

# VERDIER, ETIKK OG SAMFUNNSANSVAR I STYREROMMET

Av advokat Sigurd Knudtson, Wahl-Larsen Advokatfirma AS

3.11.2025

## 1 INNLEDNING

Styrommet bør være mer enn en arena for økonomiske analyser og strategiske beslutninger – det bør også være et moralsk landskap, hvor verdier, etikk og samfunnsansvar settes på dagsordenen og ihverfall som en sentral forutsetning i vurderinger. Selv om målet er å tjene penger og bygge økonomiske verdier, gjøres dette på en forsvarlig måte?

I en tid preget av geopolitiske spenninger, teknologisk transformasjon og økende krav til bærekraft og transparens, har forventningene til ledelse og styrom blitt større enn noen gang. Selskapets målsettinger kan være i strid med sentrale samfunnsinteresser som menneskerettigheter, miljøhensyn og andre bærekraftsmål. Også veien til målene, virkemidlene, kan være omstridte. Aksjonærer, myndigheter, forbrukere og interessegrupper ser ikke lenger kun på økonomiske resultater – de forventer at virksomheter tar et aktivt ansvar for sitt samfunnsavtrykk. Beslutninger som tidligere kunne tas med et ensidig fokus på profitt, blir i dag vurdert i lys av deres etiske og samfunnsmessige konsekvenser.

I styrommet finnes det sjeldent enkle svar. En klar forståelse av verdier, etikk og samfunnsansvar kan være et hensiktsmessig kompass, som ikke bare kan styrke virksomhetens økonomiske resultater, men også dens legitimitet og omdømme blant berørte personer i samfunnet.

Spørsmålet om selskaper skal ha et bredere siktemål enn bare å tjene penger til sine eiere har vært på dagsordenen i mange år. I de senere årene har likevel bevissthet om miljø, bærekraft, menneskerettigheter og om hvordan selskapene skal forholde seg til sine omgivelser kommer klarere frem i samfunnsdebatten og også hvilke krav samfunnet skal stille til selskapenes opptreden utover det lovpålagte.

Sammenhengen mellom begrepene verdier, etikk og samfunnsansvar kan uttrykkes på følgende måte:

- Verdier påvirker etikken. Individuelle og kollektive verdier danner grunnlaget for etiske normer og prinsipper. Hvordan vi vurderer rett og galt er sterkt påvirket av våre grunnleggende verdier. Selskapets verdier er retningslinjer og kan være et verktøy for hvordan selskapets medarbeidere tar stilling til konkrete beslutninger som reiser etiske spørsmål.

- Etikdens kjerne er på mange måter å reflektere over vanskelige valg og dilemmaer – på grunnlag av verdier. Man skal altså benytte etikken som et verktøy for begrunnelse. Etske prinsipper gir retningslinjer for hva som anses som konkret akseptabelt eller uakseptabelt i en gitt kontekst. Når det gjelder samfunnsansvar, veileder etikk organisasjonens handlinger for å sikre at de tar hensyn til samfunnets interesser.
- Samfunnsansvar reflekterer verdier og etikk i handling. Handlinger som tar sikte på å bidra positivt til samfunnet, enten det er gjennom miljøvennlige praksis, eller sosialt engasjement, er et uttrykk for selskapets verdier og etikk.

I sum understreker samspillet mellom verdier, etikk og samfunnsansvar hensiktsmessigheten eller betydningen av å ha en helhetlig tilnærming til hvordan selskapet vurderer, beslutter og handler.

Verdier, etikk og samfunnsansvar er normer som selskapets beslutningstakere må forholde seg til – eller ikke forholde seg til. Normene kan være forankret i rettsregler, som lover og forskrifter, som alle må forholde seg til, eller i holdninger eller retningslinjer som gjelder for det enkelte selskap. Ikke minst har nye regler knyttet til begrepet bærekraft blitt sentralt de siste årene og bær være et sentralt tema om virksomhetsstyringen i styrerommet. Dette blir behandlet nedenfor.

Det vil stilles forskjellige krav og forventninger til forskjellige typer selskaper, avhengig av størrelse, om det har en form for samfunnsoppdrag, hvilket næringsområde, etc.

Dette kapitlet tar utgangspunkt i spørsmålet: Hvordan kan og bør verdier, etikk og samfunnsansvar integreres i styrerommets beslutningsprosesser? Vi skal begynne med å se på hvorfor styret i selskapet har en overordnet rolle med hensyn til hvordan selskapet bør forholde seg til disse begrepene og sette standarden for den daglige ledelsen og øvrige medarbeidere i virksomheten.

Vi ser deretter på hvilke verdier som bør ligge til grunn for selskapets virksomhet og verdienes betydning i virksomheten, hvordan etiske dilemmaer kan analyseres og håndteres, og hvordan samfunnsansvar kan være en katalysator for innovasjon og langsiktig verdiskaping. Menneskerettigheter og bærekraft har i de senere årene fått mer konkret innhold innenfor selskapers samfunnsansvar, særlig som følge av nye regler. Det er derfor naturlig at dette er viet plass i en fremstilling som dette.

## 2 STYRETS OVERORDNEDE ROLLE

### 2.1 DET RETTSLIGE UTGANGSPUNKTET – STYRETS OVERORDNEDE FORVALTNINGSANSVAR

Hvorfor er det aktuelt å fokusere på styrets rolle når det gjelder forvaltningen av selskapets forhold til verdier, etikk og samfunnsansvar?

Aksjeloven § 6-12 (1):

Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.

I henhold til aksjeloven § 6-12 (1) hører forvaltningen av selskapet under styret. Bestemmelsen gir uttrykk for at det er styret som har det overordnede ansvar for at virksomheten drives i forhold til selskapets formål og strategi, er forsvarlig organisert, f.eks. at ansvarslinjene er klare, kontrollrutinene tilstrekkelige og at medarbeiderne er kompetente til å utføre sine respektive oppgaver. Denne bestemmelse betraktes gjerne som faneregelen for styrets rolle og ansvar. For så vidt er styret underlagt beslutninger truffet av generalforsamlingen og må forholde seg til selskapets vedtekter, men det er styret som likevel har den overordnede utøvende styringskompetanse.

Som øverste ledelse i selskapet er det styret som derved setter den verdiforankrede og etiske standarden for selskapets vurderinger og beslutninger.

På nivået under styret i organisasjonen er daglig leder, som i henhold til aksjeloven § 6-14 (1) skal stå for den daglige ledelse av selskapets virksomhet. Daglig leder skal følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt. I henhold til § 6-14 (2) omfatter daglig ledelse ikke saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning, hvilket da er styreanliggende.

Styret har altså det overordnede ansvaret for selskapets virksomhet, herunder å sette standarden for hvordan selskapet skal forholde seg til selskapets samfunnsansvar. Det går likevel et grensesnitt i hvilken grad styret skal forholde seg til mer konkret oppfølging av samfunnsansvaret og det som klassifiseres som «daglig ledelse». Hvor grensesnittet mellom henholdsvis styrets og daglig leders oppgaver skal trekkes vil i seg selv kunne være et styreanliggende, men styret kan ikke «delegere» seg bort fra sitt overordnede lovpålagte forvaltningsansvar.

Aksjeloven § 6-13 fastsetter at styret *skal* føre tilsyn med daglig ledelse og virksomheten for øvrig. Bestemmelsen understreker styrets totale ansvar for selskapets virksomhet og fastsetter at styret har en oppfølgingsplikt for å påse at daglig ledelse utfører oppgavene i overensstemmelse med styrets beslutninger og regler. Tilsynsplikten suppleres av bestemmelsen i § 6-12 (3) om styrets undersøkelsesrett. Foranlediget av styremedlemmenes ansvar, herunder særlig muligheten for å pådra seg individuelt erstatningsansvar, er det tilstrekkelig at kun ett styremedlem krever undersøkelse. Når selskapet ikke leverer i henhold til de krav og forventninger som styret har satt, eller i tilfelle selskapet har avvik fra de forventede målkrav, kan dette tilsi at tilsynsplikten må utvides.

## 2.2 DET ORGANISATORISKE UTGANGSPUNKTET – STYRET SETTER STANDARDEN

Organisatorisk er det styret som setter den verdibaserte og etiske standarden ved å vise at de beslutningene som treffes har en faktisk forankring (eller ikke) i disse begrepene. Beslutninger er ofte å treffe valg mellom to eller flere alternativer, som kan være motstridende. Styret setter standarden for hvilke hensyn som skal tas i betraktning. Beslutninger må ta hensyn til selskapets formål, forretningsidé, allerede fattede veivalg/strategi, generalforsamlingens beslutninger (i den grad disse ikke er rettsstridige), muligheten for å iverksette nye forretningsmuligheter, men også verdimeslige og etiske standarder.

Rent organisatorisk, utover de rettslige kravene som stilles til styret, er det en alminnelig oppfatning at forhold som har samfunnsmessig betydning og retningslinjer for hvordan samfunnsansvaret skal forvaltes, må komme «ovenfra». Beslutninger fra toppen sikrer legitimitet både internt og eksternt. Ikke desto mindre er det gjerne hensiktsmessig at standarder er forankret i organisasjonen gjennom idémyldring og reell medvirkning blant medarbeiderne. De ansatte er ofte nærmere de daglige operasjonene og kan gi verdifulle perspektiver. Noen verdier utvikler seg organisk nedenfra, både heldige og uheldige verdier. Dette kan være negativt og trenger korrigerende tiltak, men også positivt dersom disse støtter opp om de verdier som selskapet vil identifisere seg med.

Argumenter som tilsier at det er styret, som selskapets øverste ledelse, som setter den verdibaserte og etiske standarden er særlig:

*Visjon og verdier:* Ledelsen er ansvarlig for å definere selskapets visjon og verdier, som danner grunnlaget for selskapskulturen.

*Ansvarlighet:* Styrets engasjement i verdier og etikk bidrar til å skape en kultur av ansvarlighet i organisasjonen. Dette kan omfatte ansvarlighet overfor medarbeidere, samfunnet, miljøet og andre interessenter. En ansvarlig opptreden ovenfra kan redusere risikoen for uetisk atferd og bidra til en bærekraftig drift.

*Eksempel og rollemodeller:* Ledelsen setter tonen for resten av organisasjonen gjennom sin egen atferd. Styret fungerer som rollemodell for ønsket atferd og holdninger. Hvis styret praktiserer det de prediker, er det mer sannsynlig at resten av organisasjonen følger etter.

*Kommunikasjon:* Styret og ledelsen spiller en nøkkelrolle i hvordan informasjon formidles i organisasjonen. Klar, ærlig og regelmessig kommunikasjon er viktig for å bygge en kultur av åpenhet og tillit. Hvordan ledelsen håndterer både gode og vanskelige nyheter kan vise hvordan verdier og etikk håndheves i organisasjonen

*Beslutningstaking og policyutvikling:* De beslutninger ledelsen tar, og de retningslinjer de implementerer, har direkte innvirkning på kulturen. Styret setter standarden for ønsket kultur og atferd i organisasjonen. For eksempel, hvordan de håndterer konflikter, belønner ytelse, eller tilpasser seg endringer kan fremme enten en positiv eller negativ kultur.

*Rekruttering:* Ledelsen har innflytelse på kulturen gjennom hvordan det legger grunnlaget for hvem det ansetter og integrerer i organisasjonen. Å velge en ny daglig leder som passer godt med den eksisterende kulturen, eller som kan bidra positivt til den, kan være sentralt. Eller det kan være hensiktsmessig å ansette for eksempel en ny daglig leder for nettopp å endre en uheldig etablert kultur i organisasjonen

*Belønningssystemer og anerkjennelse:* Hvordan ledelsen strukturerer belønningssystemer, og hvordan de anerkjenner og belønner medarbeidere, kan forsterke ønsket kultur. Hvordan selskapet belønner håndtering av selskapet uttrykte verdier og etikk, gir signaler om at dette faktisk betyr noe for selskapet.

### **3 OM VERDIER**

#### **3.1 HVA ER SELSKAPETS VERDIER**

*Verdier* representerer de grunnleggende overbevisningene, idealer eller prinsippene som selskapene anser som viktige og ønskelige å forholde seg til. Verdiene skal være utgangspunktet for selskapets holdninger, atferd og beslutninger, gjerne betegnet som virksomhetens kultur; som et kompass som guider selskapets handlinger, fra daglig drift til langsiktig strategisk planlegging. De reflekterer hva som anses som moralsk riktig eller galt, godt eller dårlig. Hvilke verdier et selskap har kan være underforstått eller uttrykt. Hva som vektlegges av verdier er subjektivt og kan variere fra selskap til selskap og kan endres over tid i samsvar med samfunnsutviklingen.

Verdier betegnes gjerne som et kjerneelement i en organisasjonskultur (Bang, 2021). Bang skiller mellom *forfektede verdier* (espoused values) og *bruksverdier* (values in use). Forfektede verdier er gjerne uttrykt og kan være vist til i selskapets strategier, målsettinger og visjon. Forfektede verdier er de verdiene som bedriftens ledere og selskap og medarbeidere sier at de tror på og som de er bevisst. Verdiene har til hensikt å være normgivende for selskapets adferd og premisser for vurderinger og beslutninger. De kan også være et verktøy når selskapet står overfor forskjellige dilemmaer eller avveininger som må gjøres. Max Weber kalte dette verdirasjonelle handlinger; altså at man tar valg med utgangspunkt i verdiene og bare ut fra det som gir det beste resultatet verdimesig. Selskapet skal arbeide for å oppnå de fastsatte målsettinger, men det settes noen rammer det arbeides innenfor.

Bruksverdiene er de verdier som faktisk ligger bak våre handlinger, uten at disse nødvendigvis er uttrykte. Verdiene kan være et resultat av den enkeltes holdninger eller selskapskulturen som uformelt er skapt i organisasjonen.

En annen måte er å skille mellom uttalte verdier og praktiserte / etterlevde verdier. Utfordringen er når disse verdsettene ikke er sammenfallende ((Bue Olsen og Syse, 2021)

Hva som er selskapers verdier kan variere Disse er gjerne knyttet til noen konkrete kjerneverdier som er uttrykt i noen enkelte ord. Slike ord kan være mot, åpenhet, respekt, ærlighet, ansvarlighet, mangfold, profesjonalitet, kvalitet, engasjement, respekt, omsorg, samarbeid, helhetstenking, kundeorientering, endringsvilje og nyskaping. Dette er alle ord som det ikke er vanskelig å være uenig i. Likevel må de stilles spørsmål om disse ordene har noe reelt innhold og tas de faktisk hensyn til ved vurderingene og beslutningene til ledelse og ansatte i selskapet?

Er etterlevelse av forfektede verdier overordnet når selskapet står overfor dilemmaer i forhold til uttrykte målsettinger, som målet om høy økonomisk inntjening. Når grunnleggende forfektede verdier ikke etterleves vil dette kunne gå utover troverdigheten til selskapet, dets renomme og tillit. Er dette noe som selskapet kan leve med, på kort og lang sikt? Når styret treffer beslutninger som er i strid med verdiene, kan dette svekke styrets legitimitet blant selskapets medarbeidere. I slike dilemmaer vil utfordringen være hvordan man resonnerer om avveiningen mellom beslutningsalternativer som må gjøres.

Det ideelle er at det er sammenheng mellom de forfektede verdiene og bruksverdiene. Det er derfor viktig at styret og ledelsen selv etterlever verdiene i sine vurderinger og beslutninger, og aksepterer og verdsetter når andre medarbeidere forholder seg til verdiene når dilemmaene kommer.

### **3.2 HVORFOR BØR SELSKAPET HA VERDIER**

Et selskap bør ha verdier som en del av sitt strategiske utgangspunkt fordi verdier fungerer som en grunnleggende veiviser for alle aspekter av virksomheten. Her er noen hovedgrunner til hvorfor verdier er essensielle i en strategisk kontekst:

Verdier definerer hva selskapet står for, og gir en klar retning for hvordan det skal operere. De fungerer som en kompassnål i beslutningstaking, og hjelper selskapet å opprettholde sin identitet, selv i møte med endringer i markedet eller eksterne utfordringer.

Mens strategier kan endres og tilpasses over tid, gir verdier en stabil plattform. De sikrer at strategiske valg er i tråd med selskapets grunnleggende prinsipper og langsiktige mål.

Ved å integrere verdier i strategien, får ledelsen en klar ramme for å vurdere hva som er riktig og hensiktsmessig. Dette er særlig nyttig i komplekse eller etiske dilemmaer, hvor økonomiske vurderinger alene ikke gir et fullstendig svar.

Verdibaserte selskaper bygger sterkere relasjoner til sine interessenter, inkludert kunder, ansatte, investorer og lokalsamfunn. Når handlinger er i tråd med uttalte verdier, styrker det selskapets omdømme og legitimitet i samfunnet.

Klare og tydelige verdier gir ansatte en følelse av formål og tilhørighet. Når medarbeidere deler selskapets verdier, skaper det motivasjon, engasjement og en sterkere bedriftskultur.

Verdier som integrerer samfunnsansvar, bærekraft og etikk, kan være et viktig konkurransefortrinn i dagens marked. Mange forbrukere og investorer foretrekker selskaper som viser en tydelig forpliktelse til å gjøre en positiv forskjell i samfunnet.

Når verdier er godt integrert i strategien, bidrar de til å identifisere og unngå handlinger som kan føre til juridiske, finansielle eller omdømmemessige problemer. De setter grenser for hva selskapet er villig til å gjøre for kortsiktig gevinst.

Selskaper som opererer ut fra tydelige verdier, har større sannsynlighet for å oppnå langsiktig suksess. Verdier som fokuserer på bærekraft, ansvarlighet og innovasjon gjør det mulig å tilpasse seg fremtidige krav og forventninger fra samfunnet.

Ved å integrere verdier i sitt strategiske utgangspunkt, styrker selskapet ikke bare sin evne til å oppnå økonomiske mål, men også sin rolle som en positiv bidragsyter i samfunnet. Verdier er med andre ord ikke bare "nice to have" – de kan anses nødvendige for moderne virksomheter som ønsker å lykkes i et dynamisk og komplekst landskap.

### **3.3 SAMMENHENGEN MELLOM EN SELSKAPETS VERDIER OG BEDRIFTSKULTUREN**

Mens verdiene er de ideelle prinsippene som bedriften ønsker å etterleve, kan bedriftskultur betegnes som den faktiske virkeligheten av hvordan disse prinsippene praktiseres i hverdagen. Bedriftskulturen er "personligheten" til en bedrift, som påvirker arbeidsmiljøet, beslutningsprosessene og relasjonene både internt og eksternt. Selv om bedriftskultur ofte er vanskelig å måle eller definere konkret, oppleves den gjerne tydelig av ansatte og andre som er i kontakt med organisasjonen.

Verdiene gir retningslinjer for ønsket atferd, mens kulturen former normene – det vil si hva som aksepteres, belønnes eller sanksjoneres i praksis. Når det er godt samsvar mellom verdiene og kulturen, vil ansatte gjerne føle seg mer engasjerte og motiverte. Verdier som etterlevs i praksis skaper tillit, lojalitet og en følelse av felles formål.

Mens verdiene har en normativ funksjon – de sier noe om hva bedriften *ønsker* å oppnå og hvordan den ønsker å opptre, er bedriftskulturen deskriptiv – den viser hvordan livet i bedriften faktisk fungerer i praksis.

Bedriftskultur inkluderer faktorer som:

Hvordan beslutninger faktisk tas.

Hvordan ansatte kommuniserer og samarbeider.

Hvilke typer atferd som faktisk verdsettes eller sanksjoneres.

Hvordan organisasjonen håndterer utfordringer, som konflikter, forandringer og risikosituasjoner.

Disse faktorer kan være i overensstemmelse eller i strid med bedriftens uttrykte verdier.

Elementer i det som gjerne oppfattes som positive bedriftskultur:

*Delte verdier:* Prinsipper og idealer som organisasjonen prioriterer, for eksempel innovasjon, samarbeid eller bærekraft.

*Normer:* Uskrevne regler for hvordan ansatte forventes å oppføre seg, som hvordan man kommuniserer eller håndterer konflikter.

*Adferdsmønstre:* Daglige handlinger og rutiner som viser hva organisasjonen verdsetter i praksis.

*Arbeidsmiljø:* Hvordan ansatte opplever og bidrar til atmosfæren i organisasjonen, inkludert følelsen av tillit, respekt og tilhørighet.

*Ledelsesstil:* Lederes måte å samhandle, motivere og kommunisere med ansatte påvirker bedriftskulturen sterkt.

