det har krevd mer justering i disse for de mellomstore selskapene enn de store for å etterleve loven. Dette er i samsvar med det konsulentselskapene forteller oss. K2 tydeliggjør skillene mellom selskapsstørrelsene, og påstår at jo større selskapene er, desto mer vil de antageligvis ha på plass av styringsdokumenter.

Vedkommende presiserer at man også kan se forskjeller i selskapenes modenhet, og at det ikke er utenkelig at store, umodne selskaper ikke har dette på plass. Våre funn viser at kun to av de store selskapene har bare hatt behov for å verifisere regler, rutiner og prosedyrer, mens de to resterende har både verifisert og etablert nye. Skillet vi ser mellom de store selskapene mener vi skyldes modenhetsgraden. Blant mellomstore selskaper er det typisk færre styringsdokumenter på plass både for generell virksomhetsstyring, men også for sosial bærekraft. Det K2 forklarer, sammen med en lavere modenhetsgrad kan forklare hvorfor de må gjøre større endringer for å etterleve loven. De har i mindre grad arbeidet med sosial bærekraft, og har derfor færre styringsdokumenter og etablerte rutiner når det kommer til dette.

7.1.4 Hovedforsknings spørsmål

Gjennom de tre delspørsmålene har vi funnet at forskjellene i hvordan selskapene tilpasser virksomhetsstyringen sin for å etterleve åpenhetsloven i stor grad skyldes modenhetsgraden blant selskapene. I diskusjonen brukte vi teori som omhandler etterlevelse og interesser til å forklare hva som driver selskapene til å jobbe med bærekraft, og hva som gjør at noen selskaper strekker seg lengre enn kun etterlevelse. Disse momentene har ført til at selskaper har forskjellige utgangspunkt når det kommer til etterlevelse av åpenhetsloven. De modne selskapene har lenge arbeidet med anstendig arbeid og menneskerettigheter, og har utviklet en proaktiv praksis gjennom sine styringsmekanismer. Disse selskapene har derfor det meste tilrettelagt for etterlevelse av denne typen lovverk, og det krever derfor liten grad av tilpasning i deres styringsmekanismer. De mindre modne selskapene har ikke like mye erfaring relatert til menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold, og vi ser derfor en reaktiv tilnærming. Det har for disse selskapene i større grad krevd tilpasninger av styringsmekanismene for å klare å etterleve lovens krav.

7.2 Videre forskning

Gjennom prosessen har vi sett oss nødt til å begrense omfanget for å gjøre studien gjennomførbar. Ved videre forskning hadde det vært interessant å vurdere disse momentene vi har utelatt for å få bedre forståelse for sammenhengene mellom styringsmekanismene og å styrke validiteten. Vi har blant annet ekskludert to elementer fra styringspakken til

Malmi og Brown (2008). Det hadde derfor vært interessant å se hvordan den uformelle styringsmekanismen *kultur* kunne hatt innvirkning på studien vår. Man kan tenke seg at verdier og holdninger til ansatte kunne ha spilt en rolle for hvordan de engasjerer seg i arbeidet med denne typen lovverk. Vi utelukket også styringsmekanismen *motivasjon og belønning*. Denne mekanismen ville det vært interessant å se hvordan samspiller med den kybernetiske styringen i selskapet, da disse to ofte henger sammen. Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk er kritisert for at man ikke vil kunne se det helhetlige bildet dersom man kun ser på enkeltelementer og ikke ser på virksomhetsstyringen som en pakke. I en mer omfattende studie vil det derfor være interessant å se på alle elementene samtidig.

Videre skulle vi gjerne ha intervjuet flere personer fra hvert selskap. Da vi kun har intervjuet én person fra hvert selskap som arbeider med åpenhetsloven, kan vi ikke være sikre på at vedkommende eksempelvis har full innsikt i hvordan styringsmekanismene i selskapet fungerer. Vi vet at flere av selskapene har en egen virksomhetsstyringsavdeling, hvor de sitter på denne innsikten. Flere av selskapene har også sagt at det er en rekke personer som arbeider med åpenhetsloven som kunne gitt mer innsikt på enkeltområder. Det kunne derfor vært givende for studien å inkludere flere personer fra samme selskap, men fra ulike avdelinger.

