

Norske olje- og gasselskapers samfunnsansvar i utlandet- sett fra

Statoil Tanzania

En casestudie av Statoil Tanzania AS

Sara Sandvik Johansen

Veileder

Arngrim Hunnes og Torunn S. Olsen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2016

Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for økonomi

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Kristiansand, Universitetet i Agder. Oppgaven er skrevet innen fordypningen *International Management*, og utgjør 30 studiepoeng.

Temaet for oppgaven er: Norske olje- og gasselskapers samfunnsansvar i utlandet- sett fra Statoil Tanzania

Jeg ønsker å takke mine veiledere ved Universitet i Agder, Torunn S. Olsen og Arngrim Hunnes for innspill og råd underveis i oppgaven. Videre ønsker jeg også å takke Øystein Michelsen landssjefen i Statoil Tanzania og Erick Mchome ved kommunikasjonsavdelingen som tok seg tid til å stille til intervju og som har kommet med nyttige innspill under mitt internship i Statoil og underveis i mitt prosjekt.

Sara Sandvik Johansen

Kristiansand, 2.mai 2016

Sammendrag

Denne oppgaven har som hensikt å gi innsikt i hvordan interessenter påvirker selskapers samfunnsansvar, sett fra Statoil Tanzanias perspektiv.

Samfunnsansvar er et sentralt tema i dagens globale agenda, og forventningene til næringslivets samfunnsansvar øker stadig. Sivilsamfunn, partnere og myndigheter har alle sentrale roller overfor selskapet, og har evnen til å påvirke selskapets opptreden. Norske olje- og gasselskaper utvider stadig virksomheten sin til land hvor korrupsjon og menneskerettigheter er utbredt, og dette gjør spørsmål vedrørende selskapenes samfunnsansvar mer aktuelt. Olje- og gasselskaper opererer i økende grad i vanstyrte og korrupte land, det har ført til forventninger fra omgivelsene om å ta økt ansvar for disse forholdene.

På grunnlag av dette er problemstillingen som følgende:

«Hvordan påvirkes norske olje- og gasselskaper i utlandet av det de oppfatter som interessentenes forventninger til dem?»

For å svare på problemstillingen på en best mulig måte har jeg valgt å foreta en kvalitativ og beskrivende casestudie. Casebedriften er Statoil Tanzania AS, datterselskapet til det norske olje- og gasselskapet Statoil ASA. Jeg har gjennomført dybdeintervjuer med ansatte i Statoil Tanzania, som har ulik kompetanse vedrørende selskapets interessenter og samfunnsansvar. Intervjuene resulterte i en mengde data som er relevant for studiet. Det teoretiske rammeverket for oppgaven er basert på CSR-teori, interessentteori og legitimitetsteori. Resultatene av denne forskningen viser at Statoil Tanzanias interessenter, særlig Tanzanianske myndigheter påvirker Statoil i henhold til hvordan de utøver samfunnsansvar i Tanzania. Interessentene har høye forventninger til Statoils gassprosjekt og til Statoils engasjement i henhold til å ta ansvar og skape goder for lokalsamfunnet. Høye forventninger kan nyttes til mangel på kunnskap og kompetanse i olje- og gassnæringen i Tanzania. Det lave kunnskaps- og kompetansenivået blant interessentene skaper utfordringer for selskapet i forhold til å oppfylle forventningene fra samfunnet. Dette har ført til at Statoil Tanzania må føre en CSR- strategi med fokus på informasjon, kunnskapsoverføring og relasjonsbygging.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
KAPITTEL 1: INTRODUKSJON	5
1.1 Innledning.....	5
1.2 Oppgavens formål og problemstilling	6
1.3 Kapitteloversikt	7
1.4 Begrepsforklaring.....	8
KAPITTEL 2: TEORETISK RAMMEVERK	9
2.1.1 Hva er CSR?.....	9
2.1.2 Hvorfor engasjerer virksomheter seg i CSR?.....	11
2.2 Interessentteorien.....	15
2.2.1 Freeman vs Friedman	18
2.2.2 Kritikk av interessentteorien.....	18
2.3 Legitimitetsteori	19
2.3.1. Definisjon av legitimitet	20
2.3.2. Legitimeringsstrategier.....	21
2.3.3 Kritikk av legitimitetsteorien.....	23
2.4 Forskjellen mellom interessent -og legitimitetsteorien	23
KAPITTEL 3: METODE	24
3.1 Forskningsdesign.....	24
3.2 Studieobjekt.....	26
3.3 Metode for datainnsamling og analyse.....	27
3.3.1 Kvalitativ tilnærming.....	28
3.3.2 Primær- og sekundærdata	28
3.3.4 Gjennomføring av intervjuer	29
3.3.5 Analyse av intervjudata	30
3.3.6 Evaluering av kvalitative undersøkelser.....	30
3.4 Oppsummering	33
KAPITTEL 4: STATOIL	34
4.1 Den norske regjerings forventinger til norsk næringsliv i utlandet	34
4.2 Statoil ASA.....	34
4.2.1 Statoils samfunnsansvar	35
4.3 Statoil Tanzania AS.....	37