*Symboler og ritualer:* Formelle og uformelle handlinger, som feiringer, møter eller måten suksess anerkjennes på, som bidrar til kulturen

Et misforhold mellom verdier og kultur kan derimot føre til frustrasjon, høy turnover og redusert produktivitet. Noen eksempler: Hvis verdien "teamarbeid" er en uttrykt verdi, men kulturen premierer individuelt arbeid, vil dette føre til en konflikt mellom de to. En bedrift kan uttrykke at den verdsetter *respekt*, men hvis medarbeidere ikke føler seg verdsatt eller hørt, vil kulturen vise en avstand mellom de uttalte verdiene og virkeligheten. En bedrift kan ha verdien *inkludering* skrevet i sine strategidokumenter, men bedriftskulturen kan fortsatt være ekskluderende dersom det ikke er etablert praksiser som støtter mangfold og likeverd. En verdi som *innovasjon* kan mislykkes i å prege kulturen dersom ansatte føler seg straffet for å ta risiko eller komme med nye ideer. Hvis det er avvik – for eksempel at en bedrift fremmer verdien *balanse mellom arbeid og fritid*, men har en kultur som oppmuntrer til overtid og høyt stress – kan dette føre til frustrasjon og mistillit til ledelsen.

Ledelsen og øvrige ledere i organisasjonen spiller en avgjørende rolle i å bygge bro mellom verdier og kultur. De må gå foran som eksempler og sørge for at verdiene er synlige og tydelige i beslutningene og handlingene som tas. Dersom ledelsen ikke lever opp til verdiene, kan dette undergrave kulturen og skape mistillit.



## 4 ETIKK

### 4.1 GENERELT

Etikk referer til studiet av moral og gir retningslinjer for hvordan mennesket bør handle i konkrete tilfelle på grunnlag av hva som er riktig og galt, rettferdig eller urettferdig. Det gir et rammeverk for å ta beslutninger i selskapet med grunnlag i moralske verdier.

Hvorfor opptrer noen selskapsledelser på en måte som blir oppfattet som uetisk? Den første tanken er at mange er korruperte, degenererte eller umoralske. Vedkommende er uten prinsipper, bare profittmotivert, eller villig til å bruke enhver taktikk for å få oppnå den ønskede situasjon; selge mer og tjene enda mer penger. På den annen siden oppfatter vi oss selv gjerne som etisk høyverdige. I den grad en uetisk taktikk brukes, unnskylder vi oss med at dette var situasjonsbestemt, slik opptrer alle andre, eller at det i dette tilfellet forelå et faktisk grunnlag for å gjøre unntak fra etiske normer.

Etiske normer kan være fastsatt i lovgivning, som for eksempel de strafferettslige regler om underslag, bedrageri og korrupsjon. Andre etiske normer kan også være skrevne ved at disse er fastsatt av organisasjonen selv, og hvor reglene sanksjoneres i overensstemmelse med de privatrettslige reglene som gjelder for disse organisasjonene. Idrettsforbundet har for eksempel etiske regler som kan medføre sanksjoner for medlemmene dersom disse blir brutt – som advarsel, bøter eller eksklusjon. Flere bedrifter har etiske regler for adferd som gjelder for de ansatte. Overtredelse av interne etiske regler kan medføre arbeidsrettslige sanksjoner som avskjedigelse, oppsigelse eller advarsel. Mange selskaper har skrevne etiske standarder til seg selv og også etiske regler om hvordan de krever at dets leverandører skal opptre (Code of Conduct).

De etiske normene som ikke er nedfelt skriftlig, er vanskeligere å forholde seg til. Mange etiske normer vil vi kunne være enige om når disse omtales på et generelt grunnlag. Når vi skal forholde oss til de uskrevne normene i bestemte situasjoner, vil imidlertid uenighet kunne oppstå. Man vil da være seg selv nærmest, og den enkelte vil gjerne påberope seg normer som er tilpasset ens egen adferd.

Grensen for hva som er uetisk er ofte uklar, og de fleste av oss beveger oss rett som det er i en gråsoner med hensyn til hva som er «riktig» adferd.

Å forholde seg til etiske normer har ofte en pris. Jo strengere de etiske normene er, jo høyere kan kostnaden være for selskapet. På den andre side: Jo lavere den etiske standarden settes av den enkelte, jo større risiko er det for at vedkommende må betale med et dårlig omdømme eller rykte.

Når det skal skrives om hva som er etisk riktig – eller galt – kan det tas utgangspunkt i enkelttilfeller, eller det kan gis en mer generell og, om mulig, mer teoretisk beskrivelse av etiske spørsmål. Jeg har i det følgende valgt det siste. Jeg tar således utgangspunkt i en

kategorisering av etiske spørsmål og behandler deretter mer kasuistisk forskjellige spørsmål av etisk karakter.

## 4.2 KATEGORISERING AV ETISKE SPØRSMÅL

### 4.2.1 Generelt

Når vi skal forholde oss til de grunnleggende etiske normene, er en måte å tilnærme seg materien på å finne støtte i hvordan store tenkere – filosofer – har vurdert og trukket opp retningslinjer for hvordan man bør forholde seg i forskjellige situasjoner. Etiske normer som vi kan trekke ut fra de store tenkere, kan ha sitt utgangspunkt i:

- (a) hva slags samfunn det er vi ønsker å leve i, og
- (b) retningslinjer for hvordan vi skal forholde oss til hverandre.

Hitt (1990) viser til fire kategorier etikk:

- (i) etikk knyttet til beslutningene, dvs. resultatet av det som blir besluttet;
- (ii) etikk knyttet til prosessene, dvs. opptreden som leder frem til beslutningen;
- (iii) etikk på grunnlag av normer og verdier i min egen gruppe eller organisasjon; og
- (iv) etikk på grunnlag av min egen personlige overbevisning, eller hva min samvittighet sier meg at jeg skal gjøre, dvs. min egen integritet.

Det første beslutningsgrunnlaget kan kalles *resultatetikk*. Hva som er riktig i en prosess, besluttes på grunnlag av for- og motargumenter knyttet til beslutningens konsekvenser. Det andre grunnlaget kan kalles *regeletikk*. Riktigheten av en beslutning er begrunnet i regler og sosiale standarder som definerer riktig adferd. Det tredje grunnlaget kan kalles etikk basert på *sosiale normer i en avgrenset gruppe*. Til slutt har vi *personlig etikk*, hvor riktigheten av en beslutning baseres på egen samvittighet, integritet og moralsk standard.

Hensikten med en slik kategorisering er at dette er til hjelp med hensyn til klargjøring av hva slags etiske spørsmål som reises, hvilke normer man kan legitimere sin adferd med, eller hvilken kategori etiske normer man kan kritisere motparten for å bryte. Etikk kan være et vagt og ofte vanskelig tilgjengelig begrep som det kan være hensiktsmessig å henge på «knagger».

Innenfor de forskjellige etiske kategoriene vil det være vanskelig å trekke noen eksakte grenser for hva som nettopp er etisk og ikke, bortsett fra der man har klare skriftlige regler om grensesetting. For å gjøre det enda mer komplisert; de ulike kategorier etikk kan være innbyrdes motstridende. Vi skal gå litt nærmere inn på de nevnte etiske kategoriene:

### 4.2.2 Resultatetikk

Mange av de etisk tvilsomme beslutningene som treffes er tilfeller hvor målet helliger middelet, som når beslutningstakeren mener at det er greit å bryte reglene eller prosedyren hvis dette kan skape fordeler for den enkelte person, organisasjon eller for samfunnet som helhet. I en konkret vurdering vil det altså kunne gjøres gjeldende at dersom det er verdige mål å oppnå for flere enn bare selskapet, kan beslutningen være legitim. Beslutningen bygger på nyttetenkning – utilitarisme.

Forfattere som Jeremy Bentham (1789) og John Stuart Mill (1863) argumenterer for at enhver handling skal vurderes på grunnlag av en handlings konsekvenser. Etikken skal vurderes på grunnlag av hva som er gode og dårlige konsekvenser. Disse forfatterne mener at veien til å maksimere det gode er å maksimere de beste konsekvenser for et størst antall mennesker; vanligvis med hensyn til glede, velbehag og nytte. Den høyeste etikk er den som gir maksimal nytte for flest mulig mennesker.

Denne resultatetikken reiser imidlertid flere spørsmål:

For det første, hvordan defineres glede, velbehag og nytte, og hvordan kan dette måles? For det andre, hvordan skal man balansere forholdet mellom kortsiktige og langsiktige konsekvenser, og særlig når de kortsiktige konsekvensene kan være skadelige for de langsiktige, og vice versa? For det tredje er det ikke mulig å skape fullstendig nytte for alle. Er det da riktig å skape nytte for et stort antall mennesker når dette vil være til ulempe og mulig skade for andre? Denne typen problemstilling er sentral i nyttefilosofien.

Rettferdighetsstandarder er også knyttet til resultatetikk, men også regeletikk – hvilket jeg kommer nærmere tilbake til nedenfor.

### 4.2.3 Regeletikk

I motsetning til resultatetikk vektlegger regeletikken at aktørene skal forplikte seg til å følge etiske regler i beslutningsprosessen og i adferden generelt. Regeletikken innebærer at dersom beslutninger treffes på grunnlag av utilitarismen – jf. ovenfor – vil dette kunne medføre at beslutningene skaper mer problemer enn fordeler. Måten å oppnå de beste resultatene på vil være å følge regler og prinsipper knyttet til adferd. Den sterkeste talsmannen for regeletikken er filosofen Immanuel Kant (1785). Kant uttrykte i tesen om *Det kategoriske imperativ* at du skal handle slik at prinsippet for din handling kan gjøres til en allmenngyldig lov.

Handlingene er påbudt, tillatt eller forbudt, uansett hvilke konsekvenser de måtte få. Kants etikk blir dermed rent formell, og handlingsplikten blir det grunnleggende etiske prinsippet. Kant argumenterte for at prinsippene om handlingsplikten kun bygger på rasjonelle grunner, og at prinsippene kan utvikles etter hvert som vi forbedrer grunnsetningene for rasjonell kunnskap.

Det kan gjerne oppstå en konflikt mellom resultatetikk og regeletikk. Er for eksempel manipulerende og villedende taktikk etisk forsvarlig, selv om dette vil lede til gode resultater

for et stort antall mennesker? Ta for eksempel kidnappingstilfeller: Er det etisk av en regjering å gi kidnappere eller terrorister immunitet og penger hvis de frigjør gisler selv om regjeringen har til hensikt å stille kidnapperne og terroristene for domstolene umiddelbart etter at gislene er frigitt? Mange vil her mene at resultatetikken må gå foran regeletikken.

Også regeletikerne har sine kritikere. Hvilken legitimitet har de som gir regler? Hvilke regler skal gjelde for de forskjellige tilfellene? Hva skjer når flere regler er i konflikt med hverandre? Et eksempel mange av oss står overfor av og til, er en allmenn norm som sier at du skal ta hensyn til andres følelser, mens en annen norm sier at du skal fortelle sannheten – hva gjør du når du må fortelle din beste venn en sannhet som både er smertefull, og som vil skade hans følelser? Hvordan kan reglene bli tilpasset i konkrete situasjoner, og hva skjer når reglene endres over tid? Hvordan forholder man seg til de gode reglene når de skaper dårlige resultater? Å følge en regelorientert etikk kan altså skape flere problemer enn den løser.

#### **4.2.4 Etikk basert på den «sosiale kontrakt»**

Den tredje etikk-kategorien bygger på de sosiale normene som gjelder innenfor en avgrenset gruppe, herunder også et samfunn. Dette synspunktet er mest kjent uttrykt gjennom den franske forfatteren Jean-Jacques Rousseau (1947). Istedenfor å argumentere for at det er nytten av resultatet, eller at det er regler som skal gjelde i alle situasjoner, vil etikken som bygger på den sosiale kontrakt innebære at det er en gruppe eller organisasjon som bestemmer hva som er etisk korrekt og akseptabelt, og som nærmest indoktrinerer medlemmene til etiske standarder. Medlemmene sosialiseres inn i denne gruppen. Gruppemedlemmene vil enten direkte eller indirekte akseptere en sosial kontrakt som forklarer hva som forventes av dem. Alle gruppens medlemmer forventes å følge visse sosiale normer. Eksempelvis vil forholdet til hva som er sannhet være begrunnet i sosiale normer innen en gruppe. I enkelte grupper mener man at det er «lov å prøve seg», mens i andre grupper ansees dette for å være uetisk. Henvisning til «gentlemen's agreement» er uttrykk for en sosial kontrakt – når man er blitt enige om noe muntlig, aksepterer partene at dette skal gjelde. Brudd på enighet blir ikke umiddelbart sanksjonert, men innebærer at man etter hvert blir frosset ut og tilsidesatt i gruppen eller miljøet.

Alle arbeidsplasser har en slik sosial kontrakt om forventet adferd; man snakker gjerne om selskapets interne kultur eller koder. For nyansatte kan det være vanskelig og ofte ta lang tid å oppfatte og tilpasse seg denne sosiale kontrakten.

Slike sosiale normer representerer også utfordringer. Hvordan skal vi vite hva som egentlig gjelder i visse sosiale sammenhenger, særlig når reglene ikke er uttrykt spesielt? Hvem lager disse sosiale reglene, og hvordan blir disse utviklet og forandret? Vil nye medarbeidere forventes å være bundet av samme regler, og dersom reglene brytes, på hvilken måte skal man akseptere eller sanksjonere dette? Den sosiale kontakten er i det hele bygget på kulturelle normer som det for en ny medarbeider kan være vanskelig å oppdage og forstå. Ikke desto mindre spiller den sosiale kontrakten i ulike grupper i praksis en stor rolle med hensyn til hva slags oppførsel som forventes av oss.

Og ikke minst oppstår det et problem når styremedlemmer kommer fra grupper med forskjellige sosiale kontrakter. Den etiske plattformen vil kunne være forskjellig. Vi snakker her om at styremedlemmer har to forskjellige rammer, og utfordringen blir å tilpasse seg hverandre.

#### 4.2.5 Den personlige etikk - den personlige integritet

Den fjerde etiske kategorien bygger på at i stedet for hva som er et etisk riktig resultat, eller hva som er generelt riktig adferd, eller hva som er de sosiale normene i en gruppe, må det enkelte individ vurdere sin opptreden på grunnlag av sin egen samvittighet. Grunnlaget for den etiske opptreden ligger i den menneskelige samvittigheten. Denne samvittighet betegnes gjerne som den personlig integritet og refererer seg til den enkeltes rett til å opprettholde og uttrykke sine egne verdier, overbevisninger, og identitet. Når dette settes opp mot en bedrifts normer, dreier det seg om hvordan den enkeltes personlige verdighet og autonomi balanseres mot bedriftens rett til å etablere regler og forventninger. Vi snakker gjerne om at den enkeltes integritet kommer i konflikt med flertallets oppfatning. Skal den enkelte følge sin egen samvittighet eller integritet eller bøye seg for flertallet og de med mest «innflytelse»?

Også i forhold til den personlige etikken kan det reises kritikk. Når man først har akseptert å bli med i en organisasjon, eller for eksempel i et selskapsstyre, har man også akseptert «spillereglene». Dersom det skulle være opp til den enkelte å opptre på grunnlag av sin egen samvittighet, vil det ikke være mulig å koordinere en gruppe eller organisasjons samlede opptreden og målsetting. For i det hele å delta i en gruppe eller organisasjon må den enkelte akseptere å tilpasse seg. Likevel; hvor går grensen for hva den enkelte skal akseptere, og hvilke konsekvenser skal denne ta når grensen for den personlige samvittigheten eller integriteten er i ferd med å bli overtrådt?

De fire kategoriene av etisk tenkning kan oppsummeres som følger:

<b>Fire grunnlag for etisk tenkning:</b>				
<b>Etisk system:</b>	<b>Definisjon:</b>	<b>Viktige tenkere:</b>	<b>Sentrale temaer:</b>	<b>Sentrale spørsmål:</b>
Resultatbasert etikk	Riktigheten av handlingen basert på dens konsekvenser	Jeremy Bentham (1748–1832), John Stuart Mill (1806–1873)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Man må vurdere alle mulige konsekvenser.</li> <li>- Handlinger er riktige dersom de leder til mer lykke, og mer uriktige dersom de leder til mer ulempe.</li> <li>- Lykke er definert som tilstedeværelse av glede og fravær av smerte.</li> <li>- Fremme av nytte er eneste formål.</li> <li>- Kollektiv nytte for flest mulig er målet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan defineres lykke, glede og nytte?</li> <li>- Hvordan måles lykke, glede og nytte?</li> <li>- Hvordan balansere mellom kortsiktig og langsiktig lykke, glede og nytte?</li> <li>- Dersom en handling skaper nytte for 90 prosent av en gruppe og unytte for 10 prosent, er dette etisk?</li> </ul>

Regeletikk	En handlings riktighet er basert på regler, normer og standarder	Immanuel Kant (1724–1804), religioner.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menneskelig opptreden skal veiledes av moralske prinsipper.</li> <li>- Mennesker skal stå for og forholde seg til sine prinsipper.</li> <li>- Det oppriktig gode er et liv av dyd (å opptre i henhold til prinsipper) heller enn et liv av lykke.</li> <li>- Vi skal ikke tilpasse moralske regler etter våre handlinger, men tilpasse våre handlinger etter moralske regler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilken autoritet har de reglene vi skal forholde oss til?</li> <li>- Hvilke regler gjelder når det er konflikt mellom reglene?</li> <li>- Hvordan tilpasser vi oss generelle regler i konkrete situasjoner ettersom forholdene forandrer seg?</li> <li>- Gjelder reglene uten unntak?</li> </ul>
------------	------------------------------------------------------------------	----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fire grunnlag for etisk tenkning forts.:**

<b>Etisk system:</b>	<b>Definisjon:</b>	<b>Vi viktige tenkere:</b>	<b>Sentrale temaer:</b>	<b>Sentrale spørsmål:</b>
Den sosiale kontrakt	En handlings riktighet er basert på tradisjoner og normer i en gruppe	Jean-Jacques Rousseau (1712–1778)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mennesker må fungere i en sosial sammenheng for å overleve.</li> <li>- Gruppen er den moralske enheten som fastslår de grunnleggende regler.</li> <li>- Gjensidige forpliktelser binder gruppen og dens medlemmer til hverandre.</li> <li>- Hva som er bra for fellesskapet bestemmer standarden.</li> <li>- Regler er viktig, men gruppemoralen bestemmer hva som er riktig og galt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan fastslår vi den generelle viljen?</li> <li>- Hva menes med «felles gode»?</li> <li>- Hva gjør vi med uavhengige tenkere som utfordrer moralen i den eksisterende samfunnsorden (Gandhi, Christian Krohg, Jens Bjørneboe).</li> <li>- Kan en gruppe (stat) være korrump, og dets borgere fortsatt «moralske»?</li> </ul>
Den individuelle etikk	En handlings riktighet er basert på ens egen samvittighet	Martin Buber (1878–1965)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus på sannhet bygger på menneskelig eksistens.</li> <li>- Samvittigheten til den enkelte avgjør hva som er rett og galt.</li> <li>- Personlige normer er de eneste standardene.</li> <li>- Å strebe etter hederlige mål med uedle midler leder til uedle resultater.</li> <li>- Det er ingen absolutte formler for riktig levesett.</li> <li>- Man skal følge gruppen, men også forholde seg til hva man selv mener er riktig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan skal man legitimere etikk ved bare å si at «Jeg følte at dette var riktig å gjøre»?</li> <li>- Hvordan kan vi oppnå en felles definisjon av etikk når enkelte kan være uenig?</li> <li>- Hvordan kan vi oppnå konsensus i et team som bare understøtter den enkeltes perspektiver?</li> </ul>

Kilde: W. Hitt: *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*, Battelle Press, Ohio, 1990

## 4.3 MINIMUMSSTANDARDEN I BESLUTNINGSETIKK: FØLG LOVEN

### 4.3.1 Innledning

Uansett hva man mener om etiske standarder er det i hvert fall én minimumsstandard alle må følge – og det er rettsreglene som vi må forholde oss til i våre vurderinger og beslutninger.

Disse kan variere fra land til land. Man kan være uenige i et lands regler, men man må likevel følge disse for å følge de samme etiske spilleregler som alle bør være forpliktet til å følge og for å unngå risikoen for sanksjoner dersom reglene brytes. Mange av slike lover oppstiller minimumsstandarder. I hvilken grad slike bestemmelser faktisk etterleves selv om risikoen for å bli sanksjonert, er et etisk spørsmål i seg selv. Mange minimumsbestemmelser er også rettslige standarder, som må forstås på bakgrunn av andre rettskilefaktorer som lovens forarbeider, rettspraksis og juridisk teori. Ved etterlevelse av rettslige standarder vil det måtte utøves et skjønn, som igjen kan være basert på etisk standard.

Å forholde seg til rettsregler er ofte en etisk utfordring i seg selv. Selskapet kan lojalt følge loven og dens intensjon. På den motsatte siden kan selskapet bryte lovens bestemmelser, men ta risikoen på at en overtredelse ikke blir oppdaget. Mellom disse ytterpunktene er det flere nyanser: Selskapet kan forsøke å finne smutthull i regelverket, eller tolke regelverket på den mest gunstige måten men som medfører at den tiltenkte hensikten med regelverket ikke blir oppfylt. Regler kan både utgjøre klare bestemmelser med konkrete grensesnitt om hva som er lovlig og hva som ikke er lovlig. Regler kan også utgjøre såkalte rettslige standarder, hvor overholdelse av reglene kan være mer vanskelig å forholde seg til. Hvordan skal selskapet for eksempel konkret forholde seg til den rettslige standarden i arbeidsmiljøloven § 4-1 om at «Arbeidsmiljøet skal være fullt forsvarlig og fremme helse, trivsel og en meningsfylt arbeidssituasjon.»