Da vi i metodekapittelet skrev om studiens tidshorisont, ble det pekt på at det vil være spennende å se hvordan utviklingen av praksis blant norske selskaper vil bli i tiden fremover. Studiens begrensende omfang gjør at vi kun har mulighet til å gjennomføre en tverrsnittstudie, og ikke se på utviklingen over tid. Trolig vil det skje mye i tiden fremover, blant annet med det kommende EU-direktivet. Om det etterhvert etableres en *beste praksis* når det kommer til virksomhetsstyring og menneskerettigheter vil bli spennende å se, noe som kan forskes på i fremtiden.

Referanser

- Abernethy, M. A. og Vagnoni, E. (2004). Power, organization design and managerial behaviour. *Accounting, Organizations and Society*, 29:207–225.
- Alam, M. (2006). *Stakeholder theory*, sider 207 – 222. Spiramus, 1st edition.
- Anskaffelsesloven (1969). Lov om offentlige anskaffelser (lov-1999-07-16-69). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73>.
- Anthony, R. N. R. N. (1965). *Planning and control systems : a framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Australian Government (2018). Modern slavery bill 2018, no. 153, 2018. an act to require som entities to report on the risks of modern slavery in their operations and supply chains and actions to address those risks, and for related purposes. <https://www.legislation.gov.au/Details/C2018A00153>.
- Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism: the construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55(3):177–191.
- Barne- og familiedepartementet (2019). Høring - etikkinformasjonsutvalgets rapport - Åpenhet om leverandørkjeder. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/etikkinformasjonsutvalgets-rapport/id2683619/?expand=horingsvar>.
- Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. *Journal of Political Economy*, 76(2):169–217.
- Bonacchi, M. og Rinaldi, L. (2007). DartBoards and clovers as new tools in sustainability planning and control. *Business Strategy and the Environment*, 16(7):461–473.
- Brandsås, H. (2019). Baerekraft og rapportering.
- Braun, V. og Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2):77–101.
- California Department of Justice (2010). The california transparency in supply chains act. <https://oag.ca.gov/sites/all/files/agweb/pdfs/sb657/resource-guide.pdf>.
- Carbon Disclosure Project (u.å.). About us. <https://www.cdp.net/en/info/about-us>.
- Carenys, J. (2017). Management control systems: A historical perspective.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3):127–168.
- Clarke, S. og Roome, N. (1999). Sustainable business: learning - action networks as organizational assets. *Business Strategy and the Environment*, 8(5):296–310.
- Corley, K. G. og Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2):173–208.
- Crutzen, N., Zvezdov, D., og Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. exploring and theorizing control patterns in large european firms. *Journal of Cleaner Production*, 143:1291–1301.

- Deloitte (2022). EU setter standarden for bærekraftsrapportering fremover - hvordan ligger norske selskaper an? <https://nor.deloitte.com/rs/712-CNF-326/images/Deloitte-Sustainability%20reporting%202021.pdf>.
- Durden, C. (2008). Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(5):671–694.
- Dutta, S. og Lawson, R. A. (2009). Aligning performance evaluation and reward systems with corporate sustainability goals. *Cost Management*, 23(6):15–23.
- Eccles, R., Perkins, K. M., og Serafeim, G. (2012). How to become a sustainable company: career concerns of banking analyst view project organizational culture, purpose driven companies and sustainability view project.
- Epstein, M. J. og Roy, M.-J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Plann.*, 34(5):585–604.
- Ergon Associates Ltd (2018). Modern slavery reporting: Is there evidence of progress?
- Etikkinformasjonsutvalget (2019). Åpenhet om leverandørkjeder: Forslag til lov om virksomheters åpenhet om leverandørkjeder, kunnskapsplikt og aktsomhetsvurderinger.
- Etisk Handel Norge (u.å.). Om oss. <https://etiskhandel.no/om-oss/>.
- Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral research in accounting*, 10:47.
- FN (2021). Bærekraftig utvikling. "https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling".
- FN-sambandet (2022). Anstendig arbeid og økonomisk vekst. Hentet 12. oktober 2022, fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/anstendig-arbeid-og-oekonomisk-vekst>.
- Forbrukertilsynet (2022a). Hvem er omfattet av åpenhetsloven? Lastet ned 15.10.2022, fra: <https://www.forbrukertilsynet.no/apenhetsloven/hvem-er-omfattet-av-apenhetsloven>.
- Forbrukertilsynet (2022b). Informasjonskrav. Lastet ned 15.10.2022, fra: <https://www.forbrukertilsynet.no/apenhetsloven/informasjonskrav>.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Gray, R., Kouhy, R., og Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(2):47–77.
- Green, S. G. og Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *The Academy of Management Review*, 13(2):287.
- Gulbrandsen, E. A., Jørgensen, S., Kaarbøe, K., og Pedersen, L. J. T. (2015). Developing management control systems for sustainable business models. *Beta*, 29(1):10–25.
- Gulbrandsen, E. A., Jørgensen, S., og Pedersen, L. J. T. (2014). Ansvarlighet i service: Innsikter fra en studie av norsk kunnskapsintensiv servicesektor.
- Harangozó, G. og Zilahy, G. (2015). Cooperation between business and non-governmental organizations to promote sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 89:18–31.

- Harrington, W. (1988). Enforcement leverage when penalties are restricted. *Journal of Public Economics*, 37(1):29–53.
- Heyes, A. og Rickman, N. (1999). Regulatory dealing - revisiting the harrington paradox. *Journal of Public Economics*, 72(3):361–378.
- International Labour Organization (2017). Global estimates of modern slavery. Hentet 12. oktober 2022 fra: https://www.alliance87.org/global_estimates_of_modern_slavery-forced_labour_and_forced_marriage.pdf.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5th edition.
- Karpoff, J. M., John R. Lott, J., og Wehrly, E. W. (2005). The reputational penalties for environmental violations: Empirical evidence. *The Journal of Law and Economics*, 48(2):653–675.
- King, N., Horrocks, Christine, og Brooks, J. (2018). *Interviews in qualitative research*. Sage.
- KnowTheChain (2018). Eradicating forced labor in electronics: What do company statements under the uk modern slavery act tell us?
- Lueg, R. og Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34:158–171.
- Maciarello, J. og Kirby, C. (1994). *Management Control Systems: Using Adoptive Systems to Achieve Control*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Macintosh, N. og Daft, R. (1987). Management control systems and departmental interdependencies: An empirical study. *Accounting, Organizations and Society*, 12(1):49–61.
- Mahmoudian, F., Nazari, J. A., og Herremans, I. M. (2022). Sustainability control system components, reporting and performance. *Emerald Publishing Limited*, 22:633–652.
- Malmi, T. og Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4):287–300.
- Meyer, C. (1994). How the right measures help teams excel. *Harvard Business Review*, 72:95–101.
- Miljøinformasjonsloven (2004). Lov om rett til miljøinformasjon og deltakelse i offentlige beslutningsprosesser av betydning for miljøet lov-2006-05-19-16. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-05-09-31>.
- Miller, K. og Serafeim, G. (2014). Chief sustainability officers: Who are they and what do they do?
- Mink, K. E. (2012). Purdue e-pubs the effects of organizational structure on sustainability report compliance.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., og Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4):853.

- Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) (2016). Devoir de vigilance: une loi inefficace qui menace notre économie.
- Nolan, J., Ford, J., og Islam, A. (2019). Regulating transparency and disclosures on modern slavery in global supply chains a “conversation starter” or a “tick-box exercise”?
- Nyborg, K. og Telle, K. (2006). Firms’ compliance to environmental regulation: Is there really a paradox? *Environmental and Resource Economics*, 35(1):1–18.
- OECD (2011). Oecd guidelines for multinational enterprises. https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/blogs.dir/263/files/2013/11/OECD_retningslinjer_web.pdf.
- Oslo Economics og KPMG (2021). Konsekvensutredning av forslag til ny åpenhetslov. https://www.regjeringen.no/contentassets/c33c3faf340441faa7388331a735f9d9/no/sved/konsekvensutredning-av-forslag-til-ny-apenhetslov_endelig-korrigert-17.2-002.pdf.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10:363–382.
- Otley, D. T. og Berry, A. J. (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5:231–244.
- Phillips, R., Freeman, R. E., og Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4):479–502.
- Produktkontrollloven (1977). Lov om kontroll med produkter og forbrukertjenester, lov-2020-06-19-86. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1976-06-11-79>.
- PwC (2022). Eus bærekraftsdirektiv - csrd. <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/baerekraftsrapportering/eus-baerekraftsdirektiv-csrd.html>.
- PwC (2022). Hva er esg? <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/hva-er-esg.html>.
- Regjeringen (2019). Saksgang åpenhetsloven. <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/bfd/saksgang-etikkinformasjonsutvalgett/id2698761/>.
- Regnskapsloven (1999). Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven) lov-1998-07-17-56. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-99>.
- Riccaboni, A. og Leone, E. L. (2010). Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2):130–144.
- Roth, H. P. (2008). Using cost management for sustainability efforts. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19(3):11–18.
- Saunders, M., Lewis, P., og Thornhill, A. (2016). *Research Methods For Business Student*, volume 148. Pearson, 7th edition.
- Saunders, M. N., Lewis, P., og Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. 8th edition.
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Smith, A. (1759). *The theory of moral sentiments*. Printed for A. Millar, A. Kincaid and J. Bell.

- Traxler, A. A., Schrack, D., og Greiling, D. (2020). Sustainability reporting and management control – a systematic exploratory literature review. *Journal of Cleaner Production*, 276:122725.
- UK Government (2015). Modern slavery act 2015.
- UK Home Office (2018). Independent review of the modern slavery act. second interim report: Transparency in supply chains.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of u. s. firms. *The Academy of Management Review*, 10(3):540.
- Utenriksdepartementet (2019a). Ansvarlig næringsliv: Forventninger og retningslinjer.
- Utenriksdepartementet (2019b). Kartlegging av moderne slaveri og anbefalinger til norsk innsats for bekjempelse av moderne slaveri i utviklingssamarbeidet. Hentet 4. desember 2022, fra: https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/moderne_slaveri/id2670039/.
- Wu, J. (2009). Environmental compliance: The good, the bad, and the super green. *Journal of Environmental Management*, 90(11):3363–3381.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods*. SAGE Publications, 5th edition.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods*. SAGE Publications, 6th edition.
- Åpenhetsloven (2022). Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold (lov-2021-06-18-99). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-99>.

Appendiks

A Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Informasjonsskriv om deltakelse i forskningsprosjektet:

“Hvordan tilpasser større norske selskaper sin virksomhetsstyring for å etterleve åpenhetsloven?”

I dette skrivet finner du informasjonen om deltakelse i forskningsprosjektet hvor vi ønsker å se på hvordan selskaper innarbeider åpenhetsloven i sin virksomhetsstyring. Vi vil her informere om prosjektets formål og hva deltakelse fra deg og ditt selskap vil innebære.

Formål

Studien er en masterutredning på 30 stp. ved Norges Handelshøyskole. Prosjektvarigheten er på omtrent 4 måneder.

Sommeren 2022 ble åpenhetsloven iverksatt, noe som påvirker norske selskaper. Loven gjør at selskapene som rammes har informasjonsplikt, samt plikt til å gjennomføre aktsomhetsvurderinger som skal redegjøres i en rapport innen 30. juni hvert år. Da loven nylig ble innført, synes vi det vil være interessant å se på hvordan selskapene nå skal innarbeide lovverket som en del av styringen sin. Dette kan da innebære ulike deler av virksomhetsstyringen. I denne utredningen tar vi utgangspunkt i Malmi og Browns (2008) rammeverk, hvor virksomhetsstyringen anses som en pakke bestående av følgende elementer: planlegging, kulturell styring, kybernetisk styring (prestasjonsmåling), belønning og kompensasjon og administrativ styring.

Forskningsspørsmålet vi i studien forsøker å svare på er dermed:

Hvordan tilpasser større norske selskaper sin virksomhetsstyring for å etterleve åpenhetsloven?