Jeg skal vise til noen eksempler for hva som anses som grunnleggende etiske normer som er lovregulert og som er aktuelt for styret å ha kjennskap til. Forskjellige virksomheter kan reise særlige etiske dilemmaer som også kan være lovregulert, som styret i disse virksomhetene må ha kjennskap til.

#### **4.3.2 Etiske normer knyttet til styringen av selskapet**

**aksjeloven** inneholder flere bestemmelser som regulerer etiske normer og ansvar knyttet til selskapers drift og forvaltning. Her er noen eksempler:

Ansvarlighet i økonomisk forvaltning for å beskytte eiere, kreditorer og ansatte.

Asl. § 3-4: Selskapet skal ha en forsvarlig egenkapital og likviditet basert på risikoen i virksomheten.

Rettferdighet og likebehandling i forhold til eierskap og innflytelse.

Asl. § 4-1: Alle aksjer gir like rettigheter med mindre annet er bestemt i vedtektene.

Etisk forretningspraksis som respekterer loven og samfunnets verdier.

Asl. § 3-3: Virksomheten skal drives i samsvar med lov, vedtekter og samfunnsansvar.

Aktsomhet og ansvar i selskapsstyring.

Asl. § 6-12: Styret har ansvar for forsvarlig forvaltning og kontroll med selskapets drift.

Integritet og uavhengighet i beslutningstaking.

Asl. § 6-27: Styremedlemmer, daglig leder eller andre som har en personlig eller økonomisk interesse i en sak, skal ikke delta i behandlingen av saken.

Rettferdighet og ansvarlighet overfor kreditorer og selskapets fremtid.

Asl. § 3-6: Utdelinger fra selskapet, som utbytte, må ikke overstige det som er forsvarlig ut fra selskapets økonomiske situasjon

Åpenhet og ansvarlig kommunikasjon med aksjonærene.

Asl. § 8-2: Aksjonærer har rett til å få informasjon om selskapets virksomhet, med visse begrensninger.

Ansvarlighet i økonomisk forvaltning for å beskytte eiere, kreditorer og ansatte.

Asl. § 3-4: Selskapet skal ha en forsvarlig egenkapital og likviditet basert på risikoen i virksomheten.

Lojalitet og ansvarlighet overfor selskapets interesser.

Asl. § 6-17: Et styremedlem, daglig leder eller noen ansatt i selskapet må ikke i anledning av rettshandel for selskapet ta imot godtgjørelse fra andre enn selskapet.

Rettferdighet og likebehandling i forhold til eierskap og innflytelse

Asl. § 4-1: Alle aksjer gir like rettigheter med mindre annet er bestemt i vedtektene.

### **4.3.3 Etiske normer i arbeidslivet som er lovregulert**

Arbeidsmiljøloven (aml.) har mange bestemmelser som bygger på etiske prinsipper som rettferdighet, respekt, ansvarlighet, inkludering, sikkerhet og demokrati. Disse normene er grunnleggende for å sikre et arbeidsmiljø som ivaretar både arbeidstakeres rettigheter og arbeidsgivers ansvar.

Respekt for arbeidstakers helse og velvære.

Aml. § 4-1: Arbeidsmiljøet skal være fullt forsvarlig og fremme helse, trivsel og en meningsfylt arbeidssituasjon.

Likebehandling og rettferdighet uavhengig av personlige egenskaper.



Aml. § 13-1: Det er forbudt å diskriminere på grunn av kjønn, alder, funksjonsnedsettelse, religion, etnisitet, seksuell orientering m.m.

Respekt og verdighet i mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen

Aml.: 4-3: Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet. Arbeidstakere skal ikke utsettes trakassering, mobbing eller annen utilbørlig adferd.

Inkludering og omsorg for arbeidstakere med særlige behov.

Aml. § 4-6: Arbeidsgiver skal tilrettelegge arbeidet slik at arbeidstakere med redusert funksjonsevne kan beholde eller få jobb.

Demokrati og respekt for arbeidstakeres rett til å bli hørt

Aml. § 2-3: Medvirkning og medbestemmelse. Arbeidsgiver og arbeidstaker skal samarbeide om et godt arbeidsmiljø.

Ansvar for å beskytte arbeidstakers liv og helse.

Aml. § 3-2: Arbeidsgiver skal sikre at arbeidsplassen og arbeidsutstyr er trygt, og at opplæring gis der det er nødvendig.

Respekt for arbeidstakerens behov for hvile og fritid.

Aml. § 10-2: Arbeidstidens organisering. Arbeidstiden skal være slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger.

Åpenhet og rettferdighet i beslutningsprosesser.

Aml. § 8-1: Arbeidsgiver har plikt til å informere og drøfte m de ansatte i saker som påvirker dem.

Ansvarlighet og beskyttelse av de som rapporterer urett.

Aml. §2 A-1: Arbeidstakere har rett til å varsle om ulovlige eller uetiske forhold, og arbeidsgiver har plikt til å sørge for at varsleren ikke blir utsatt for represalier.

Rettferdighet og transparens i arbeidsforhold.

Aml. § 14-1: Alle arbeidstakere har rett til en klar og skriftlig arbeidsavtale som sikrer rettferdige arbeidsvilkår.

Respekt for kollektive rettigheter og arbeidstakernes representasjon.

Aml. § 7-2: Tillitsvalgte skal involveres i spørsmål som angår arbeidsmiljø og omorganiseringer.

**4.3.4 Andre etiske normer i arbeidslivet som er lovregulert utover arbeidsmiljøloven.**

Disse normene omhandler rettferdighet, likestilling, inkludering, menneskerettigheter, bærekraft og økonomisk integritet, og reguleres gjennom andre lover. De utfyller arbeidsmiljøloven ved å regulere spesifikke områder som er viktige for å sikre en rettferdig, ansvarlig og bærekraftig arbeidskultur. Her er noen eksempler:

Likebehandling, mangfold og respekt for individers verdighet.

Likestillings- og diskrimineringsloven: Forbyr diskriminering på grunn av kjønn, alder, etnisitet, religion, seksuell orientering, funksjonsnedsettelse m.m. og pålegger arbeidsgivere å jobbe aktivt for likestilling.

Ansvar for rettferdighet og respekt for menneskerettigheter i alle deler av virksomheten

Åpenhetsloven: Krever at større virksomheter kartlegger og redegjør for hvordan de respekterer grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold i leverandørkjeden.

Rettferdig lønn og like vilkår for alle arbeidstakere.

Allmenngjøringsloven: Sikrer at utenlandske arbeidstakere får samme lønns- og arbeidsvilkår som norske arbeidstakere i bransjer hvor det er fare for sosial dumping.

Respekt for arbeidstakernes privatliv og rett til informasjon.

Personopplysningsloven (GDPR): Regulerer hvordan arbeidsgivere kan behandle personopplysninger om ansatte, inkludert overvåking, lagring og deling av data.

Ærlighet, integritet og ansvarlighet i økonomiske forhold.

Straffeloven kapittel 26 (korrupsjon): Forbyr korrupsjon, bestikkelser og økonomisk utroskap, både i offentlig og privat sektor.

Respekt for frihet, menneskerettigheter og barns rettigheter.

ILO-konvensjonene (implementert i norsk rett gjennom arbeidsmiljøloven og åpenhetsloven): Forbyr bruk av tvangsarbeid og barnearbeid, både nasjonalt og internasjonalt.

Respekt for frihet, menneskerettigheter og barns rettigheter.

Produktkontrollloven og forurensningsloven: Pålegger arbeidsgivere ansvar for å sikre at farlige stoffer og kjemikalier ikke utgjør en fare for ansatte.

Respekt for intellektuell eiendom og lojalitet i arbeidsforhold.

Åndsverkloven: Beskytter arbeidsgivers rettigheter til opphavsrettslige verk skapt av ansatte, men sikrer også arbeidstakeres rettigheter til egen kreativitet.

Rettferdighet og beskyttelse mot utnyttelse av arbeidskraft.

Forskrift om innleie fra bemanningsforetak: Regulerer innleie av arbeidskraft og sikrer like vilkår for ansatte i bemanningsbyråer.

Respekt for organisasjonsfrihet og arbeidstakerrettigheter.

Grunnloven § 101 og ILO-konvensjon 87 og 98: Sikrer retten til å organisere seg faglig og forhandle om lønn og arbeidsforhold kollektivt.

Rettferdighet og respekt i konfliktløsning.

Twisteloven og arbeidstvistloven: Regulerer hvordan konflikter mellom arbeidstakere og arbeidsgivere skal løses på en rettferdig måte.

#### **4.3.5 Etiske normer knyttet til næringsvirksomhet**

Etiske prinsipper som rettferdighet, ærlighet, ansvarlighet, miljøhensyn og respekt for menneskerettigheter er regulert i næringslovgivningen. Slike lover sikrer at handel ikke bare er lønnsom, men også etisk forsvarlig og bærekraftig. Her er noen eksempler:

Ærlighet, rettferdighet i markedsføring.

Markedsføringsloven: Forbyr villedende markedsføring og urimelige handelspraksiser. Krever at forbrukerne får korrekt, tydelig og tilstrekkelig informasjon før kjøp.

Rettferdig behandling av forbrukere og respekt for deres rettigheter.

Forbrukerkjøpsloven: Regulerer kjøp og salg av varer til forbrukere, og sikrer at de har rettigheter ved mangler, reklamasjon og angrerett.

Rettferdighet og integritet i handelspraksis.

Konkurranseloven: Forbyr konkurransehemmende samarbeid, som prissamarbeid eller ulovlig markedsdeling, for å sikre rettferdig konkurranse mellom aktører.

Respekt for menneskerettigheter og bærekraftig handel.

Åpenhetsloven: Pålegger virksomheter å undersøke og redegjøre for hvordan de sikrer menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold i sine leverandørkjeder.

Respekt for forbrukernes privatliv og rettigheter over egne data

Personopplysningsloven (GDPR): Regulerer hvordan selskaper kan bruke kundedata og forbyr misbruk av personopplysninger i handel.

Ansvar for miljøpåvirkning og bærekraftig praksis.

Miljøinformasjonsloven: Gir forbrukere rett til å få informasjon om hvordan varer og tjenester påvirker miljøet.

Omtanke for forbrukeres sikkerhet og helse.

Produktkontrollloven: Pålegger virksomheter ansvar for å sikre at produkter ikke er skadelige for helse eller miljø

Rettferdighet og fleksibilitet i handelsavtaler.

Angrerettloven: Gir forbrukere rett til å angre på kjøp av varer og tjenester innen 14 dager uten grunn.

Gjennomsiktighet og ansvarlighet i digitale handelspraksiser.

Ehandelsloven: Krever at nettbutikker gir tydelig informasjon om priser, vilkår og kontaktopplysninger.

Respekt og rettferdighet i konflikthåndtering.

Forbrukerklageloven: Gir forbrukere rett til å klage på varer og tjenester, og pålegger bedrifter plikt til å behandle klager på en rettferdig måte.

Transparens og ansvarlighet i økonomiske transaksjoner.

Hvitvaskingsloven: Pålegger virksomheter i handel og finans å rapportere mistenkelige transaksjoner for å forhindre økonomisk kriminalitet.

#### **4.3.6 Forbudet mot korrupsjon**

En etisk norm, som gjerne brukes som eksempel, er at man ikke skal bestikke representanter for motparten for å kunne oppnå en fordel. Likevel er det slik at i enkelte land anses det som uhøflig ikke å ha med en form for gave, mens andre steder er dette å betrakte som korrupsjon. I enkelte land er det ikke mulig å få gjennomført en handling som krever offentlig godkjenning uten at den offentlige tjenestemannen får en form for materiell oppmerksomhet. Dersom en slik gave ikke gis, vil man heller ikke komme videre. I mange land er «bidrag» fra borgerne ansett som en del av lønnen til offentlige medarbeidere fordi staten ikke har tilstrekkelige midler til å lønne godt nok. Grensen for hva man kan tillate seg kan i praksis være vanskelig, men i mange land er det uskrevne standarder for hva man må betale for å oppnå en fordel.

I flere land forutsettes det at en utenlandsk aktør må opptre helt eller delvis gjennom en lokal agent. Dette kan by på mange fordeler fordi agenten gjerne har et godt nettverk, kunnskap om hvordan man skal opptre og kulturell forståelse. Agenten kan opptre på en provisjonsbasis, og en del av denne provisjonen går med til å bestikke både myndigheter og andre parter for å oppnå noe. I enkelte land er dette et rent spill. Men hvor langt skal man være med på dette

spillet? Selv om et norsk selskap ikke har detaljert kunnskap om hva som foregår, kan man likevel ikke skjule seg bak uvitenhet dersom det er påregnelig at korrupsjon finner sted.

Korrupsjon er en form for maktmisbruk, og det er ofte en flytende grense mellom hva som er ulovlig misbruk av stilling og hva som er omstridt, men ikke ulovlig (mis-)bruk av maktposisjon. For eksempel mottar ikke alltid den korrupte beslutningstakeren en umiddelbar, økonomisk belønning for å gjøre noen en «tjeneste», men bygger opp en takknemlighetsgjeld til sine forbindelser som han kan hente inn senere i form av mer eller mindre lovlige gjenytelser. «Den ene tjeneste er den annen verd», eller «There is no free lunch».

Skadeerstatningsloven har inntatt en ny paragraf, 1-6, som en implementering av Europarådskonvensjonen i norsk rett. Bestemmelsen sier at

«Den som har lidt skade som følge av korrupsjon, kan kreve erstatning fra den som med forsett eller uaktsomhet svarer for korrupsjonen eller for medvirkning til korrupsjonen. Erstatning kan også kreves fra den ansvarliges arbeidsgiver hvis korrupsjonen er skjedd i tilknytning til utføring av arbeid eller verv for arbeidsgiveren, med mindre denne påviser at det er truffet alle rimelige forholdsregler for å unngå korrupsjon og ansvar heller ikke vil være rimelig etter en samlet vurdering av omstendighetene i saken.»

I de senere år er det bygget opp viktige motkrefter til korrupsjon ved blant annet skjerpede strafferegler, men også ved at internasjonale organisasjoner viser et omfattende engasjement. Den viktigste er Transparency International, som har en egen avdeling i Norge, og som har utviklet retningslinjer for hvordan man kan opptre på et etisk forsvarlig grunnlag i forhandlingssituasjoner. Norge er for øvrig med i flere internasjonale prosesser som bekjemper korrupsjon. Som et eksempel kan nevnes Norge som medlem i *Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)*. EITI er rettet mot å skape større innsyn i pengestrømmene mellom sektorer i utvinningsindustrien og myndighetene i landene der selskapene opererer.

Korrupsjon er ikke noe som kun angår de to partene, men er faktisk en trussel mot rettsstaten, demokratiet, menneskerettighetene og sosial rettferdighet. Korrupsjon er derfor lovregulert i flere og flere land, ofte på bakgrunn av internasjonale avtaler. Norge har ratifisert OECDs konvensjon om bekjempelse av bestikkelser av utenlandske offentlige tjenestemenn, Europarådets strafferettslige konvensjon av 4. november 1998 og FNs konvensjon om korrupsjon av 31. oktober 2003. Europarådets sivilrettslige konvensjon mot korrupsjon ble ratifisert av Norge den 2. februar 2008 og trådte i kraft 1. juni 2008,

I Norge fikk vi i 2009 klarere bestemmelse om korrupsjon og påvirkningshandel i straffeloven § 387 (korrupsjon), § 388 (grov korrupsjon) og § 389 (påvirkningshandel). Bestemmelsene gjelder også medvirkning. Man kan altså ikke ha «rene hender» ved å la andre utføre korrupsjon for seg, for eksempel ved å la andre nedover i organisasjonen gjøre den «skitne jobben». Foranledningen til bestemmelsene var Norges tilslutning til Europarådskonvensjonen mot korrupsjon og OECD-konvensjonen.

I Fortalen til Europarådets korrupsjonskonvensjon av 1998 uttales det at «korrupsjon truer rettsstaten, demokratiet og menneskerettighetene, undergraver godt styresett, billighet og sosial rettferdighet, vrir konkurransen, hindrer økonomisk utvikling og utgjør en fare for stabiliteten i demokratiske institusjoner og samfunnets moralske grunnlag».

Straffeloven gjelder også bestikkelser som betales indirekte gjennom agenter, konsulenter eller andre mellomledd.

Styret er således forpliktet til å treffe nødvendige tiltak som utferdige klare regler om hvordan korrupsjon og påvirkning skal behandles dersom virksomheten er av en slike karakter at dette er en risiko for at korrupsjonsbestemmelsene kan bli brutt, jf det overordnede forvaltningsansvaret i aksjeloven § 6-12 (1).

Det kan ofte være vanskelig å trekke grensen mellom lovlige aktiviteter som kundepleie og representasjon og de ulovlige utilbørlige aktivitetene som rammes av forbudet, som f.eks. ulovlig bestikkelse.

Det kan stilles spørsmål om bestemmelsene tilfredsstiller de kravene som bør stilles til klarhet og forutberegnelighet av gjerningsbeskrivelsen i straffebestemmelser. I lovforarbeidene er det i denne sammenheng uttalt at *«under norske forhold har hverken den som foretar en bestikkelse eller den som mottar den, noen rimelig grunn til å balansere på kanten av en straffebestemmelse om korrupsjon»*. Man må altså akseptere at man tar en strafferettslig risiko når man går inn i en sone hvor det gis eller mottas fordeler som ikke er knyttet direkte til det som det forhandles om.

#### **Ruter-dommen**

I en dom i Høyesterett i 2014 (HR 2014 1779A) viser hvor grensen kan trekkes. Her forkastet Høyesterett påtalemyndighetenes anke i den såkalte Ruter-saken, der en driftssjef i Ruter ble frikjent for korrupsjon i Borgarting lagmannsrett etter først å ha blitt dømt i tingretten. Høyesterett fokuserer særlig på hvor grensen for hva som er «klanderverdig» og hva som er «kritikkverdige» skal gå. Uten å ta stilling til det siste, slår Høyesterett fast at middagene, som til sammen hadde en verdi på 4739 kroner, ikke utgjør et klanderverdig forhold – og således heller ikke kvalifiserer til en «utilbørlig fordel». Lagmannsretten bemerket at Ruter-sjefens deltakelse i middagene ikke hadde vært søkt skjult, og at middagene hadde en naturlig tilknytning til hans stilling. Videre hadde lagmannsretten lagt til grunn at de interne etiske regler ikke var overtrådt.

En viktig lovregulering for å begrense muligheten for korrupsjon er regnskapsloven, som stiller krav til transparens, nøyaktighet kontroll i selskapenes økonomiske rapportering. Dette reduserer mulighetene for skjulte transaksjoner og urettmessig bruk av midler. Regnskapsloven krever at selskaper fører regnskap som gir et "rettviseende bilde" av selskapets økonomiske situasjon, jf. § 3-2 a). Alle regnskapspliktige transaksjoner skal dessuten dokumenteres med fakturaer, bilag eller annen etterprøvable dokumentasjon, jf. § 10-1. Dette skal gjøre det vanskelig å manipulere regnskapet eller skjule ulovlige betalinger som bestikkelser eller "svarte penger".

§ 6-17 i aksjeloven og allmennaksjeloven oppstiller et alminnelig forbud for styremedlem, daglig leder eller noen ansatt i selskapet i forbindelse med sitt arbeid mot å motta godtgjørelse fra andre enn selskapet. Forbudet gjelder også for styremedlemmers eller daglig leders nærstående. Bestemmelsen gjelder uten at det spiller noen rolle om vedkommende ved anledningen selv har opptrådt på selskapets vegne eller ikke. Det er også uten betydning om den godtgjørelsen som gis eller oppbæres, er forbundet med arbeidsytelse, slik at den helt eller delvis kan karakteriseres som vederlag for utført arbeid.

Godtgjørelse som gis på det grunnlag som er redegjort for, tilfaller selskapet. Det samme gjelder avkastning av og eiendeler som er kommet i stedet for godtgjørelsen, jf. paragrafens tredje ledd.

Bestemmelsen er imidlertid ikke til hinder for at et styremedlem som ikke deltar i den daglige ledelsen, kan opptre som mellommann overfor selskapet mot vanlig mellommannsgodtgjørelse dersom 1) styremedlemmet ikke også representerer selskapet og 2) forretningen inngår i mellommannsvirksomhet som styremedlemmet driver som næring, jf. paragrafens fjerde ledd.

Denne bestemmelsen i aksjelovgivningen supplerer altså straffelovens korrupsjonsbestemmelser og skal bidra til at nevnte personer opptrer på en hederlig måte i blant annet forhandlinger på vegne av selskapet ved ikke å motta noe godtgjørelse fra forhandlingsmotparten.

#### **4.4 IKKE-LOVREGULERT ETIKK**

Mens skrevne etiske regler er tilgjengelige, mer eller mindre konkret å forholde seg til og viser til at brudd på reglene kan få konsekvenser ved brudd, vil de ikke-skrevne regler være uformelle og gjerne være basert på kulturelle normer, tradisjoner, eller felles forventninger. Ikke skrevne etikk kan i praksis være like viktige som de skrevne regler, men vil gjerne være vanskeligere å håndtere fordi de vil være basert på samfunnsmessige eller gruppebaserte forventninger.

Konsekvensene for brudd på ikke-regelstyrte etiske normer (uskrevne etiske regler) varierer avhengig av konteksten og miljøet, men de kan ofte være betydelige selv om de ikke er juridisk bindende. Brudd på uskrevne normer kan ha vidtrekkende effekter både sosialt, profesjonelt og personlig.

Her er noen mulige konsekvenser:

*Sosial sanksjon:* Brudd på uskrevne normer kan føre til sosial fordømmelse, utfrysing, eller tap av tillit i et fellesskap. Personen som bryter normen, kan oppleve at relasjoner svekkes, eller at de blir marginalisert av kolleger, i samfunnsgrupper, eller i styrerommet.

*Tap av omdømme:* Selv om det ikke er juridiske konsekvenser, kan brudd på uskrevne normer skade en persons eller en organisasjons omdømme. Dette kan påvirke muligheter i arbeidslivet, næringslivet, eller privatlivet. For selskaper kan det føre til at kunder eller samarbeidspartnere trekker seg på grunn av manglende tillit.

*Profesjonelle konsekvenser:* I yrkessammenheng kan brudd på uskrevne etiske normer føre til at man ikke blir vurdert for forfremmelser eller blir utestengt fra visse fagmiljøer, selv om det ikke foreligger formelle anklager. Det kan også føre til et dårlig arbeidsmiljø og redusert samarbeid med kolleger.

*Personlig skyldfølelse og indre konflikt:* Mange opplever en følelse av skyld eller indre konflikt når de bryter etiske normer de selv eller samfunnet anser som viktige, selv om det ikke er noen ytre straff involvert. Dette kan gå ut over selvfølelsen eller selvtilliten

*Tap av støtte eller samarbeid:* Brudd på normer kan føre til at man mister støtte fra kolleger, venner, eller andre viktige støttespillere. Dette kan gjøre det vanskeligere å få gjennomført prosjekter eller oppnå mål.

#### **4.5 HENRIK IBSENS *SAMFUNNETS STØTTER*, SOM EKSEMPEL PÅ MANGLENDE ETIKK I NÆRINGSVIRKSOMHET**

Henrik Ibsen illustrerer hvor skruppelløs og uetisk en næringsdrivende kan være og hvordan profitt kan skapes i *Samfunnets støtter* (1877).

Stykkets hovedperson konsul Bernick eier og driver et skipsverft og vil av forretningshensyn sende et skip til sjøs etter gjentatte og sterke advarsler om at det ikke er sjødyktig og vil forlise. Han har også lurt til seg eiendommer for å tjene penger på en jernbaneutbygging. Han forsvarer sin oppreden ved blant annet å uttrykke:

"-Og er det ikke samfunnet selv som tvinger oss til å gå krokveier? Hva ville skjedd hvis jeg ikke hadde handlet i stillhet? Alle ville ha kastet seg inn i foretagendet, delt, spredt, forvaklet og forfusket det hele. Det er her i byen ikke en eneste mann, uten jeg, som forstår å lede en så stor bedrift som denne vil bli; her til lands er det overhodet kun de innvandrede familier som har anlegg for den store forretningsvirksomhet. Derfor er det av min samvittighet frikjenner meg i dette stykke. Kun i mine hender kan disse eiendommene bli til varig velsignelse for de mange som de vil skaffe brød."

Allmennheten har ikke kjennskap til hvordan konsul Bernick driver virksomheten, og vil mot slutten av dramaet hylle konsulen, hvor følgende tale ble holdt:

"Men jeg taler om Deres borgerlige virksomhet, således som den ligger åpen for alles øyne. Velutrustede skibe går ut fra Deres verfter og viser flagget på de fjerneste have. En talrik og lykkelig arbeidsstokk ser opp til Dem som til en far. Ved å kalle nye erversgrene til live har De grunnlaget hundrer familiers velferd. Med andre ord – De er dette samfunnets grunnpille i eminent betydning. Leve konsul Bernik! Leve samfunnets støtter! Hurra, hurra."

Konsul Bernick blir til slutt "tvunget" til å ta et oppgjør med seg selv. Ibsen reiste ved blant annet dette dramaet moralske spørsmål om næringslivets virksomhet. Spørsmålet var hvor grensen gikk for et selskaps vinningsformål i forhold til andre grunnleggende etiske og samfunnsmessige interesser. Hvor går «anstendighetsgrensen» for selskapets virksomhet, selv om eieren og lederen blir hyllet av andre som samfunnsstøtter?



#### 4.6 MENNESKELIGE FORUTSETNINGER FOR Å HANDLE ETISK

Krever det særlige menneskelige egenskaper for å handle etisk, eller for å vektlegge etikk i vurderinger? I styrerrommet vil man typisk kunne se forskjeller hos de enkelte medlemmer hvordan etiske normer vurderes opp mot økonomi og hensiktsmessighetshensyn. Brytting (1998) betegner tre forskjellige sider hos mennesker som deres «etikkorgan»:

*Intellektet:* Sakkunnskapen, den analytiske evnen, den kritiske holdningen

*Samvittigheten:* Holdninger som henger sammen med noen grunnleggende verdier, som i sin tur er rotfestet både i den enkelte og i kulturen.

*Empati:* Evnen til å leve seg inn i andre menneskers følelsesliv og kunne sette seg inni andre menneskers behov (eller sagt med andre ord: Å se sine medmennesker.

Disse begreper gir en beskrivelse av det mentale apparatet vi må ha for å kunne abstrahere (skille ut), forstå og håndtere etiske problemstillinger. De enkelte elementer her anses som nødvendige, men ikke tilstrekkelige. Mangler vi for eksempel samvittighet og empati, kan et skarpt intellekt faktisk føre oss til en for umenneskelighet, som ikke kan forbindes med etisk handling. (Bue Olsen og Syse, 2021).

Brytting (2001) bruker begrepet «*moralsk kompetanse*», forstått som «*individets evne til å håndtere moralske situasjoner som krever gjennomtenkning og handling*».

Disse menneskelige sider har sammenheng med menneskers *dømmekraft*. Dømmekraft handler om evnen til å ta gode og veloverveide beslutninger basert på refleksjon, erfaring, etiske prinsipper og en vurdering av tilgjengelig informasjon. Det kan også beskrives som evnen til å bedømme hva som er riktig, passende eller klokt i en gitt situasjon. Personer med god dømmekraft har gjerne god analytisk evne, kombinert med evne til å trekke på tidligere erfaringer i den konkrete vurderingen.

Mens etikk uttrykker det moralske kompasset, handler dømmekraft også om å anvende dette kompasset i sammenheng med økonomiske og hensiktsmessighets-argumenter på en måte som leder til en «riktig» beslutning alle forhold tatt i betraktning. Etikk og dømmekraft er således uløselig knyttet sammen.

Noen mennesker har etikken i «benmargen»; kanskje vokst opp i et hjem hvor «gode» verdier er vektlagt i oppdragelsen til barna til å bli reflekterte samfunnsborgere. Andre kan være vokst opp hvor det har være OK å «være bøllen i skolegården». Sjømålet er altså om oppvekst og bakgrunn har betydning for utviklingen av det «moralske kompasset»? I andre tilfelle kan suksess og/eller kravet til hastighet gjøre en «fartsblind» i beslutningsprosesser

Når begrunnelsen for en beslutning er veldig sterk og ikke minst beslutningen vil lede til store fordeler er det lett at eventuelle etiske motargumenter kommer i skyggen. Entusiasmen for beslutningen preger hele styret som kollektivt organ.

Teorien om gruppetenkning (Janis 2000) - «group think syndrom» - gir et innblikk i hvordan grupper lett kan havne i en situasjon der rasjonell og åpen diskusjon blir overskygget av sakens viktige formål, og gjerne målført av en sterk og overbevisende leder. Slike beslutninger kan lede til uheldige resultater, hvor verdier og etiske retningslinjer blir overskygget av sakens viktige formål. Janis viser til at det viktige her er å være klar over at dette kan skje lettere enn man tro, særlig i lukkede miljøer og subkulturer – i styrerom - også der kulturen nok ikke ser på seg som lukket, men tvert imot som meget kompetent.

Gruppetenkingsdynamikken handler om en svekkelse av mental effektivitet, virkelighetstenkning og moralsk og etisk vurdering og dette stammer fra internt press i gruppen – bevisst eller ubevisst (Bue Olsen og Syse, 2021).

Jacobsen og Thorsvik (1997) peker på tre symptomer på gruppetenkning:

- (i) Man har en tendens til å overvurdere gruppens makt og dens moral (Gruppen blir usårbar for kritikk).
- (ii) Man er preget av trangsynthet og manglende evne og vilje til å forstå kritikk, eller alternative synspunkter (og man utvikler dermed også negative stereotyper).
- (iii) Man utvikler et press i retning av ensartet tenkning (press på avvikere om å tie; «tankevoktere» bestemmer hva man skal mene).

**Typiske trekk ved «group think syndrom» (Janis, 2000):**

1. En følelse av ikke å være sårbar.
2. En ubegrunnet tro på gruppens iboende moral.
3. Kollektiv rasjonalisering (dvs. rettferdiggjøring av det mener) for å svekke kritikk av motargumenter.
4. Ensidige syn på motstandere som onde, svake, dumme, osv.
5. Intern sensur av avvik fra den oppfattede konsensus i gruppen.
6. En delt illusjon om enstemmighet i gruppen («alle er jo enige, ikke sant?»)
7. Direkte press på medlemmer som ytrer sterke argumenter mot gruppens felles oppfatninger, illusjoner eller forpliktelser.
8. Fremvekst av selvutnevnte «tankevoktere» (mind guards) som skjerner gruppen fra argumenter og fakta som kan ødelegge gruppens tro på

## **4.7 VERKTØY FOR BESLUTNINGSTAKING MED ETISKE SIDER**

### **4.7.1 Navigasjonshjulet**

Filosofene Øyvind Kvalnes og Einar Øverenget (2012) har utviklet et etisk beslutningsverktøy for å hjelpe til med å ta veloverveide valg i komplekse moralske og etiske situasjoner. Hjulet er en modell som kan brukes til å analysere og evaluere ulike handlingsalternativer basert på flere perspektiver. Et viktig poeng med hjulet er å få frem at jus, økonomi og omdømme bare er tre av flere hensyn ledere trenger å forholde seg til.

Navigasjonshjulet består av seks spørsmål som hjelper brukeren med å reflektere over etiske dilemmaer:

1. **Lovlighet:** Er handlingen lovlig?
2. **Identitet:** Er dette i tråd med vår identitet og våre verdier?
3. **Moral:** Er det moralsk riktig?
4. **Omdømme:** Hvordan vil dette påvirke vårt omdømme dersom det ble offentlig kjent?
5. **Følelser:** Hvordan føler jeg meg med tanke på handlingen? Føles dette riktig?
6. **Konsekvenser:** Hva vil være konsekvensene for de involverte?



Beslutninger som kun baseres på magesfølelse eller ufullstendig informasjon, kan føre til uforutsette problemer. Ved å se på flere dimensjoner, kan man unngå å fokusere for mye på én faktor (f.eks. økonomisk gevinst) på bekostning av andre (f.eks. etikk eller omdømme).

Et viktig moment ved bruken av Navigasjonshjulet er å få frem forskjellen mellom identitet og omdømme. En ting er hvilke verdier og holdninger står for, noe annet er hva andre oppfatter og bedømmer at en står for. En norsk virksomhet skriver om verdigrunnlaget sitt at «vi ønsker å fremstå som en ærlig bedrift». Her er det omdømmespråket som slår igjennom. Signalet er at det ikke er noen vits å tenke på etikk og verdier hvis en ikke får en gevinst av det. Dette betyr også at en gjerne kan ta uetiske snarveier, så lenge sannsynligheten for å bli tatt er liten. Den som tar identitet og verdier på alvor, vil heller tenke at alt en gjør skal tåle dagens lys, uavhengig av hvor sannsynlig det at noen får vite om det.

Et annet vesentlig moment er skillet mellom moral og etikk. Dette er ord som ofte brukes om hverandre, som om de betyr mer eller mindre det samme. Så gir det god mening å holde dem fra hverandre. Moral kan vi forstå som personlige og felles oppfatninger om rett og galt. De gir gjerne utslag i en bestemt intuisjon eller magesfølelse om hva det er greit å gjøre. Etikk kan defineres som systematisk refleksjon over rett og galt. Ut fra noen etiske prinsipper kan vi reflektere over alternativene, og komme til en løsning. (Kvalnes, 2019)

#### **4.7.2 “Trafikklys” testen**

I vurderinger får man av og til en følelse av at det er noe som «skurrer», noe som ikke helt stemmer, uten at man umiddelbart kan se hva dette er. Aller helst vil man treffe en beslutning i en retning som gir et materielt positivt resultat, men er tankemessig likevel reservert. En rask beslutning kan være forventet. Hva gjør man? Det enkleste der og da er selvsagt å skjære gjennom og treffe den enkle positive beslutningen uten å ta hensyn til at den tankemessige reservasjonen faktisk kunne ha hatt noen betydning.

En måte å tenke i en slik situasjon er å tenke at det blinker noen «gule lys». Dette innebærer at man må stoppes noe opp og vurdere situasjonen i en bredere sammenheng for å avgjøre om man kan gå videre (grønt lys), eller treffe en negativ beslutning (rødt lys). Ved en nærmere og mer grundig overveining ser man kanskje at etiske hensyn faktisk må ha en betydning i vurderingen som hindrer en beslutning som i utgangspunktet ville gitt et umiddelbart positivt resultat, men ikke ville være bra på lengre sikt og /eller i en bredere sammenheng.

## **5 SAMFUNNSANSVARET**

### **5.1 GENERELT**

*Samfunnsansvar* handler om hvordan selskapet tar ansvar for sine handlinger i forholdet til samfunnet rundt seg utover hva som bare gavner selskapet selv. Dette innebærer å ta hensyn til økonomiske, sosiale, miljømessige, samt verdibaserte og etiske konsekvenser av beslutninger og aktiviteter av betydning også for andre.

Samfunnsansvar handler altså om det man gjør utover hva som lover og regler krever. I de siste par årene har det kommet regler som også betegnes som regulering av samfunnsansvar. Det er derfor naturlig i det følgende å vise til de mest sentrale av disse regler.

Kravet til selskapers samfunnsansvar er i stadig større grad på samfunnsagendaen. I mange selskap har samfunnsansvar vært et tema som det er arbeidet med i avdelinger som kommunikasjonsavdelingen, men er nå et tema på dagsordenen for øverste ledelse og i styrerommene. Fra å være et tema om hva som er anstendig og etisk opptreden, er samfunnsansvar i løpet av de siste årene også blitt rettsliggjort, hvilket stiller konkrete krav til selskapenes opptreden. Selskapene er pålagt å følge og oppfylle stadig flere krav knyttet til samfunnsoppgaver, hvilket innebærer at selskaper og dets styrer kan komme i ansvar dersom de ikke opptrer i overensstemmelse med stadig strengere regler.

Begrepet samfunnsansvar kan forklares på mange måter. Begrepet inkluderer lovbestemte krav til selskapers opptreden som har betydning for samfunnet og tredjeparter og som det er knyttet sanksjoner til dersom kravene ikke blir fulgt. Selskapenes samfunnsansvar er således noe som er politisk pålagt ved at lover og forskrifter fastsetter hvordan selskaper og borgerne ellers må forholde seg innenfor rammer som er satt av samfunnshensyn.

Samfunnsansvar har mange definisjoner og det er utviklet en rekke programmer i mange organisasjoner under henvisning til Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility (CR), Corporate social performance (CSP), Corporate citizenship, Corporate social responsiveness, Bærekraftighet – (sustainability), Den tredje bunnlinje.

Samfunnsansvar kan dessuten være basert på standarder fastsatt i internasjonale regler som det anbefales at blir fulgt og det kan basert på andre normer til anstendig opptreden og etikk og moral. Ansvaret strekker seg altså over et spekter fra konkrete krav til mer vage standarder. Ansvarsbegrepet er altså ikke bare knyttet til et juridisk ansvar, men også et ansvar som selskapet har overfor seg selv, overfor sine medarbeidere, overfor sine forbindelser, sitt nærmiljø og overfor samfunnet generelt. Ikke minst har «klimakrisen» aktualisert at også næringslivet må ta ansvar, selv om det enkelte bidrag for å redusere CO2 utslipp i seg selv kan betraktes som marginalt.

Selskapene må også vurdere og ta stilling til om samfunnsansvaret hos samarbeidende virksomheter i verdikjeden eller verdinettverket blir ivaretatt. Ikke minst stiller stadig flere investorer og långivere krav om at virksomheten skal følge definerte standarder dersom de skal investere eller engasjere seg i selskaper.

Å utøve samfunnsansvar er ikke bare å betrakte som en kostnad, men blir i større grad en nødvendighet for å drive lønnsom virksomhet.

Utøvelse av samfunnsansvar har vært sett på som å være i konflikt med selskapets hovedformål, å sørge for verdiskaping for eierne, enten i form av utbyttebetaling eller ved økning av selskapets verdi. Dette behøver ikke å utgjøre noen konflikt, men det er argumentert for at det likevel går en grense for hva næringslivet kan påføres av samfunnsmessige forpliktelser som reduserer inntjeningen. Det er likevel en alminnelig oppfatning at selskapets formål ikke bare er å ivareta aksjonærinteressene, men også andre interesser av samfunnsmessig karakter.

Det er selskapets styre som utgjør den øverste ledelsen i selskapet og som er forpliktet til å sette standarden for selskapets samfunnsansvar. Styret har den overordnede oppgaven og ansvar i å sørge for at selskapet opptrer i henhold til de standarder og krav som stilles til samfunnsansvar.

Det må forventes, eller kreves, at selskaper som utøver en mer omfattende virksomhet, hvis virksomhet har stor betydning på sine omgivelser er mer bevisst på sitt samfunnsansvar enn de som utøver en virksomhet med mindre innvirkning. Nyere lovgivning har innen flere

områder et skjerpet krav for virksomheter som klassifiseres som «store foretak». Selskaper som driver virksomhet etter konsesjon fra det offentlige, utøver i seg selv en virksomhet som det stilles særlige krav til. Følgelig vil samfunnet generelt stille krav på at slike virksomheter vier særlig oppmerksomhet til deres samfunnsoppgave og er sitt samfunnsansvar bevisst.

Vi skal i dette kapitlet si noe mer om styrets forpliktelser, si noe om balansen mellom selskapets ansvar til å «tjene penger» og hva selskapet kan engasjere seg i virksomhet som ikke er inntjeningsbasert, for dernest å gi en oversikt over de krav og standarder som selskapet må innrette seg etter, bør innrette seg etter, eller som det er «bra» at selskapet forholder seg til. Tilslutt skal vi komme med enkelte konkrete tiltak som styre kan gjøre for å oppfylle sine forpliktelser med hensyn til selskapets samfunnsansvar.

## 5.2 SAMFUNNSANSVARET I FORHOLDET TIL SELSKAPETS INNTJENINGSFORMÅL

### 5.2.1 Vinningsformålet som et utgangspunkt for aksjeselskap

Utgangspunktet for selskapets virksomhet er at dette skal tjene interessene til selskapets aksjeeiere. Aksjeeiernes begrunnelse for at det investeres i selskapet er gjerne at dette skal bidra til verdiskaping for aksjeeierne, enten i form av økning av hva selskapet er verdt eller i form at utbetaling av løpende utbytte. At selskapet har som formål å tjene penger kan i seg selv betraktes å være en samfunnsoppgave, som gir grunnlag for skatter og avgifter som bidrar til finansiering av det offentliges virksomhet, samt, arbeidsplasser og til aktivitet hos andre aktører i verdikjeden eller verdinettverket.

At selskapets eneste samfunnsmessige oppgave er å tjene penger er blant annet uttrykt av den såkalte Chicago-skolen, dvs. flere professorer i miljøet ved Chicago-universitetet, med nobelprisvinnerne Milton Friedman, George Stiegler og Robert Lucas som skolens mest fremtredende representanter. Tesen er at et fritt marked uten offentlig inngripen allokterer samfunnets ressurser på den mest effektive måten. Chicago-skolen har møtt mye motbør, men anses som et relevant utgangspunkt for å forstå balansen mellom en helt fri og en regulert næringsvirksomhet.