For å svare på problemstillingen, har vi satt opp følgende underspørsmål:

- 1: Hvilke kort- og langsiktige planer har selskapene utarbeidet for å arbeide mot etterlevelse av åpenhetsloven?*
- 2: Hvordan bruker større norske selskaper prestasjonsmåling og evaluering som skal bidra til etterlevelse av åpenhetsloven.*
- 3: Hvordan tilrettelegges det for etterlevelse av åpenhetsloven i de administrative styringsmekanismene?*

For å besvare forskningsspørsmålet skal vi bruke en flercasestudie hvor vi benytter semistrukturerte intervjuer. Vi ønsker å prate med sentrale personer som arbeider med åpenhetsloven i selskapet, hvor vi tar utgangspunkt i selskaper som har engasjert seg i høringssvar. Utover disse selskapene ønsker vi også å prate med store norske selskaper som vi vet har mange leverandører og som derfor vil påvirkes i stor grad. Slike selskaper har også gjerne komplekse styringssystemer og kan gi nyttige bidrag. I tillegg skal vi få innsikt fra konsulentselskaper som rådgiver andre selskaper i arbeidet med åpenhetsloven. Når det kommer til intervju spørsmål vil vi ta utgangspunkt i Malmi og Browns rammeverk for styring og stille noen spørsmål til tre av elementene i rammeverket. I tillegg vil vi stille noen generelle spørsmål om bærekraft og virksomhetsstyring.

Konkrete eksempler på spørsmål kan være:

- Hvilket ansvarsområde ligger i din stilling?
- Fortell om hvilke henvendelser selskaper har når de kontakter dere og ønsker rådgivning i tilknytning til åpenhetsloven?
- Hvilke type målsettinger utarbeider selskapene for å etterleve åpenhetsloven?
- Hvordan organiserer selskaper arbeidet med åpenhetsloven? (organisasjonsstruktur)

Hvem er ansvarlig for studien?

Masteroppgaven skrives i regi av Norges Handelshøyskole, som dermed er ansvarlig for prosjektet. Studiens veileder er Kenneth Fjell ved institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Ettersom åpenhetsloven trådte i kraft i sommer ønsker vi å snakke med sentrale personer i større norske virksomheter som rammes av loven. Selskapene vi ønsker å prate med har gjerne lange leverandørkjeder. Vi har tatt utgangspunkt i selskapene som har avgitt høringssvar til lovforslaget, men har også supplert med noen ekstra. Vi vil prate med personer i selskapene som står sentralt i arbeidet med åpenhetsloven og / eller bærekraft, og som er godt kjent med hvordan det arbeides med i virksomheten.

Hva vil det innebære å delta?

Innsamlingen av data skjer gjennom intervjuer. Hvert intervju vil vare omtrent én time og vil foregå digitalt. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuene for å forsikre oss om at vi får med all

viktig informasjon. Da vil vi kunne transkribere korrekt i etterkant. Person og selskap vil holdes anonymt gjennom hele studien.

Frivillighet

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. For å trekke samtykket kan du kontakte oss via mail eller telefon.

Personvern - bruk og behandling av persondata

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som vil ha tilgang på innsamlet data er:

- Masterstudentene ved Norges Handelshøyskole som utfører prosjektet: Hanne Eide Raa og Ingrid Stray Rongve
- Veileder ved Norges Handelshøyskole: Kenneth Fjell

For at enkeltpersoner ikke skal kunne gjenkjennes kommer vi til å erstatte navn og kontaktopplysninger med koder. På denne måten sikrer vi anonymitet og konfidensialitet. Navn og kontaktopplysninger som kan kobles til kodene holdes adskilt fra øvrig data.

Hva skjer med personopplysninger når prosjektet er avsluttet?

Ved prosjektets slutt 01.01.2023 vil alle personopplysninger og lydopptak slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personvernopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Handelshøyskole har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Dersom du ønsker mer informasjon om studien og din deltakelse, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, kan du kontakte:

- Masterstudent ved Norges Handelshøyskole
 - Hanne Eide Raa: hanne.raa@student.nhh.no
 - Ingrid Stray Rongve: ingrid.rongve@student.nhh.no
- Professor og veileder ved Norges Handelshøyskole
 - Kenneth Fjell: kenneth.fjell@nhh.no
- Handelshøyskolens personvernombud: personvernombud@nhh.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på e-post (personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Kenneth Fjell

(Forsker/veileder)

Hanne Eide Raa

(Student)

Ingrid Stray Rongve

(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg, _____, har mottatt og forstått informasjonen om studien “I hvilken grad innarbeider norske selskaper åpenhetsloven i sin virksomhetsstyring”. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At det tas lydopptak av intervjuet for å sikre korrekte opplysninger.
- At mitt ansvarsområde publiseres, men andre person- og selskapsopplysninger holdes anonymt.
- at mine opplysninger behandles frem til prosjektslutt.