Det såkalte vinningsformålet er i utgangspunktet fastsatt, dog noe indirekte, i aksjeloven, jf § 2-2 (2). Tilsvarende regel finnes for allmennaksjeselskap. Begrunnelsen er at et selskap må antas å ha et økonomisk formål dersom det driver næringsvirksomhet (Aarbakke m.fl. 2017, Jacobsen 2018, Bråthen 2021). Det rettslige vinningsformålet er avgrenset til å gjelde som et utgangspunkt for aksjeselskap og allmennaksjeselskap, men ikke for andre rettssubjekter som stiftelser, forskjellige boligforetak, samvirkeforetak, etc. Selv om vinningsformålet ikke eksplisitt er nedfelt i vedtektene, gjelder dette likevel som en regel for selskapet. Dersom selskapet ikke skal ha som formål å skaffe aksjeeierne økonomisk utbytte, må dette fremkomme av vedtektene. Ønsker aksjeeiere å endre sitt formål slik at det ikke lenger skal ha et vinningsformål, krever dette samtykke fra *alle* aksjonærene for vedtektsendring, jf aksjeloven

Aksjeloven § 2-2 (2):

«Dersom selskapet ved sin virksomhet ikke skal ha til formål å skaffe aksjeeierne økonomisk utbytte, skal vedtektene inneholde bestemmelser om anvendelse av overskudd og av formuen ved oppløsning.»

§ 5-20. Det er altså ikke tilstrekkelig i dette tilfellet med kvalifisert flertall med mer enn 2/3 av de avgitte stemmer i generalforsamling. Selskapet kan imidlertid stiftes med et annet formål enn vinningsformålet, men da må dette klart fremkomme av vedtektene.

På tross av en relativ klar ordlyd er det antatt at vinningsformålet ikke rekker så langt at det kan være snakk om «vinning for enhver pris». Aksjeloven tar også sikte på å ivareta interessene til andre interessegrupper, som blant annet leverandører, kreditorer og ansatte, og også bredere samfunnsmessige hensyn (Bråthen, 2024). Aksjelovgivningens primære oppgave er å sikre økonomisk effektivitet, mens annen lovgivning ivaretar bredere samfunnsinteresser, som derved avgrensner og supplerer styrets rett til bare å hensynta aksjonærinteresser i sine beslutninger. Spørsmålet er om hvor langt styrets rett strekker seg til å treffe beslutninger som går ut over vinningsformålet og som ikke er lovregulert, som for eksempel retten til å gi gaver, selv om formålet med gaven i selg selv er positivt.

Aksjelovens forarbeider viser til at i en økonomisk vanskelig situasjon kan selskapets øvrige interesser tillegges størst vekt sammenholdt med aksjonærenes interesser.

Spørsmålet om hvilke hensyn styret kan ta i selskapsstyringen inngår i en bredere global debatt om eierstyring og selskapsledelse («corporate governance»), særlig etter den såkalte Enron-skandalen i USA rundt årtusenskiftet. Debatten har særlig vært knyttet til forholdet mellom begrepene «shareholder values» og «stakeholder values».

**Ot.prp. nr 55 (2005-2006) s 114:**

« Etter departementets oppfatning vil det normalt ikke utløse erstatningsansvar dersom et styremedlem m.v. i et aksjeselskap eller allmennaksjeselskap (eller medvirker til...) beslutninger som tar sikte på å opprettholde driften og arbeidsplassene, slev om eventuell nedleggelse og oppløsning ville ha gitt at aksjeeiernes en større økonomisk gevinst. Annerledes vil situasjonen være der beslutningen i realiteten vil innebære at en tapsbringende virksomhet opprettholdes for kreditorenes regning.»

### 5.2.2 Tesen om den «usynlige hånd» som grunnlag for det frie marked

Tesen om de «usynlige hånden» har av mange blitt vist til som en legitimering av det frie markedet, kapitalismen og hva som skal være selskapers formål med virksomheten. Den "usynlige hånden" er et begrep som først ble introdusert av den skotske økonomen og filosofen Adam Smith i hans verk *The Wealth of Nations* (1776). Begrepet refererer til hvordan individer, ved å forfølge sine egne interesser og handle for sin egen vinning, indirekte kan bidra til samfunnets beste uten å ha til hensikt å gjøre det. Dette skjer gjennom mekanismer i det frie markedet. Adam Smith bruker bakeren som eksempel. Bakeren baker sitt brød og selger det for å tjene til livsopphold. Dermed kan andre få kjøpt brødet som trengs, selv om bakeren ikke hadde velferd i tankene mens han bakte.

Smith mente at når hver enkelt person prøver å maksimere sin egen gevinst gjennom frivillige transaksjoner, blir ressursene i samfunnet allokert på en måte som også fremmer det felles gode. Med andre ord, gjennom egeninteresse og konkurranse i et fritt marked, koordineres økonomisk aktivitet på en måte som kan føre til effektiv fordeling av varer og tjenester, som om det er styrt av en "usynlig hånd." Dette prinsippet er sentralt i klassisk økonomisk teori.

Selv om hver aktør handler egoistisk, vil markedets lover om tilbud og etterspørsel sørge for at det produseres det som trengs i riktig mengde og til riktig pris, uten at noen sentral myndighet trenger å regulere det.

Smith hadde også en bredere forståelse av menneskelig adferd, der han anerkjente moralske følelser og sosiale bånd. I sitt tidligere verk, *The Theory of Moral Sentiments* (1759), utforsket han hvordan menneskelig moral ikke bare drives av egeninteresse, men også av empati og sympati for andre. Dette viser at han så på mennesker som både økonomiske og sosiale vesener, der samspillet mellom egeninteresse og omtanke for andre spiller en viktig rolle i hvordan samfunn fungerer.

Så selv om den usynlige hånden primært er et økonomisk begrep, kan man si at den også har en sosial side, ved at den antyder at egeninteressert adferd kan føre til kollektive goder og sosiale fordeler i et markedssystem. (Appelby, 2011 og Norman, 2018)

Egeninteressens begrensninger:

Adam Smiths var klar over at egeninteresse alene ikke alltid vil føre til positive utfall for samfunnet. Selv om den usynlige hånd kan fungere i mange tilfeller, finnes det flere situasjoner der egeninteresse ikke leder til samfunnets beste, og det er viktig å forstå disse begrensningene.

Her er noen av de viktigste begrensningene i egeninteressen:

**Markedsfeil:** Markedet kan svikte i visse tilfeller, for eksempel ved monopoldannelser og eksternaliteter (som forurensning). I slike situasjoner fører ikke egeninteressen til optimal fordeling av ressurser. For eksempel kan en bedrift som kun forfølger profit maksimere sitt overskudd på bekostning av miljøet, fordi det ikke tar hensyn til de negative eksternaliteter som forurensning påfører samfunnet.

**Moral og etikk:** I sitt verk *The Theory of Moral Sentiments* understreket Smith at menneskelig atferd ikke bare styres av egeninteresse, men også av moralske følelser som rettferdighet, empati og sympati. Smith anerkjente at et samfunn ikke kan være stabilt eller rettferdig hvis det er basert på ren egeninteresse uten moralsk begrensning. Han mente at menneskelig moral, institusjoner, og samfunnsnormer må sette grenser for egeninteresse, slik at den ikke fører til urettferdighet eller skade.

**Asymmetrisk informasjon:** Hvis noen aktører i markedet har mer eller bedre informasjon enn andre (for eksempel en selger som vet mer om et produkts defekter enn en kjøper), kan egeninteresse lede til urettferdig eller ineffektiv ressursallokering. Smiths modell forutsetter en viss grad av gjennomsiktighet og informasjonsdeling, som ikke alltid er til stede i virkelige markeder.

**Kortsynt adferd:** Egeninteresse kan også føre til kortsiktige beslutninger som gir umiddelbare fordeler, men som på lang sikt skader både individet og samfunnet. For



eksempel kan en bedrift øke kortsiktige overskudd ved å kutte i sikkerhetstiltak, men dette kan føre til ulykker og katastrofer senere.

**Ulikheter og maktubalanse:** Hvis markedet opererer uten tilstrekkelige reguleringer, kan egeninteresse føre til økende økonomisk ulikhet og konsentrasjon av makt hos noen få aktører. Store selskaper eller rike individer kan bruke sin makt til å påvirke politiske beslutninger, noe som kan undergrave både økonomisk effektivitet og sosial rettferdighet.

Adam Smiths tese om den usynlige hånden har som nevnt ofte blitt brukt til å rettferdiggjøre kapitalisme spesielt i den formen som vektlegger minimal statlig inngripen og maksimal frihet for markedsaktører. Det må imidlertid tas i betraktning at tesen ble utviklet før etableringen av moderne industrielle kapitalisme og var en kritikk av datidens dominerende økonomiske system; merkantilismen. Smiths økonomiske teori understøtter betydningen av konkurranse og markedsøkonomi, men hans syn på staten, rettferdighet og bekymring for konsentrasjonen av makt viser at han faktisk var forutseende om kapitalismens utfordringer.

### 5.2.3 Hva legitimerer utøvelsen av selskapets samfunnsansvar utover inntjeningskravet

Selskapet opererer ikke i et samfunnsmessig vakuum. Enkelte samfunnsinteresser og verdier er så knyttet til selskapets virksomhet at samfunnet gjennom dets organer, som lovgiver og domstolene har regulert selskapets virksomhet for at selskapets styring skal ivareta samfunnsinteresser og verdier. Det er først og fremst lovgiver som fastsetter hvor langt næringsvirksomhet skal reguleres – for ivaretagelse av samfunnsmessige formål. Dette vil alltid være et hensiktsmessighetsspørsmål og også et politisk spørsmål. Balansen mellom næringsfrihet og behovet for regulering vil også kunne være et spørsmål om prinsipielle betraktninger knyttet til politisk grunnsyn.

Det er aksjerettslig tradisjon i Norge for at selskapet skal ta hensyn til andre interesser enn bare vinningsformålet for aksjonærene.

Eksempler er retten som medarbeidere har til å sitte i selskapets styrende organer, hensynet til kreditorer i forbindelse med selskapets krav til forsvarlig egenkapital og likviditet og retten alle har til innsikt i selskapets aksjonærregister. Høyesterett bemerket i en dom i 1993 (Rt 1993 side 1399) at selskapsinteressen både består av aksjonærfellesskapets og kreditorfellesskapets interesser.

#### USA-kapitalisme vs. norsk kapitalisme (historisk):

**USA:** Dodge vs Ford (1919):

«A business corporation is organized and carried on primarily for the benefit of the shareholders.»

**Norge:** Freia-dommen (Rt- 1922 side 271):

«Selskapets formaal skal vistnok være at drive økonomisk virksomhet; men deltagere i selskapet kan ikke ha ret til at forstaa dette saaledes, at selskapet forævrig skal isolere sig fra det samfund, hvori det virker, indskrænke sig overfor dette samfund til kun at gjøre, hvad det retslig er nødt til, når selskapet s økonomi er bedst tjent dermed. En samfundsopfatning, som eferhaanden er blitt almindelig, finder det i stigende grad naturligt og rigtigt, at bedriftsselskaper i rimelig utstrækning efter forhold og omstændigheder yder frivillig bidrag til almene formaal, og enhver, som deltar i et saadant selskap, maa, naar ikke andet er avtalt, finde seg i, at selskapets generalforsamling paa fornuftig maate tar hensyn til og handler i overensstemmelse med den opfatning, selv om mindretal av selskapes deltakere sætter sig derimot:»

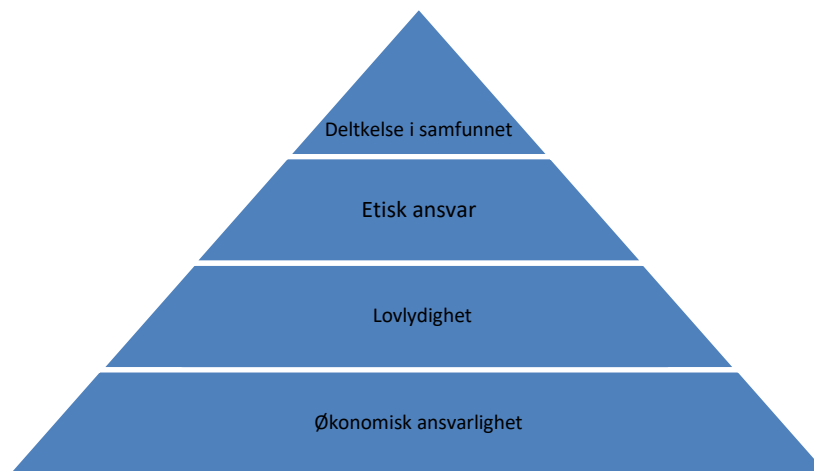
Selskapet har dessuten – selvsagt - en rekke samfunnsmessige forpliktelser i henhold til spesiallovgivning, som styret har et overordnet ansvar å sørge for at blir overholdt, gjennom det overordnede forvaltningsansvaret. Dersom styret, og for så vidt det enkelte styremedlem, har foranledning til å tro at selskapet ikke overholder lover og regler, kan dette utløse et personlig ansvar for styremedlemmene.

### 5.3 SAMFUNNSANSVAR SOM GOD VIRKSOMHETSSTYRING

For en del år siden ble som nevnt begrepet *Corporate Governance* nærmest implementert i norsk språk.

Nå har vel det norske *God Virksomhetsstyring* overtatt begrepsbruken. Dette er et vagt begrep og ulike aktører legger forskjellig innhold i dette. Likevel er et sentralt element at ledelsen i en virksomhet sikret at det opptres på en måte som også omverdenen kan leve med.

En av nestorene på dette området, Archie B. Carroll (1991) bruker begrepet CSR (Corporate Social Responsibility), et begrep som også i Norge har fått stor utbredelse for henvisning til selskapenes samfunnsansvar, Han viser til at CSR har fire hovedkomponenter, som kan deles inn i fire nivåer, som en pyramide:



Det grunnleggende nivået er å være økonomisk ansvarlig. Den økonomiske holdbarheten og bærekraften er dog grunnlaget for å kunne bære elementene over i pyramiden.

Den øverste delen av pyramiden er å vise samfunnsansvar. Det har vært hevdet det innebærer å gi noe tilbake til samfunnet når virksomheten går bra og kanskje går med mer overskudd enn det som eierne mener er naturlig avkastning. Selskapet bør da kunne gi noe i veldedighet; filantropi. Andre mener at dette ikke bør innbefattes i modellen. I den grad det skal gis noe tilbake til samfunnet i form for veldedighet, bør dette gis av eierne og ikke av selskapet som sådan. At selskapet bruker penger på noe som ikke bidrar til økonomisk verdiskaping for

eierne, kan dessuten være i strid med selskapets vedtekter og bestemmelsen i aksjeloven § 2-2 (2) som sier at dersom selskapet ikke har et økonomisk vinningsformål skal dette fremkomme av selskapets vedtekter.

Modellen kan gi nyttig struktur for diskusjon om CSR ved å vise hvilke hensyn man strå overfor og viser hvordan elementene står i avhengighetsforhold til hverandre, nedenfra og oppover i pyramiden (Bue-Olsen og Syse, 2021). Modellen er imidlertid ansett for enkel fordi den ikke adresserer konflikter mellom nivåene, for eksempel konflikt mellom økonomisk ansvarlighet og etikk.

#### **5.4 SAMFUNNSANSVAR BLIR I ØKENDE GRAD SETT PÅ SOM EN NØDVENDIGHET OGSÅ FOR LØNNSOMHET**

Mange selskaper kan se på samfunnsansvar som en unødvendig kostnad av flere grunner, og synes at kravene som i økende grad stilles til «bærekraftig» omstilling, skjer for raskt.

Selskaper kan oppfatte investeringer i samfunnsansvar som noe som gir liten eller ingen direkte økonomisk gevinst. Tiltak kan oppleves som en "kostnad" som reduserer bunnlinjen i stedet for å være en investering i langsiktig verdiskaping. For eksempel kan investeringer i miljøtiltak, etiske leverandørkjeder eller arbeidstakerrettigheter oppfattes som irrelevante for virksomhetens kjerneaktivitet. For mindre selskaper eller selskaper i pressede bransjer kan dette virke uoverkommelig eller som et "byråkratisk hinder." Selskaper i bransjer med smale marginer eller høy konkurranse kan frykte at investeringer i samfunnsansvar vil øke kostnadene og gjøre dem mindre konkurransedyktige. De kan også anta at konkurrentene ikke gjør det samme, og dermed oppfatte det som en urettferdig byrde.

##### **Verdiskaping over tid:**

«Verdiskaping over tid forutsetter at selskapet er bærekraftig. Et bærekraftig selskap balanserer økonomiske, sosiale og miljømessige forhold på en måte som bidrar til langsiktig verdiskaping og slik av dagens behov ivaretas uten å ødelegge muligheten for at kommende generasjoner kan få dekket sine behov.»

Til tross for disse utfordringene ser flere og flere selskaper samfunnsansvar som en kilde til langsiktig konkurransefordel. Press fra kunder, investorer, långivere og myndigheter gjør at samfunnsansvar i økende grad blir sett som en nødvendig del av moderne forretningsdrift.

For å endre oppfatningen om samfunnsansvar som en kostnad, er det viktig å tydeliggjøre den økonomiske verdien og vise til konkrete eksempler på hvordan det kan styrke selskapers bærekraft og konkurransekraft.

Å utvise samfunnsansvar kan derfor forklares av flere grunner:

*Endrede forbrukerpreferanser:* Stadig flere forbrukere prioriterer bærekraft og etisk ansvar når de velger produkter og tjenester. Selskaper som viser samfunnsansvar kan lettere tiltrekke seg lojale kunder, noe som kan styrke langsiktig lønnsomhet.

*Reguleringer:* Lovgiver har innført strengere krav til miljø og sosial ansvarlighet. Dette inkluderer lover som EUs taksonomi for bærekraftig finans og åpenhetsloven, sml. nærmere nedenfor. Ved å følge disse reguleringene unngår selskapene bøter og juridiske problemer som kan skade både økonomi og omdømme.

*Tilgang til kapital:* Investorer legger i økende grad vekt på ESG-kriterier (miljø, sosialt ansvar og selskapsstyring). Selskaper med god ESG-rangering får lettere tilgang til investeringer, noe som bidrar til økonomisk vekst og stabilitet.

*Konkurransfordel:* Samfunnsansvar kan bidra til å skape en tydelig merkevareidentitet og differensiering i markedet. Selskaper som tar ansvar kan oppnå positiv omtale, styrke sitt omdømme og dermed tiltrekke seg både kunder og talentfulle ansatte.

*Langsiktig bærekraft:* Bedrifter som implementerer samfunnsansvarlig praksis kan også oppnå bedre risiko- og ressursstyring. De reduserer eksponering for miljø- og sosiale risikofaktorer som klimaforandringer, noe som kan sikre stabil lønnsomhet på lang sikt.

Utøvelse av samfunnsansvar kan derfor sies ikke lenger bare å være en ideell ambisjon, men en strategisk nødvendighet for bedrifter som ønsker å være lønnsomme i en verden der både markeder og forbrukere forventer mer ansvarlighet. Ikke minst vil bedrifter i stadig større utstrekning bli pålagt å treffe bærekraftiltak og foreta omfattende rapporteringer om bærekraft. Dette gjelder i første omgang såkalte store selskaper og finansforetak, men utvides etter hvert til små og mellomstore bedrifter (SMBer) både ved lovkrav og ved de krav som større selskaper og finansforetak er pålagt å stille til bedrifter i leverandørkjeden og til låntakere.

Det skjer en betydelig regelproduksjon både internasjonalt og nasjonalt som styret og ledelsen i selskapene må forholde seg til i stadig større grad, både i strategiutformingen og i den daglige operative virksomhet.

## **5.5 NORSKE REGULERINGER SOM SELSKAPET MÅ ELLER BØR FORHOLDE SEG TIL**

### **5.5.1 Innledning**

Som det overordnede organ i selskapet er det styret som skal sørge for organisering av virksomheten slik at alle lover og regler som regulerer virksomheten blir overholdt. Dersom selskapet driver virksomhet med risiko for rettsstridig virksomhet, som for eksempel korrupsjon i utlandet, må styret både i sin forvaltnings- og tilsynsrolle påse at korrupsjon ikke skjer. Styret kan ikke være ansvarlig for at rettsstridig opptreden likevel skjer, men unnlattelse av å sette «standarden» for hvordan organisasjonen skal forholde seg til regler kan foranledige et personlig ansvar for styremedlemmer – og for så vidt også for daglig ledelse. «Å lukke øynene» er ikke ansvarsfritakende.

For så vidt kan alle lover og forskrifter som selskaper er forpliktet å følge, anses som utøvelse av samfunnsansvar. Reglene som det vises til her, er særlig nye reguleringer som gjerne omtales som regulering av samfunnsansvar. Disse

rapporteringsreglene stiller ikke krav til selskapenes opptreden som sådan, men krav til hvordan selskapene skal rapportere om arbeidet som gjøres i tilknytning til forhold som er av særlig samfunnsmessig karakter.

Nye regler om rapporteringsforpliktelser er omfattende og ressurskrevende for selskapene. Det er derfor reist spørsmål om dette er nødvendig og hvor oppmerksomhet kan tas bort fra virksomhetens kjernevirksomheter. Små og mellomstore bedrifter (SMBer) vil særlig merke kostnadsbelastningen idet disse ikke har de samme ressurser som større selskaper. Mange SMBer vil ikke direkte berørt av alt regelverket, men vil indirekte bli berørt som leverandører til større selskapet, som skal rapportere for hele verdikjeden og også gjennom krav fra finansinstitusjoner, gjennom den såkalte «trickle down» effekten.

### **5.5.2 Regnskapslovens regler om bærekraftsrapportering**

Den 1. november 2024 trådte et nytt omfattende rapporteringsregime om bærekraft ikraft. Regnskapsloven innførte da ved lov av 21. juni 2024 nr 42 EUs direktiv om selskapers bærekraftsrapportering (direktiv 2022/2464/EU), «Corporate Sustainability Reporting Directive» (CSRD). CSRD er et direktiv som endrer regnskapsdirektivet, rapporteringsdirektivet, revisjonsdirektivet og revisjonsforordningen. De nye lovbestemmelsene bygger på Verdipapirlovutvalgets utredning NOU 2023: 15 *Bærekraftsrapportering*, og innebærer også endringer i revisorloven og verdipapirhandeloven.

Bærekraftsrapportering stiller krav til periodisk rapportering fra foretak om miljømessige, sosiale og styringsmessige forhold. Formålet med regelverksendringene som følger av CSRD og europeiske standarder for bærekraftsrapportering (ESRS) er å fremme ansvarlig næringsliv og bidra til at selskapene tar hensyn til miljø, sosiale forhold og god virksomhetsstyring. Det skal stilles tilstrekkelig offentlig informasjon tilgjengelig om bærekraftsrisikoene som selskapet er eksponert for og hvordan selskapet påvirker mennesker og miljø. Innholdet i rapporteringen legger til rette for at informasjonen i rapporteringen er sammenlignbar, pålitelig og enkel å finne for brukerne.

Finansdepartementet anslår at om lag 1 200 norske foretak vil bli omfattet av de nye reglene om bærekraftsrapportering. Plikten til å redegjøre for samfunnsansvar etter tidligere bestemmelse i regnskapsloven § 3-3 c gjaldt for om lag 350 foretak.

Det er fastsatt overgangsregler for kravene om bærekraftsrapportering:

Fra regnskapsåret 2024 (rapportering i 2025) skal de nye kravene gjelde for foretak av allmenn interesse (banker, forsikringsforetak og noterte foretak) med over 500 ansatte, som også oppfyller vilkårene for å regnes som store foretak etter regnskapsdirektivet.

Fra regnskapsåret 2025 skal reglene gjelde for alle store foretak.

Fra regnskapsåret 2026 skal reglene også gjelde for små og mellomstore noterte foretak. Slike foretak kan til og med regnskapsår som avsluttes 31. desember 2027 eller tidligere velge å ikke ta inn bærekraftsrapportering i årsberetningen. Foretaket skal i så fall gi en kort erklæring i årsberetningen om hvorfor bærekraftsrapporteringen ikke ble gitt.

Bestemmelsene stiller altså ikke materielle krav til samfunnsansvar, om hvordan samfunnsansvaret skal utøves, men at det skal rapporteres om samfunnsansvaret i styrets årsberetning. Dette innebærer en klar oppfordring til styret om faktisk å ha et program om de forholdene knyttet til samfunnsansvar som det skal rapporteres om. Dersom styret ikke har noen retningslinjer, prinsipper, etc., som styret må redegjøre for at det i så fall ikke har, vil dette bli kjent offentlig.

### 5.5.3 Åpenhetsloven

Åpenhetsloven (lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold av 18.06.2021 nr. 99) «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» jf formålsbestemmelsen i § 1.

Loven gjelder for «større virksomheter» og som er hjemmehørende i Norge og som tilbyr varer og tjenester i eller utenfor Norge. Loven gjelder også for større utenlandske virksomheter som tilbyr varer og tjenester i Norge og som er skattepliktige til Norge. Loven omfatter en langt større gruppe foretak enn de som omfattes av regnskapslovens «store foretak». Loven gjelder uavhengig av organisasjonsform og gjelder både for aksjeselskap, samvirkeforetak, stiftelser og foreninger. Det er antatt at ca. 9 000 norske foretak er omfattet av loven. Selv om en virksomhet ikke er omfattet av direkte av loven, er det forventet at alle virksomheter kjenner til og etterlever internasjonale prinsipper og retningslinjer.

Loven krever at virksomhetene skal

- (i) Utføre aktsomhetsvurderinger i tråd med OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper, jf § 4;

#### **Plikten til å foreta aktsomhetsvurdering er risikobasert:**

«.. virksomheters aktsomhetsvurderinger, i tråd med UNGP og OECDs retningslinjer, bygger på risikobasert tilnærming og forholdsmessighet... dette er prinsipper for plikten til å utføres. Den risikobaserte tilnærmingen innebærer at tiltakene som en virksomhet iverksetter i aktsomhetsvurderingen, bør samsvare med alvorlighetsgraden og sannsynligheten til den negative påvirkningen. Når sannsynligheten og alvorlighetsgraden er høy, vil det kreve mer av virksomheten. Forholdsmessighet innebærer at forventningene knyttet til virksomheten es aktsomhetsvurderingen vil variere på bakgrunn av virksomhetenes ulike omstendigheter, noe som blant annet skal ta høyde for virksomhetens ressurser og virksomhetene opererer i ulike bransjer og markeder..."

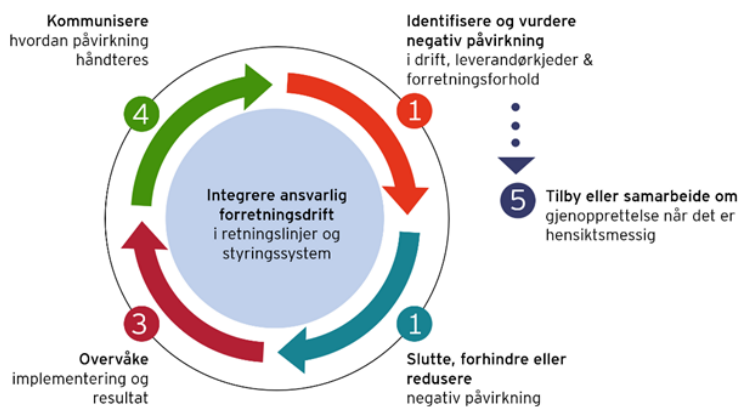
Prop. 150 L (2020-2021) s 66

- (ii) Redegjøre for aktsomhetsvurderingene, jf § 5, og gjøre redegjørelsen lett tilgjengelig på virksomhetens nettsider. Redegjørelsen kan inngå som en del av styrets årsberetning i henhold til regnskapslovens regler; og
- (iii) Sørgе for at enhver som sender en skriftlig forespørsel får informasjon, jf § 6.

De virksomheter som er omfattet av loven er både pålagt å utføre en del aktiviteter og dernest redegjøre for disse aktivitetene.

Åpenhetsloven setter altså retningslinjer for hvordan virksomheten skal oppfylle kravene om å respektere menneskerettighetene gjennom aktsomhetsvurderinger. Metoden er basert på FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettighetene. Prinsippene er videreført i OECDs veileder til aktsomhetsvurderingene, som åpenhetsloven konkret viser til. OECDs veileder viser til fem steg som kan illustreres slik:

#### PROSESS FOR AKTSOMHETSVURDERING OG STØTTETILTAK



Redegjørelsen skal utferdiges og undertegnes i henhold til regnskapsloven § 3-5. Dette innebærer at denne skal undertegnes av både daglig leder og styret. Styret blir altså ansvarliggjort for hva som fremkommer av redegjørelsen.

Unnlattelse av å følge kravene i loven vil kunne bli sanksjonert. Forbrukertilsynet har fått oppgaven med å føre tilsyn med virksomhetenes etterlevelse av loven.

#### 5.5.4 Loven om offentliggjøring av bærekraftinformasjon i finanssektoren og et rammeverk for bærekraftige investeringer

Denne loven (Lov av 22.12.2021 nr 161) har til hensikt å gjennomføre to av EUs forordninger i norsk rett. Dette gjelder

- (i) Offentliggjøringsforordningen (EØS-avtalen vedlegg IX forordning (EU) 2019/2088), og
- (ii) Taksonomiforordningen (EØS-avtalen vedlegg IX forordning (EU) 2020/852)

Loven forener to av de viktigste deler av EU Sustainable Finance Action Plan.

Formålet med offentligjøringsforordningen er å styrke investorbekyttelsen og forbedre informasjonen som formidles til sluttinvestor, om hvordan bærekraft er tatt hensyn til i investeringsbeslutninger.

Forordningen pålegger foretak i finansiell sektor som har porteføljevaltning som del av sin virksomhet (kalt «finansmarkedsdeltagere» i forordningen), og finansrådgivere å opplyse om hvordan hensynet til bærekraftsrisiko er integrert i risikovurderinger og investeringsrådgivning. De skal også opplyse om eventuelle negative bærekraftsvirkninger av investeringsbeslutningene.

Formålet med Taksonomiforordningen er å etablere en felles forståelse av hvilke økonomiske aktiviteter og investeringer som kan regnes som bærekraftige i tråd med EUs langsiktige klima- og miljømål. EUs hensikt er å vri den private kapitalen til å bli en del av det grønne skiftet. Forordningen inneholder et omfattende klassifiseringssystem. Dette systemet, en taksonomi, definerer hvilke økonomiske aktiviteter som kalles bærekraftige. Felleseuropeiske kriterier er ment å gjøre det lettere å sammenligne investeringsmuligheter på tvers av land og sektorer og skal bidra til å redusere risikoen for såkalt grønnvasking, hvor investeringer fremstilles som grønne uten å ha beviselige klima- eller miljøgevinster. Systemet vil danne grunnlaget for fremtidige europeiske standarder og merkeordninger for finansielle produkter.

Taksonomien er et omfattende klassifiseringssystem som bestemmer hvilke økonomiske aktiviteter innenfor ulike sektorer som kan defineres som bærekraftige for investeringsformål. For å kunne anses som bærekraftig («Taxonomy-aligned») må den økonomiske aktiviteten (f.eks. aluminiumsproduksjon, persontransport eller eiendomsutvikling) oppfylle tre krav: Aktiviteten må bidra vesentlig til oppfyllelsen av minst ett av EUs seks miljømål, den må ikke vesentlig skade noen av de andre miljømålene og den må være sosialt ansvarlig. De seks målene er:

- (i) begrensning av klimaendringer;
- (ii) klimatilpasning;
- (iii) bærekraftig bruk og beskyttelse av vann- og marine ressurser;
- (iv) omstilling til sirkulærøkonomi mv
- (v) forebygging og kontroll av forurensning;
- (vi) beskyttelse av sunne økosystemer og biologisk mangfold

Systemet er foreløpig frivillig å styre etter, men pliktig å rapportere på.

Forordningen stiller krav til hvilken informasjon finansmarkedsdeltagere skal offentliggjøre når et finansielt produkt markedsføres som bærekraftig. For slike produkter stilles det krav om at det rapporteres om hvordan og i hvilken grad taksonomien er benyttet for å vurdere om de underliggende investeringene er bærekraftige, hvilke(t) miljømål investeringene bidrar til å oppnå, og andelen av underliggende investeringer som er bærekraftige etter taksonomien. Kravene retter seg mot finansmarkedsdeltagere slik de er definert i offentligjøringsforordningen, og mot store foretak som etter regnskapsdirektivet har plikt til å offentliggjøre ikke-finansiell informasjon om virksomheten.

For å kunne defineres som bærekraftig etter forordningen må en økonomisk aktivitet bidra vesentlig til å oppnå minst ett av seks definerte miljømål. Det skal fastsettes vitenskapsbaserte kriterier for hva som regnes som vesentlige bidrag. I tillegg skal aktiviteten ikke ha en betydelig negativ innvirkning på de øvrige miljømålene, og den må oppfylle minstekrav til sosiale og styringsmessige forhold. Taksonomiforordningen gir Europakommisjonen hjemmel



til å fastsette nærmere kriterier for hvilke økonomiske aktiviteter som kan anses å bidra vesentlig til oppnåelsen av miljømålene.

Taksonomi bestemmelsene er det regulatoriske rammeverket for EUs «Green Deal» som ble lansert i desember 2019. Green Deal er EUs politiske plattform for klima og miljø på tvers av politikkområder. Målet er å sikre en mer bærekraftig og sirkulær økonomisk utvikling med mindre forurensning og lavere klimagassutslipp, bedre helse, økt livskvalitet og nye arbeidsplasser. Målet er å sikre EU-land klimanøytralitet innen 2050. Disse to forordninger retter seg altså til virksomheter som er finansmarkedsdeltakere. Likevel vil loven og forordningene ha stor betydning for alle andre bedrifter fordi bærekraftskriteriene som det skal rapporteres om vil gi retning for at virksomheter det skal investeres i, må oppfylle forskjellige bærekraftskriterier. Det er derfor av betydning at virksomheter som søker ekstern finansiering er klar over hva som finansmarkedsdeltakerne vil være opptatt av i fremtiden.

### **5.5.5 Miljøinformasjonsloven**

Lov om rett til miljøinformasjon og deltakelse i offentlige beslutningsprosesser av 2003 regulerer allmennhetens rett til informasjon om miljøforhold og virksomheters plikt til å gi slik informasjon. Loven har som formål å fremme offentlig tilgang til miljøinformasjon og deltakelse i beslutningsprosesser som påvirker miljøet.

Virksomheter som kan påvirke miljøet, skal aktivt samle, systematisere og gjøre informasjon tilgjengelig om miljøkonsekvenser av sin virksomhet. Virksomheter plikter å gi informasjon om sin drift og dens påvirkning på miljø, herunder produkter og tjenester de tilbyr. Dette inkluderer opplysninger om råstoffbruk, produksjon, forurensning og avfallshåndtering, samt miljømessige konsekvenser av produkter de selger.

Enhver har rett til å få informasjon om miljøforhold fra offentlige myndigheter, inkludert informasjon om forurensning, naturressurser og tiltak som påvirker miljøet. Myndighetene plikter å svare innen rimelig tid, vanligvis 15 virkedager. Samtidig med vedtagelsen av miljøinformasjonsloven ble det vedtatt praktisk viktige bestemmelser om rette til miljøinformasjon om produkter i produktkontrollloven av 1976.

### **5.5.6 Andre lover som pålegger selskapene å utøve samfunnsansvar**

En rekke andre lover har som formål at selskapene skal utøve samfunnsansvar på konkrete områder, herunder lover som tar sikte på å regulere bærekraftsformål. Dette innbefatter blant annet arbeidsmiljøloven, likestillings- og diskrimineringsloven, produktkontrollloven, forurensningsloven, naturmangfoldsloven og anskaffelsesloven. Også sentrale forskrifter pålegger selskapene forpliktelser som har klart samfunnsformål, som internkontrollforskriften.

Disse lover og forskrifter retter seg ikke direkte til styret, som de ovennevnte regler til dels gjør, men mot virksomheten som sådan. Ikke desto mindre har styret gjennom sitt

forvaltningsansvar og tilsynsansvar, jf redegjørelse ovenfor, plikt til å sørge for at bestemmelsene blir fulgt og styreansvar kan bli aktuelt.

## 5.6 NORSKE STANDARDER SOM VIRKSOMHETER KAN ELLER BØR FORHOLDE SEG TIL

### 5.6.1 Norsk anbefaling om god selskapsledelse og eierstyring (NUES)

NUES står for Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse, og er et utvalg som har utarbeidet en anbefaling for god eierstyring og selskapsledelse i norske børsnoterte selskaper.

Anbefalingen, ofte omtalt som "NUES-anbefalingen," gir retningslinjer for hvordan selskaper bør ledes, organiseres og kontrolleres for å oppnå langsiktig verdiskaping til beste for aksjonærene og samfunnet. Målet er å fremme åpenhet, ansvarlighet og tillit mellom selskaper og deres interessenter, inkludert aksjonærer, ansatte, kunder og samfunnet for øvrig.

#### NUES pkt 2 Virksomhet:

Selskapets vedtekter bør angi tydelig den virksomheten selskapet skal drive.

Styret bør utarbeide klare mål, strategier og risikoprofil for virksomheten, slik at selskapet skaper verdier for aksjonærene på en bærekraftig måte. I dette arbeidet bør derfor styret ta hensyn til økonomiske, sosiale og miljømessige forhold.

Styret bør evaluere mål, strategier og risikoprofil minst årlig.

NUES har bestemmelser om samfunnsansvar i sin anbefaling for eierstyring og selskapsledelse. I kapittel 1 av anbefalingen oppfordres styret til å klargjøre selskapets verdigrunnlag og, i samsvar med dette, utforme retningslinjer for etikk og samfunnsansvar. Dette innebærer at selskapet bør ta ansvar for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten, inkludert områder som menneskerettigheter, antikorrupsjon, arbeidstakerforhold, helse, miljø og sikkerhet (HMS), diskriminering og miljømessige forhold.

NUES viser også til regnskapsloven der det er regler om at selskapet skal redegjøre for hva det gjør for å integrere samfunnsansvar i styringen av selskapet, samt opplyse om eventuelle retningslinjer på dette område.

Selv om NUES-anbefalingen ikke er formelt bindende for andre selskaper enn børsnoterte, har den overføringsverdi til andre virksomheter som ønsker å forbedre sin selskapsstyring og møte forventninger fra omverdenen. Den kan være en god rettesnor for selskaper som ønsker å fremstå som ansvarlige og attraktive for investorer, partnere og samfunnet.

## 5.6.2 Grønnvaskingsplakaten

Grønnvaskingsplakaten er et initiativ som en reaksjon på mange selskapers villedende markedsføring der et produkt eller en virksomhet fremstilles som bedre enn den faktisk er i forhold til innvirkning på klima, natur dyr, og mennesker. Slik misledende opptreden betegnes gjerne som «grønnvasking». Enkelte «bærekraftaktivister», som arbeider profesjonelt med bærekraft hadde sett seg lei på at bedrifter kastet rundt seg med ord som grønn og bærekraftig uten å ha belegg for påstandene de kom med.

Grønnvaskingsplakaten er en rettesnor og veileder som de virksomheter som signerer plakaten vil følge. En rekke både offentlige virksomheter, både store og små har signert at de vil følge og vil stå bak innholdet i grønnvaskingsplakaten. Grønnvaskingsplakaten er ikke en lov, men den er i tråd med Markedsføringsloven, som forbyr villedende markedsføring. Brudd på prinsippene kan dermed også føre til juridiske konsekvenser.

Grønnvaskingsplakaten er utarbeidet av Skift – Næringslivets Klimaledere, som er et norsk nettverk av ledende virksomheter og organisasjoner som jobber for å akselerere overgangen til et bærekraftig samfunn. En rekke norske selskaper har forpliktet seg til å følge Grønnvaskingsplakaten.

### Grønnvaskingsplakatens 10 prinsipper for god bærekraftskommunikasjon:

1. Vær ærlig og etterrettelig.
2. Pass på at bærekraftsarbeidet ikke bare skjer i kommunikasjons- og markedsavdelingen.
3. Vær varsom med å snakke om viktigheten av bærekraft, natur, klima, menneskeverd og etisk handel, dersom man ikke selv har tatt reelle grep.
4. Unngå å tåkelegge egne utslipp og negative avtrykk på klima, natur og mennesker.
5. Vær varsom med å bruke en stor del av markedsbudsjettet på små tiltak som ikke gjør noe med det vesentlige fotavtrykket.
6. Unngå å kjøpe god samvittighet gjennom klimakvoter eller ved å la andre plukke plast.
7. Bruk de etablerte merkeordningene, eller jobb for å etablere gode merkeordninger på tvers av din bransje dersom det mangler.
8. Vær forsiktig med uttrykk som «bedre for klima», «bedre for naturen», «bedre for miljøet» osv.
9. Vær varsom med å markedsføre virksomheten kun på bærekraftsmål den er god på.
10. Vær forsiktig med å bruke donasjon og

## 5.6.3 Forbrukertilsynets veiledning om bruk av bærekraftpåstander i markedsføring

Forbrukertilsynets veiledning er utarbeidet for næringsdrivende som bruker miljømessige eller etiske egenskaper ved produkter og tjenester i markedsføring overfor forbruker, uansett bransje. Den gjelder på samme måte for påstander om miljømessige eller etiske forhold som gjelder hele virksomheten og ikke kun enkeltprodukter og enkelttjenester. Formålet med veiledningen er å hindre at forbrukere blir villedet, og å påvirke næringsdrivende til å innrette seg etter markedsføringsloven vedetikke- og miljømarkedsføring.

Veiledningen tar i hovedsak for seg forbudet mot urimelig og villedende handelspraksis slik dette er regulert i markedsføringsloven §§ 6, 7 og 8, samt kravene til god markedsføringsskikk og dokumentasjon for påstander som brukes i markedsføring i henholdsvis markedsføringsloven §2 og § 3 annet ledd. Også disse regler bygger på og

implementerer flere EU direktiver, særlig direktivet om urimelig handelspraksis, direktiv 2005/29/EF.

## 5.7 INTERNASJONALE INITIATIV SOM SELSKAPER KAN OG DELVIS MÅ FORHOLDE SEG TIL

### 5.7.1 Innledning

Mange internasjonale organisasjoner er engasjert i klima, miljø og bærekraft, som FN, EU og OECD, som stiller krav til medlemslandene. For mange av de standarder som er besluttet er det frivillig for medlemsstatene å forholde seg til. I stadig større grad er de internasjonale initiativ og standarder fulgt opp, særlig i EU med krav om opptreden som blir en forpliktelse å forholde seg til både for statene og for de personer som er omtalt i direktiver og forordninger. Flere av disse initiativ er for Norges vedkommende inntatt i lover som det er redegjort for ovenfor, særlig åpenhetsloven og loven om bærekraftsrapportering i finanssektoren.