(Underskrift prosjektdeltaker, dato)

B Intervjuguide konsulentselskaper

Intervjuguide: konsulentselskapene

Innledning

- Presentasjon av oss
- Presentasjon av oppgaven
- Informere om konfidensialitet og anonymitet.
- Informere om lydopptak av intervjuet. Det vil bli slettet i etterkant. Informere om at vi vil sende transkriptet av intervjuet slik at de kan se gjennom om alt er greit eller om de kunne tenke seg å omformulere seg.
- **OBS:** informere om at spørsmålene er rettet mot hvordan de rådgiver andre bedrifter (Og hva de opplever andre gjør).

1. Innledende spørsmål

- 1.1. Hva er din bakgrunn som har ført til at du har endt opp i den jobben du har nå? (Utdanning, erfaring)
- 1.2. Hva er dine mest sentrale ansvarsområder i stillingen du har i dag? (Åpenhetsloven, andre områder?)

2. Generelt om rådgivning knyttet til åpenhetsloven

- 2.1. Fortell om hvilke henvendelser selskaper har når de kontakter dere og ønsker rådgivning i tilknytning til åpenhetsloven?

3. Generelt om virksomhetsstyring

- 3.1. Når det kommer til selskapene dere rådgiver, hvilke styringssystemer anvender disse? Ser du noen fellestrekk eller mønstre? (Formelle eller udefinerte?)

4. Planlegging på lang- og kort sikt.

- 4.1. Hvilke type målsettinger utarbeider selskapene for å etterleve åpenhetsloven?
- 4.2. Utarbeider selskapene konkrete handlingsplaner når det kommer til åpenhetsloven? Hvordan ser disse ut?
- 4.3. Hvordan rådgiver dere selskaper når det kommer til målsettinger mtp åpenhetsloven? Langsiktige mål og kortsiktige handlingsplaner. Hvilken tidshorisont har de på disse målene?

5. Kybernetisk styring

- 5.1. Det er potensielt kostnader tilknyttet åpenhetsloven. Hvordan innarbeider selskapene åpenhetsloven i sin budsjettstyring (om de bruker budsjetter)? Bestemte poster?
- 5.2. Hvordan evaluerer selskaper sin prestasjon i tilknytning til åpenhetsloven? (KPI-er osv)
- 5.3. Hvilke kontrollmekanismer innarbeider selskaper for at mål knyttet til åpenhetsloven følges opp? (Hvordan? Innføres det tiltak om målene ikke oppnås?).

6. Administrativ styring

- 6.1. Hvordan organiserer selskaper arbeidet med åpenhetsloven? (organisasjonsstruktur, egne ansatte / outsourcing)

- 1-2 6.2. Hvordan har selskapet gjort endringer i regler, rutiner og prosedyrer som følge av at åpenhetsloven har blitt innført? Eksempelvis strengere krav til gamle eller potensielle nye leverandører.

7. Diverse

- 7.1. Hvilke deler av selskapenes virksomhetsstyring vil være avgjørende for at selskapene skal lykkes med implementeringen av åpenhetsloven? Eller virker det ikke nødvendig at selskapene skal innarbeide den i sine systemer?
- 7.2. Hvilke utfordringer står selskaper ovenfor som følge av innføringen av åpenhetsloven?
- 7.3. Vil du si at det har krevd større endringer for selskapene som følge av at åpenhetsloven ble innført?

8. Avslutning

- 8.1. Er det noe du vil tilføye som vi ikke har spurt om og som kunne vært nyttig for studien vår?
- 8.2. Har du noen spørsmål til oss?
- 8.3. Informere om at de kan kontakte oss i etterkant om de vil tilføye noe eller rette på noe. Skal få tilsendt transkriptet og kan gjøre endringer i disse om noe fremstilles feil.