Vi skal i dette kapitlet ta utgangspunkt i de mest sentrale initiativ og standarder som berører og vil berøre et stort antall selskaper i årene fremover.

### 5.7.2 FNs bærekraftsmål

FNs bærekraftsmål, som ble vedtatt i Rio de Janeiro-konferansen i 2015, betraktes som verdens arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030.

FNs bærekraftsmål består av 17 mål og 169 delmål. Målene skal fungere som en felles global retning for land, næringsliv og sivilsamfunn. Dette er hovedmålene:



2030- agendaen, med de 17 bærekraftsmålene gir et bedre utgangspunkt for globalt samarbeid for bærekraftig utvikling enn vi har hatt tidligere. Koronapandemien og klimaendringene er påminnelser om at globale utfordringer ikke kjenner landegrensener, og at en samlet og helhetlig tilnærming er nødvendig. Dette er konkretisert i bærekraftsmål 17, som handler om at

samarbeid er avgjørende for å kunne nå de 16 andre målene. Alle de 169 delmålene er imidlertid ikke like relevante i norsk sammenheng

Alle land må ta eierskap til sine utfordringer og prioritere sine ressurser i overensstemmelse med målene. Selv om mange av målene allerede er oppfylt i Norge, gjenstår mye arbeid også her. Et eksempel er mål 12 som handler om ansvarlig forbruk og produksjon, der vi må arbeide for å redusere matsvinn. For å stoppe klimaendringene på mål 13, må Norge redusere utslippene.

EU har også tatt utgangspunkt i FNs bærekraftsmål i sin politikk og gjennomført denne i forordninger og direktiver som stiller krav til både medlemsstater og foretak, sml. hvordan reglene er gjennomført i norsk rett ovenfor.

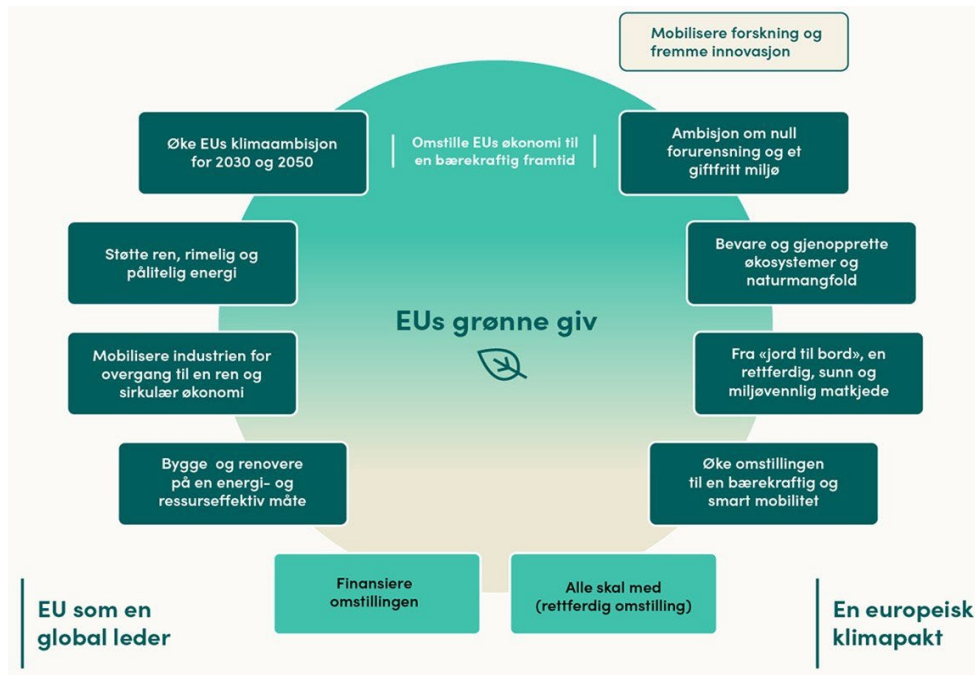
Alle deler av samfunnet må delta. Med bare åtte år igjen til målene skal være oppnådd, sier det seg selv at dette krever omstilling fra alle.

Bærekraftsmålene er hensiktsmessige standarder å ta utgangspunkt i når det skal tas stilling til innen hvilke områder det er praktisk mulig å gjøre en innsats og forestå en omstilling av virksomheten.

Flere norske selskaper har da også brukt FNs bærekraftsmål som en referanse for hvordan det enkelte selskap vil bidra til at Norge kan oppfylle sine forpliktelser. FNs bærekraftsmål er dessuten standarder som mange virksomheter må forholde seg til som følge av både EUs forpliktende krav og som følge av norsk lovgivning, jf ovenfor.

**Ordet bærekraft** brukes i stadig flere sammenhenger. Det finnes ikke en universell definisjon på begrepet, men det er vanlig at det omhandler tre dimensjoner: miljømessige og sosiale forhold samt økonomi må ivaretas for at noe skal være bærekraftig. Begrepet *bærekraftig utvikling* ble først brukt i rapporten *vår felles framtid* i 1987. Rapporten ble lagt frem av Verdenskommisjonen for bærekraft og utvikling, og som ble ledet av Gro Harlem Brundtland. I rapporten defineres en bærekraftig utvikling som en «*utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*».

### 5.7.3 Europas grønne giv - European green deal



Kilde: Miljødirektoratet basert på illustrasjon fra EU

EUs grønne giv (på engelsk *European Green Deal*) er en omfattende strategi som ble lansert av EU i desember 2019. Målet er å gjøre EU til verdens første klimanøytrale kontinent innen 2050, samtidig som det fremmes økonomisk vekst og bærekraftig utvikling. Den grønne given omfatter en rekke initiativer og tiltak for å redusere klimagassutslipp, beskytte miljøet, fremme sirkulær økonomi og sikre rettferdig omstilling.

Hovedmål i EUs grønne giv:

**Klimanøytralitet innen 2050:** EU ønsker å redusere netto klimagassutslipp til null innen 2050. For å nå dette målet er det innført delmål, som å redusere utslippene med minst 55 % innen 2030 sammenlignet med nivåene i 1990.

#### **Ren energi:**

- Overgang til fornybar energi.
- Energieffektivisering og reduksjon av avhengigheten av fossile brensler.
- Utvikling av infrastruktur for ren energi.

#### **Sirkulær økonomi:**

- Redusere avfall og fremme gjenbruk og resirkulering.
- Innføre mer bærekraftig design og produksjon.

#### **Bærekraftig landbruk (Farm to Fork-strategien):**

- Redusere bruken av plantevernmidler, antibiotika og kunstgjødsel.
- Fremme økologisk landbruk og kortreiste matprodukter.

**Beskytte biologisk mangfold:**

Gjenopprette økosystemer og bekjempe tap av naturmangfold.  
Styrke vernet av naturressurser som skog, vann og hav.

**Ren transport:**

Fremme bærekraftige transportformer som elektriske kjøretøy og offentlig transport.  
Utvikle infrastrukturen for lavutslippstransport, som ladestasjoner for elbiler.

**Rettferdig omstilling:**

Sikre at overgangen til en grønn økonomi skjer på en sosialt rettferdig måte.  
Gi økonomisk støtte og opplæring til regioner og arbeidere som er avhengige av karbonintensive næringer, gjennom blant annet en *Just Transition Mechanism*.

**Styrke internasjonalt samarbeid:**

EU ønsker å være en global leder i klima- og miljøpolitikk og samarbeide med andre land og regioner for å møte klimautfordringene.

For å nå målene i den grønne given har EU mobilisert store ressurser, blant annet gjennom programmet *NextGenerationEU* og flerårige budsjetter. Det er også forventet at privat sektor spiller en stor rolle i investeringene.

EUs grønne giv er ikke bare en miljøstrategi, men også en økonomisk og sosial omstilling som påvirker medlemsland, næringsliv og enkeltpersoner.

Som medlem av EØS og gjennom bilaterale avtaler er Norge tett knyttet til EUs klimapolitikk og har forpliktet seg til å gjennomføre flere av tiltakene under den grønne given. Den grønne given åpner for nye muligheter for norsk næringsliv, spesielt innenfor eksport av produkter og tjenester med lavt eller null klimaavtrykk. Implementeringen av EUs grønne giv i Norge har vært krevende på grunn av kompleksiteten og tempoet i EUs regelverksendringer. Norge mangler en helhetlig nasjonal strategi for omstilling, noe som gjør det utfordrende å håndtere de omfattende endringene som følger av EUs grønne giv (Cicero, 2024).

Som ledd i EUs grønne giv er det vedtatt flere direktiver, blant annet under en samordning innenfor finansområdet: EU Sustainable Finance Action Plan. Flere direktiver og forordninger er utferdiget under denne planen og også gjennomført som lov i Norge, jf ovenfor. Særlig har endringen i regnskapsloven kapittel 2 stor betydning, som er gjennomføringen av bærekraftsdirektivet (CSRD). Dette direktivet er nært knyttet til EUs aktsomhetsdirektiv (CSDDD) sin ble vedtatt i trådte ikraft 25. juli 2024. Direktivet pålegger selskaper å sikre at menneskerettigheter og miljøforpliktelser respekteres langs deres verdikjeden. Medlemslandene i EU må implementere direktivet i nasjonal lovgivning innen 26. juli 2026. Direktivet er merket som EØS-relevant og skal inntas i EØS-avtalen. Ved gjennomføring i norsk lov vil denne nok føre til endringer i åpenhetsloven.

#### 5.7.4 OECD

OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper om ansvarlig næringsliv er de mest omfattende internasjonale standardene for ansvarlig forretningspraksis. De gir anbefalinger til selskaper om hvordan de kan bidra til bærekraftig utvikling ved å unngå og håndtere negative påvirkninger på mennesker, samfunn og miljø.

Et hovedmål med OECDs retningslinjer er at næringslivet skal bidra til bærekraftig utvikling. Retningslinjene har tydelige forventninger til næringslivets aktsomhet på områder som menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, miljø, antikorrupsjon og åpenhet. Et sentralt element i OECDs retningslinjer er forventninger om at selskapene gjør aktsomhetsvurderinger for å unngå og håndtere skade på mennesker, samfunn og miljø

I juni 2023 oppdaterte OECD retningslinjene for å adressere presserende sosiale, miljømessige og teknologiske utfordringer. De oppdaterte retningslinjene inkluderer anbefalinger om at selskaper bør:

*Justere seg etter internasjonalt avtalte mål for klimaendringer og biologisk mangfold, og sikre at lobbyvirksomhet er i samsvar med disse målene.*

*Gjennomføre aktsomhetsvurderinger knyttet til utvikling, finansiering, salg, lisensiering, handel og bruk av teknologi, inkludert innsamling og bruk av data.*

*Beskytte utsatte personer og grupper, inkludert de som tar opp bekymringer om selskapenes atferd.*

*Sikre ansvarlig forretningspraksis i hele verdikjeden, fra leverandører til sluttbrukere.*

Retningslinjene dekker også områder som menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, miljø, antikorrupsjon og åpenhet. Et sentralt element er forventningen om at selskaper gjennomfører aktsomhetsvurderinger for å identifisere, forebygge og håndtere potensielle negative påvirkninger.

Alle OECD-land, inkludert Norge, har forpliktet seg til å fremme disse retningslinjene og har opprettet nasjonale kontaktpunkter for å støtte implementeringen og behandle klager relatert til manglende etterlevelse.

I Norge er implementeringen av OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper ivaretatt gjennom flere tiltak:

**Nasjonalt kontaktpunkt (NKP):** Norge har etablert et nasjonalt kontaktpunkt for ansvarlig næringsliv, som fungerer som et faglig upartisk og rådgivende organ. Medlemmene i kontaktpunktet utnevnes av Utenriksdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet, basert på forslag fra NHO, LO og sivilsamfunnet ved ForUM.

Dette kontaktpunktet har to hovedoppgaver:



*Fremme retningslinjene:* Gjøre OECDs retningslinjer kjent blant norske selskaper og andre interessenter.

*Behandle klager:* Håndtere saker der det påstås at selskaper ikke har etterlevd retningslinjene, med mål om å oppnå enighet mellom partene gjennom dialog og mekling.

Norske myndigheter forventer at selskaper kjenner til og etterlever OECDs retningslinjer. Dette innebærer blant annet at selskaper skal:

*Utføre aktsomhetsvurderinger:* Kartlegge risiko for at virksomheten kan forårsake eller bidra til skade på mennesker, samfunn og miljø, både i egen virksomhet og i verdikjeden.

*Forebygge og avbøte skade:* Iverksette tiltak for å stanse, forebygge eller avbøte identifiserte negative påvirkninger, samt gjenopprette der det er nødvendig.

*Rapportere om arbeidet:* Offentliggjøre informasjon om hvordan de håndterer risiko og påvirkninger knyttet til ansvarlig næringsliv.

Denne tilnærmingen er i tråd med internasjonalt anerkjente metoder for ansvarlig forretningspraksis.

å støtte selskaper i arbeidet med aktsomhetsvurderinger har Norges kontaktpunkt utarbeidet en kort innføring på norsk i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger for ansvarlig næringsliv, i samarbeid med relevante aktører. Denne innføringen er et nyttig verktøy for selskapers arbeid med aktsomhetsvurderinger.

Gjennom disse tiltakene arbeider Norge aktivt for å sikre at OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper blir kjent og etterlevd i norsk næringsliv, med mål om å fremme ansvarlig forretningspraksis og bærekraftig utvikling.

OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper er ikke juridisk bindende, men de gir anbefalinger for ansvarlig næringsliv. I Norge er det flere lover og forskrifter som støtter opp under prinsippene i disse retningslinjene som åpenhetsloven, miljøinformasjonsloven og regnskapsloven kapittel 2, som det er redegjort for ovenfor, samt arbeidsmiljøloven som har til formål å sikre arbeidstakeres rettigheter og arbeidsforhold i Norge, og støtter dermed opp under OECDs anbefalinger om sysselsetting og forholdet mellom partene i arbeidslivet.

I tillegg har Norge etablert et nasjonalt kontaktpunkt for å fremme OECDs retningslinjer og behandle klager knyttet til manglende etterlevelse. Dette kontaktpunktet fungerer som et rådgivende organ og bidrar til å gjøre retningslinjene kjent blant norske selskaper og andre interessenter.

Gjennom disse lovene og institusjonene integrerer Norge prinsippene i OECDs retningslinjer i sitt nasjonale rammeverk, og sikrer at norske selskaper opererer i tråd med internasjonale standarder for ansvarlig næringsliv.

### 5.7.5 Parisavtalen

Parisavtalen av 2015 er den første globale klimaavtalen som er juridisk bindende og reelt forpliktende for praktisk talt alle land. Parisavtalen viderefører FNs klimakonvensjon fra 1992 og Kyotoprotokollen fra 1997. Landene som har sluttet seg til disse avtalene har årlige forhandlinger i det som kaller partsmøter, «Conference of the Parties». Møtene kalles derfor bare COP. Disse møtene har vært avgjørende for å utvikle og implementere regelverket for Parisavtalen, samt for å oppmuntre landene til å øke sine klimaambisjoner i tråd med avtalens mål om å begrense global oppvarming.

Formålet med Parisavtalen er å styrke det internasjonale arbeidet for å oppfylle Klimakonvensjonens målsettinger. Avtalens artikkel to fastsetter følgende mål:

- (i) Å begrense global oppvarming til «godt under» 2°C, og så «tilstrebe» den til 1,5°C, sammenliknet med førindustriell tid;
- (ii) Å øke evnen til å tilpasse seg skadevirkningene av klimaendringene; og
- (iii) Å gjøre finansstrømmene forenlige med en bane mot lavutslippsutvikling.

For å få dette til har landene vedtatt et mål om at verdens samlede klimautslipp så raskt som mulig skal slutte å vokse. I andre halvdel skal verden være klimanøytral. For å få dette til er landene som er part i avtalen forpliktet til å regelmessig å rapportere om avtalens forpliktelser

For at landene skal oppfylle sine forpliktelser forutsetter dette at alle bidrar, herunder næringslivet og bedriftene. Dette er bakgrunnen for de skjerpede kravene om rapportering om hva som større virksomheter må rapportere om «bærekraft» og finansforetak om sine investeringer og bidra. .

At det må skje omstillinger for å oppfylle Parisavtalen er ikke krevende bare for landene, men også for næringslivet. Næringslivet må således forberede seg på grunnleggende omstillinger

#### **COPer etter Paris:**

##### **COP 22 – Marrakech, Marokko (2016)**

Fokuserte på å utarbeide retningslinjer for implementeringen av Parisavtalen og etablerte en plan for videre arbeid med regelverket.

##### **COP 23 – Bonn, Tyskland (2017)**

Ledet av Fiji, fortsatte arbeidet med regelboken for Parisavtalen og lanserte 'Talanoa-dialogen' for å vurdere nasjonale klimamål.

##### **COP 24 – Katowice, Polen (2018)**

Resulterte i vedtakelsen av 'Katowice-regelboken', som gir detaljerte retningslinjer for gjennomføringen av Parisavtalen.

##### **COP 25 – Madrid, Spania (2019)**

Opprinnelig planlagt i Chile, men flyttet på grunn av uro. Møtet klarte ikke å oppnå enighet om regler for karbonmarkeder under Parisavtalen.

##### **COP 26 – Glasgow, Storbritannia (2021)**

Opprinnelig planlagt for 2020, men utsatt på grunn av COVID-19-pandemien. Fullførte regelboken for Parisavtalen og oppfordret landene til å øke sine klimaambisjoner for å begrense global oppvarming til 1,5 °C.

##### **COP 27 – Sharm el-Sheikh, Egypt (2022)**

Vedtø opprettelsen av et fond for å dekke tap og skade som følge av klimaendringer i utviklingsland, et viktig krav fra disse landene over lang tid.

##### **COP 28 – Dubai, De forente arabiske emirater (2023)**

Gjennomførte den første 'globale gjennomgangen' under Parisavtalen for å evaluere fremdriften mot avtalens mål.

##### **COP 29 – Baku, Aserbajdsjan (2024)**

Enighet om å mobilisere 300 milliarder dollar i klimafinansiering innen 2035 og vedtatt regler og etablert et FN-register for å lette og registrere internasjonal handel med karbonkreditter.

for å oppfylle kravene til overgangen til et lavutslippssamfunn for at målene i Parisavtalen skal oppfylles.

### 5.7.6 ISO 26000 Standard for samfunnsansvar

Den internasjonale standarden NS-EN ISO 26000 Veiledning om samfunnsansvar er en harmonisert og relevant veiledning for alle typer virksomheter. Standarden hjelper med overgangen fra gode intensjoner til gode handlinger for å kunne drive på en samfunnsansvarlig måte.

ISO 26000 beskriver hva samfunnsansvar innebærer, hvilke saker en organisasjon må ta stilling til for å drive på en samfunnsansvarlig måte, og hva som er beste praksis for implementering av samfunnsansvar. Standarden er et hensiktsmessig verktøy for å hjelpe selskaper med overgangen fra gode intensjoner til gode handlinger.

#### ISO 26000 sine syv prinsipper for samfunnsansvar:

1. Ansvarlighet for virksomhetens innvirkning på samfunnet og miljøet.
2. Åpenhet for beslutninger og aktiviteter som innvirker på samfunn og miljø.
3. Etisk atferd.
4. Respekt for interessentenes (berørte parters) interesser.
5. Respekt for rettssamfunnet.
6. Respekt for internasjonale atferdsnormer.
7. Respekt for menneskerettighetene.

ISO 26000 og EUS krav til bærekraftsrapportering (CSRD), som er gjennomført i Norge i regnskapslovens kapitel 2, er komplementære, men ikke helt identiske. ISO 26000 gir frivillige retningslinjer for samfunnsansvar, som kan hjelpe selskapene med å utvikle bærekraftige virksomheter, mens EUs krav til bærekraftsrapportering setter spesifikke krav til hvordan organisasjoner skal rapportere bærekraft. Organisasjoner som implementerer ISO 26000 kan bruke det som grunnlag for å oppfylle rapporteringskravene som stilles i EU, men de må tilpasse seg de konkrete lovkrav som EU har innført for at de overholder kravene til bærekraftsrapportering.