C Intervjuguide store og mellomstore selskaper

Intervjuguide: norske selskaper

Innledning

- Presentasjon av oss (5.årsstudenter NHH, profil: økonomisk styring)
- Presentasjon av oppgaven (problemstillingen, hvordan selskaper bruker virksomhetsstyring til å etterleve åpenhetsloven)
- Informere om konfidensialitet og anonymitet.
- Informere om lydopptak. Det vil bli slettet i etterkant. Informere om at vi vil sende transkriptet av intervjuet slik at de kan se gjennom om alt er greit eller om de kunne tenke seg å omformulere seg.

1. Innledende spørsmål

- 1.1. Hva er din bakgrunn som har ført til at du har endt opp i den jobben du har nå? (Utdanning, erfaring)
- 1.2. Hva er dine mest sentrale ansvarsområder i stillingen du har i dag? (Åpenhetsloven, andre områder?)

2. Virksomhetsstyring

- 2.1. Vil du si dere har et formelt styringssystem i selskapet? Hvis ja: Kan du fortelle kort om dette?

3. Bærekraft

- 3.1. Har dere noen overordnet mål knyttet til bærekraft (hvilke) og hvordan arbeider dere mot å nå disse?
- 3.2. Hvordan er bærekraft innarbeidet i den overordnede virksomhetsstyringen i selskapet?
 - 3.2.1. Oppfølging: Vet du hvilke deler? (eks administrativt, organisatorisk)

Hoveddel

4. Planlegging på kort- og lang sikt.

- 4.1. Har dere satt noen konkrete mål for arbeidet med åpenhetsloven? Hvis ja, hvilke? (Kort / lang sikt)
- 4.2. Var noen av dem allerede inkludert i bedriftens mål før selskapet begynte å jobbe med åpenhetsloven?
- 4.3. Om dere har noen mål i tilknytning til åpenhetsloven, hvilke konkrete handlingsplaner har dere lagt for å oppnå disse?

5. Kybernetisk styring

- 5.1. Om dere bruker en form for budsjettering, i hvilken grad har dere innarbeidet (kostnads)poster knyttet til åpenhetsloven i budsjetteringen deres? (Anslag)
 - 5.1.1. Om ikke budsjett, har dere gjort noen anslag på kostnader?
- 5.2. Har dere satt noen konkrete prestasjonsmål (eks: finansielle mål / ikke-finansielle mål) som omfatter åpenhetsloven? var det dette han snakket om?
 - 5.2.1. (Evt. oppfølging) Hvordan arbeider dere mot disse prestasjonsmålene?
 - 5.2.2. (Evt. oppfølging) Om dere har noen, hvilke KPI'er har dere utarbeidet som skal reflektere hvordan dere ligger an i arbeidet med åpenhetsloven?

- 5.2.3. (Evt. oppfølging) Hvordan evaluerer selskapet egen oppnåelse knyttet til prestasjonsmålene?
- 5.3. Hvordan vil prestasjonsmålene knyttet til Åpenhetsloven følges opp dersom det oppdages avvik fra målet? (Feedback-loop)

6. Administrativ styring

- 6.1. Hvordan har dere organisert arbeidet med åpenhetsloven? (Organisasjonsstruktur og ansatte)
 - 6.1.1. Hvordan fordeler dere ansvar for etterlevelse av åpenhetsloven?
- 6.2. Hvilke endringer har dere gjort i interne regler, rutiner og prosedyrer som følge av at åpenhetsloven ble innført? Eksempelvis: strengere krav til gamle eller potensielle nye leverandører

7. Diverse

- 7.1. Hvilke utfordringer står selskapet ovenfor som følge av innføringen av åpenhetsloven?
- 7.2. Vil du si at dere i selskapet har gjort noen drastiske endringer som følge av at loven ble innført? Hvilke?
- 7.3. Holdning til loven?

8. Avslutning

- 8.1. Er det noe du føler du vil tilføye som vi ikke har spurt om?
- 8.2. Har du noen spørsmål til oss?
- 8.3. Informere om at de kan kontakte oss i etterkant om de vil tilføye noe eller rette på noe. Skal få tilsendt transkriptase og kan gjøre endringer i disse om noe fremstilles feil.