### 5.8 VIL ALLE NYE KRAV OM BÆREKRAFTSTILTAK OG RAPPORTERINGER SVEKKE SELSKAPENES ØKONOMI OG KONKURRANSESITUASJON?

Iverksettelse av de tiltakene som er fastsatt i de nye reguleringene som er redegjort for ovenfor, særlig bestemmelsene i regnskapsloven kap. 2 (CSRD) og åpenhetsloven, er ressurskrevende for virksomhetene. Særlig arbeidet med å vurdere kravene i forhold til leverandørkjeder og forretningsforhold kan være krevende. Det er derfor ikke påfallende at reguleringene har møtt motstand i deler av næringslivet. Selskapene blir påført kostnader som ellers kunne bli benyttet til kjernevirksomheten og strategiske tiltak i en periode med geopolitisk uro og usikkerhet med hensyn til økonomiens fremtid med sannsynlige markedsendringer og teknologendringer, særlig knyttet til utviklingen og bruken av kunstig intelligens. Kravet om doble vesentlighetsanalyser med analyser av både interne og eksterne data, fra karbonutslipp til arbeidsforhold, pålegger selskapene betydelige kostnader. Selskapene må investere i nye verktøy for datainnsamling og analyse, oppgradering av IT systemer, ansettelse av nye medarbeidere for å utføre dette arbeidet og mange selskaper vil måtte bruke eksterne konsulenter med spisskompetanse på bærekraftsrapportering. Spørsmålet

er dessuten reist om ikke disse reguleringer vil utgjøre en konkurranseulempe generelt for europeisk næringsliv i et globalt marked uten like streng lovgivning (Tynes Pedersen og Jørgensen, 2024).

De overordnede formålene for disse reguleringene anses likevel så viktige – fundamentale - at noe må gjøres, og reguleringene er altså å betrakte som adekvate virkemidler. At reguleringene vil gjelde for alle berørte selskaper, i hvert fall i Norge og EU/EØS-området, gjør at ulikhet i konkurransesituasjonen på dette grunnlaget blir avgrenset.

Undersøkelser viser dessuten at reguleringer som krever omfattende rapportering, kan være en katalysator for innovasjon og forbedring. Strenge miljøkrav kan foranledige at selskaper finner nye og mer effektive måter å bruke ressurser på, utvikler teknologier som reduserer utslipp, eller reduserer prosesser for å bedre arbeidsforhold. For mange selskaper har krav om åpenhet rundt ESG-faktorer (miljø, sosiale og styringsmessige forhold) ført til nødvendig gjennomgang av leverandørkjeder, karbonregnskap og ressursbruk, som igjen kan lede til forbedringer og konkurransefordeler – den såkalt Porter-effekten. Undersøkelser viser dessuten at «real effects of accounting» gjør at gjennomsiktighet rundt bærekraft kan føre til bedre interne vurderinger og strategiske beslutninger. (Tynes Pedersen og Jørgensen, 2024). Slike virkninger av lovpålagte tiltak vil imidlertid være forskjellig fra selskap til selskap, også fordi styringsevnen og -viljen vil være forskjellig, og ramme / berøre ulikt i forskjellige bransjer.

Reguleringene får umiddelbar virkning for selskapene, mens de samfunnsmessige virkninger vil først være synlig på lengre sikt. Det er heller ikke det enkeltes selskap som får synlig samfunnsmessig virkning av tilpasning til reguleringene, men de samlede tiltak som gjøres. For mange kan det derfor være en utfordring konkret å forstå nytten av tilpasningene som må gjøres. Ikke desto mindre er reguleringene tiltak som alle selskaper som er omfattet av reglene må forholde seg til.

## **6 FORHOLDET MELLOM SENTRALE BEGREPER KNYTTET TIL SAMFUNNSANSVAR SOM CSR OG ESG**

CSR (Corporate Social Responsibility) og ESG (Environmental, Social, and Governance) er begge tilnærminger som handler om selskapenes ansvar utover økonomisk gevinst, men de har ulike fokusområder og tilnærminger. Idet dette er to sentrale begreper i debatten om selskapers samfunnsansvar, skal begrepene utypes noe her:

### **6.1 DEFINISJON AV BEGREPENE CSR OG ESG**

CSR refererer til bedrifters frivillige initiativer for å bidra til samfunnsutvikling og miljøvern. Det handler om hvordan bedrifter aktivt tar ansvar for hvordan deres virksomhet påvirker samfunnet, miljøet og de ansatte. CSR inkluderer typisk temaer som etisk forretningspraksis, samfunnsengasjement, miljømessige tiltak, og sosiale programmer som støtter lokalsamfunn.

CSR fokuserer ofte på at bedrifter skal "gi noe tilbake" til samfunnet og være ansvarlige samfunnsaktører.

ESG refererer til spesifikke faktorer som investorer og analytikere bruker for å vurdere hvordan en bedrift presterer når det gjelder miljømessig, sosialt ansvar og forretningsstyring. Det er en ramme som brukes i investeringsverdenen for å måle bærekraft og etisk påvirkning av investeringer. ESG-faktorer brukes for å vurdere risikoer og muligheter som kan påvirke en bedrifts langsiktige økonomiske resultater.

ESG inkluderer:

***Environmental (Miljø):*** Hvordan bedriften påvirker miljøet, for eksempel klimagassutslipp, ressursbruk, avfallshåndtering, etc.

***Social (Sosialt):*** Hvordan bedriften behandler ansatte, leverandører, kunder og lokalsamfunn, inkludert temaer som menneskerettigheter, arbeidsforhold og mangfold.

***Governance (Styring):*** Hvordan bedriften styres, inkludert styrets sammensetning, lederlønninger, aksjonærrettigheter, og antikorrupsjonsarbeid.

## 6.2 HOVEDFORSKJELLER MELLOM CSR OG ESG:

### ***Frivillighet vs. Måleparametere:***

CSR er ofte mer frivillig og omfatter et bredt spekter av initiativer bedrifter velger å gjøre for å bidra til samfunnet. CSR-programmer kan være spesifikke sosiale programmer som bedriften ser på som viktige.

ESG er derimot en mer målbar og standardisert metode for å evaluere bedrifters samfunnsansvar. ESG-faktorer blir ofte vurdert av investorer for å vurdere bedriftens langsiktige økonomiske risikoer og muligheter.

### ***Investeringsfokus:***

ESG er nært knyttet til investeringsverdenen, hvor investorer bruker ESG-rapportering for å avgjøre om en bedrift er en bærekraftig og etisk forsvarlig investering. Det er et konkret rammeverk som brukes i kapitalmarkedene.

CSR har et bredere fokus på samfunnsansvar, og er ofte drevet av bedriftens ønske om å forbedre sitt rykte, være en god samfunnsborger eller forbedre sitt forhold til lokalsamfunnet.

### ***Systematikk og rapportering:***

ESG er mer strukturert, med klare rapporteringsstandarder (som Global Reporting Initiative - GRI, Sustainability Accounting Standards Board - SASB, eller Task Force on Climate-related

Financial Disclosures - TCFD) som gjør det mulig for investorer å sammenligne og evaluere bedrifter.

CSR kan være mer variert og fleksibelt, der bedriften velger sine egne initiativer og rapporteringsmetoder, ofte uten standardiserte krav.

### 6.3 SAMMENHENG MELLOM CSR OG ESG:

**Komplementære tilnærminger:** CSR og ESG henger sammen ved at begge tar sikte på å sikre at bedrifter oppfører seg ansvarlig overfor samfunnet og miljøet. Mens CSR handler om hva bedriften gjør for å være et ansvarlig samfunnsmedlem, handler ESG om hvordan disse handlingene måles og rapporteres, spesielt i forbindelse med investeringer.

**Fra frivillighet til målbarhet:** Mens CSR tidligere har vært sett på som frivillig, har fremveksten av ESG gjort at ansvarlig forretningspraksis blir mer regulert og standardisert, særlig med økt fokus på bærekraft og risikoanalyser.

**Langsiktig verdi:** Begge konseptene understreker at bærekraftig forretningsdrift ikke bare handler om å gjøre det rette, men også om å sikre langsiktig økonomisk verdi ved å håndtere risiko og muligheter knyttet til miljø, samfunn og god styring.

I praksis kan CSR-programmer gi grunnlaget for ESG-rapportering ved at mange av de sosiale og miljømessige tiltakene bedriftene gjennomfører som del av sitt CSR-arbeid også blir rapportert og evaluert gjennom ESG-rammeverket.

## 7 DILEMMAER I STYREROMMET

### 7.1 STYRETS TYPISKE DILEMMAER

Et dilemma i styresammenheng oppstår når styret står overfor en beslutning hvor det er motstridende hensyn som må vurderes, og ingen løsning fremstår som åpenbart riktig. Disse dilemmaene er ofte preget av at valget innebærer både fordeler og ulemper, eller at det finnes risiko for negative konsekvenser uansett hvilken vei man velger. Å argumentere for selskapets verdier, etikk og samfunnsansvar når dette står i motsetning til økonomiske målsettinger og hensiktsmessighet, krever en balansert tilnærming som både understreker de langsiktige fordelene ved et ansvarlig valg og adresserer kortsiktige bekymringer. Hvordan skal styret balansere mellom økonomisk gevinst på den ene side og verdimessig, etisk samfunnsmessig forsvarlighet på den andre? For eksempel; skal man velge en leverandør som er billigst, men som opererer i land med svake arbeidsrettigheter?

Når forholdet mellom verdier, etikk og samfunnsansvar diskuteres i teorien eller i en dilemmatrening, vil dette gjerne vektlegges sterkere i forhold til kortsiktig økonomisk gevinst eller faktisk hensiktsmessighet, enn dersom styret står overfor et umiddelbart og konkret dilemma. Da vil verdier, etikk og samfunnsansvar i praksis ofte bli prioritert lavere og bli

bagatellisert. «Etikk er viktig, men timingen for å gjøre noe her og nå er ikke god» (Olsen, 2006); et uttrykk som ofte er vist til når det er snakk om etikk. Desto bedre inntjening selskapet har, vil det kunne være lettere prioritere verdier, etikk og samfunnsansvar. Det er ikke alltid like enkelt i praksis å følge Kants etiske tese om det kategoriske imperativ om å «handle bare etter den maksime gjennom hvilken du samtidig kan ville at den skal bli en allmenn lov» (Kant, 1785).

Typiske dilemmaer kan være

### ***Aksjonærinteresser vs. samfunnsansvar***

Styret må ofte vurdere om de skal fokusere utelukkende på aksjonærenes økonomiske interesser (maksimere profitt) eller også ta hensyn til samfunnsansvar, som miljøvern og sosiale forhold. For eksempel kan en beslutning om å redusere kostnader ved å kutte i miljøvennlige tiltak eller si opp ansatte for å øke aksjonærverdien føre til et etisk dilemma: Er det rett å prioritere kortsiktig gevinst for å sikre aksjonærinteressen fremfor langsiktige samfunnshensyn?

### ***Personlige interessekonflikter***

Styremedlemmer kan ha personlige eller økonomiske interesser som kan komme i konflikt med selskapets beste. For eksempel kan et styremedlem ha økonomiske interesser i en leverandør eller konkurrerende virksomhet, og dette kan påvirke deres objektivitet i beslutninger. Dilemmaet blir da å balansere egne interesser med lojaliteten til selskapet. Et styremedlem kan være inhabil til å delta i behandlingen og beslutningen av bestemte saker, jf aksjeloven § 6-27, men det er ikke gitt at vilkårene for inhabilitet er tilstede.

### ***Ved varslings***

Dersom et styre blir gjort oppmerksom på uetisk eller ulovlig praksis innen selskapet, kan det stå overfor et dilemma. Skal styret ta offentlig ansvar og varsle myndigheter, med risiko for å skade selskapets omdømme og økonomiske situasjon, eller skal det forsøke å løse saken internt uten offentlig eksponering? Dette er spesielt vanskelig når varslingsen kan føre til betydelige økonomiske eller juridiske konsekvenser for selskapet. Det kan også være mest hensiktsmessig å forsøke å redusere betydningen av en varslings, enn å ta tak i en problemstilling som bare vil bidra til en eskalering av en vanskelig situasjon.

### ***Personvern vs. sikkerhet***

Styret må av og til vurdere dilemmaer knyttet til personvern. For eksempel kan implementeringen av ny teknologi forbedre sikkerheten og effektiviteten, men også krenke ansattes eller kunders personvern. Styret må finne en balanse mellom å beskytte selskapets og offentlighetens interesser og å sikre at personlige data behandles etisk og i henhold til lovgivning.

### ***Ved oppkjøp og fusjoner***

Styret kan stå overfor et dilemma i forbindelse med oppkjøp eller fusjoner. På den ene siden kan et oppkjøp være økonomisk fordelaktig for aksjonærene, men på den andre siden kan det føre til tap av arbeidsplasser, dårligere tjenester for kunder eller forringelse av selskapets



verdier. Dilemmaet er å balansere aksjonærenes økonomiske interesser med konsekvensene for andre interessenter, som ansatte og samfunnet. Oppkjøp og fusjoner kan tjene ledelsens personlige interesser (økt status og bedre inntekt) og også være samfunnsmessig hensiktsmessig, men ikke bidra til verdiskaping for aksjonærene. Hva skal styret gå for?

### ***Ved produkter med etisk problematikk***

Styret kan møte et dilemma hvis selskapet utvikler eller selger produkter som er kontroversielle, for eksempel våpen, tobakk eller miljøskadelige kjemikalier. Selv om disse produktene kan være svært lønnsomme, kan de være i konflikt med selskapets verdier eller bredere samfunnsansvar. Styret må avgjøre om det er riktig å fortsette produksjonen av slike produkter eller legge om selskapets virksomhet i tråd med etiske retningslinjer. Den klassiske problemstillingen er utvikling av legemidler; om utviklingen er kommet så langt at det ikke lenger er bivirkninger, eller bivirkninger på akseptabelt nivå, slik at legemiddelet er klar for kommersialisering.

Disse dilemmaene krever nøye avveining mellom forskjellige hensyn, som økonomisk lønnsomhet, etisk ansvarlighet, juridiske forpliktelser og selskapets omdømme. I et etisk dilemma finnes det ingen perfekt løsning som gjør alle fornøyde eller løser problemet uten negative konsekvenser. Uansett hva man velger, vil det være noen ulemper eller ofre.

## **7.2 HVORDAN HÅNTERE ETISKE DILEMMAER I STYREROMMET**

Styret har en nøkkelrolle i å sikre at selskapet opererer i henhold til etiske standarder, og må være rustet til å ta vanskelige beslutninger som balanserer økonomiske interesser med etiske prinsipper. Å håndtere etiske dilemmaer i styrerommet krever en systematisk, transparent og veloverveid tilnærming. Her er noen trinn og anbefalinger for hvordan etiske dilemmaer bør behandles i styrerommet:

### ***Skap en etisk bevisst kultur***

Styret bør proaktivt etablere en bedriftskultur som prioriterer etisk atferd. Dette kan innebære å utvikle klare retningslinjer for etisk oppførsel (f.eks. etiske retningslinjer, verdier og kjerneprinsipper) og sørge for at disse kommuniseres og etterleves på alle nivåer i organisasjonen. Ved å etablere en slik kultur, kan det bli enklere å håndtere dilemmaer når de oppstår.

### ***Gjør etiske vurderinger til en del av beslutningsprosessen***

Ethvert beslutningsforslag i styret bør vurderes gjennom et etisk perspektiv, ikke bare økonomiske eller strategiske. Dette innebærer å inkludere etiske spørsmål som en del av agendaen i alle relevante saker. Styret bør spørre seg:

Hvilke verdier og prinsipper står på spill?

Hvem vil bli påvirket av beslutningen?

Hva er de langsiktige konsekvensene for samfunnet, miljøet og andre interessenter?

### ***Bruk en systematisk tilnærming til etiske dilemmaer***

Når et etisk dilemma oppstår, kan styret bruke en strukturert beslutningsprosess for å evaluere situasjonen, som for eksempel:

*Identifiser dilemmaet:* Definer klart hva dilemmaet er, og hvilke etiske verdier og prinsipper som står på spill.

*Kartlegg alternativer:* Identifiser alle mulige handlingsalternativer. Hvilke løsninger finnes, og hvilke konsekvenser har hvert alternativ?

*Vurder konsekvensene:* Evaluer konsekvensene av hvert alternativ, ikke bare for selskapets økonomi, men også for ansatte, kunder, samfunnet og andre interessenter.

*Involver interessenter:* Hvis mulig, bør man søke råd fra interne eller eksterne interessenter, som ansatte, eksperter eller rådgivere med spesialkompetanse på etikk.

*Ta en begrunnet beslutning:* Etter nøye vurdering bør styret ta en beslutning som balanserer de etiske og økonomiske aspektene på en transparent måte.

### ***Involver eksterne etiske rådgivere***

Ved komplekse etiske dilemmaer, kan det være nyttig å involvere eksterne uavhengige eksperter på etikk og jus for å få en objektiv vurdering. Dette kan bidra til å identifisere blindsoner og sikre at beslutninger er i tråd med gjeldende lover og beste praksis for samfunnsansvar. Eksterne etiske rådgivere kan også hjelpe til med å fasilitere diskusjoner i styret og tilby perspektiver som ikke nødvendigvis er til stede internt.

### ***Fremme åpenhet og diskusjon***

Styremedlemmer bør oppmuntres til å uttrykke sine meninger og etiske bekymringer uten frykt for negative konsekvenser. Et styrerom som oppmuntrer til åpen diskusjon kan identifisere etiske problemer tidlig og håndtere dem på en effektiv måte. Styret bør sikre at alle aspekter av et dilemma blir belyst, og at det ikke tas forhastede beslutninger uten grundig debatt.

### ***Implementer og følg opp beslutningen***

Når en etisk beslutning er tatt, bør styret sørge for at den blir implementert korrekt og overvåke hvordan den påvirker selskapet og interessentene. Oppfølging er viktig for å sikre at beslutningen ikke bare er teoretisk, men faktisk fører til positiv handling og resultater. Videre bør styret være åpen for å justere beslutningen dersom det viser seg at den har uforutsette negative konsekvenser.

## ***Lær av erfaringer***

Etiske dilemmaer gir verdifulle læringsmuligheter. Styret bør etter en vanskelig beslutning evaluere prosessen de brukte og vurdere om det er rom for forbedringer i hvordan etiske saker behandles i fremtiden. Dette kan hjelpe selskapet til å bli bedre rustet til å håndtere fremtidige dilemmaer.

## ***Transparens og ansvarlighet***

Hvis beslutningen har bredere konsekvenser for selskapets interessenter eller samfunn, bør styret være transparent om hvorfor og hvordan beslutningen ble tatt. Det kan være nødvendig å kommunisere offentlig eller til interne interessenter for å forklare hvordan etiske hensyn ble ivaretatt. Dette skaper tillit og ansvarlighet.

## ***Etisk komité eller utvalg***

I større selskaper kan det være hensiktsmessig å ha et dedikert etisk utvalg som kan vurdere vanskelige saker på en mer detaljert måte før de bringes til hele styret. Et slikt utvalg kan bestå av personer med etisk og juridisk ekspertise som kan gi anbefalinger til styret.

## ***Oppsummering***

Etiske dilemmaer krever en grundig, reflektert og rettferdig tilnærming i styrerommet. Gjennom å skape en kultur for åpenhet, involvering og ansvarlighet, kan styret ta velinformerte beslutninger som balanserer de ulike interessene, samtidig som de opprettholder selskapets integritet og omdømme.

## **Kilder:**

- Appleby, J.: *The relentless Revolution: A History of Capitalism*, W.W. Norton & Co., 2011  
Bang, H.: *Organisasjonskultur*, Universitetsforlaget, 5. utg. 2021  
Bentham, J.: *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, 1789  
Brytting, T.: *Företaksetik*, Malmö:Liber, 1991  
Brytting, T.: *Att vara som Gud? -moraalsk kompass i arbetslivet*, Malmö:Liber, 2001  
Bråthen, T.: Kommentarer til akseloven § 2-2(2), note 74 i Rettsdat, 2024  
Bue Olsen, J. og Syse, H.: *Næringslivsetikk og samfunnsansvar* Fagbokforlaget, 2. utg., 2021  
Caroll, A.B.: *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, artikkel I Business Horizons, august - juli 1991  
Cicero rapport: *EUs klimaregelverk – Kva nå for Norge?* 13.2.2024  
Granum Carson, S. og Skauge, T.: *Etikk for beslutningstakere*, Cappelen Damm Akademisk, 3. utg., 2023  
Hitt, W.: *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*, Battelle Press, Ohio, 1990  
Ibsen, H.: *Samfunnets støtter*, Gyldendalske Boghandel, 1877  
Janis, I.: *Gruppetenkning: Den desperate hangen til enighet for enhver pris*, Mangam årg 3, nr 5, 2000  
Kant, I.: *Grunnleggingen av moralens metafysikk*, 1785  
Kvalsnes, Ø.: *Etikk og bærekraft*, Universitetsforlaget 2. utg.2022  
Kvalsnes, Ø., og Øverenget, E.: *Ethical navigation in leadership training*, Etikk i praksis – Nordic Journal of Applied Ethics (6(1), s 58 – 71  
Mill, J. S.: *Utilitarianism*, 1863

Norman, J.: *Adam Smith: What He Thought, and Why It Matters*, Penguin, 2018

Olsen, J. B.: *Om doble normer i næringslivet - etikken i tidsklemma*, Företagøkonomiska insutisjonen, Göteborg Universitetet.

Tynes Pedersen, L. J. og Jørgensen, S.: *Kan CSRD bli en konkurransefordel for europeiske selskaper?*, artikkel i Revisjon og Regnskap nr 7, 2024