KAPITTEL 5: EMPIRISK FUNN OG ANALYSE	39
5.1 Hvem mener Statoils Tanzanias er deres viktigste interessenter, og hva oppfatter Statoil som interessentenes forventninger til selskapet?	39
5.1.1 Hvem mener Statoil Tanzania er deres viktigste interessenter?	39
5.1.2 Hva oppfatter Statoil som interessentenes forventninger til selskapet?	41
5.2 Hvilke utfordringer oppstår som følge av interessentenes forventninger, og hvilke praktiske tiltak har det resultert i?.....	45
5.3 Hvordan påvirker interessenter norske olje- og gassselskaps samfunnsansvar i deres utenlandske operasjoner?.....	54
KAPITTEL 6: KONKLUSJON OG AVSLUTTNING	55
6.1 Oppsummering og konklusjon	55
6.2 Videre arbeid	58
KILDEHENVISNINGER.....	59
VEDLEGG.....	65
Vedlegg 1-Intervjuguide.....	65
Vedlegg 2- Intervjuguide.....	66

FIGURER

Figur 1: Selskapers primære og sekundære interessenter

Figur 2: Freemans «CSR» modell

KAPITTEL 1: INTRODUKSJON

1.1 Innledning

Antall internasjonale selskaper øker kontinuerlig, det gjør også den politisk og økonomiske makten deres i verdenssamfunnet (Nordhaug, 2003). Det er blitt et større fokus og press på bedrifters sosiale og etiske ansvar. De siste 10 årene har vi sett at det er blitt økt oppmerksomhet rundt bedrifters samfunnsansvar, også kalt Corporate Social Responsibility (CSR) (Gosh, 2011). Næringslivets ansvar og rolle i samfunnet har hatt delt syn over en lengre periode. Tidligere hevdes det at næringslivet ivaretok samfunnets beste gjennom økt lønnsomhet innen for tydelige rettslige rammer. De senere årene har samfunnsansvar fått et bredere spekter, som følge av blant annet den økte innflytelsen fra næringslivet, som er et resultat av globalisering og de mulighetene og utfordringene som har oppstått som følge av det. Kjernen til begrepet CSR, eller samfunnsansvar går ut på hvilket ansvar virksomheter bør ta på seg i forhold til mennesker, samfunn og miljø, som påvirkes av virksomheten (St.meld.nr. 10 (2008-2009), s.26).

Av St.meld. nr.10 (2008-2009, s. 5) kommer det frem at «bedriftene virker ikke bare i et marked, de virker også innenfor rammen av en kultur, et lokalsamfunn og et politisk system.» CSR handler om enhver organisasjons evne til å imøtekomme interessentenes legale, etiske, sosiale og miljømessige forventninger og krav, som skal danne grunnlag for langsiktig verdiskapning(St.meld.nr. 10 (2008-2009), s.6). Dette gir interessentene en tydelig relasjon til selskaper.

«Et ansvarlig forhold til arbeidstakere, kunder, eiere og andre interessenter styrker bedriftens langsiktige konkurransekraft og stilling. Samfunnsansvar innebærer ikke en interessekonflikt, men et interessefellesskap for næringsliv, myndigheter og andre aktører» (St.meld.nr. 10 (2008-2009), s.6).

Sitatet fra stortingsmeldingen går ut på at en lønnsom bedrift ikke bare må forholde seg til seg selv men også omgivelsene rundt seg, da de kan påvirke eller bli påvirket av selskapets handlinger. Det er derfor viktig og tidlig å identifisere interessentene slik at bedriften kan opptre med respekt og rimelighet overfor dem og deres forventninger til selskapet. Dette er med å styrke selskapets konkurransekraft og omdømme. Hvis bedriften velger å overse sitt samfunnsansvar kan det resultere i negative konsekvenser, som for eksempel tap av omdømme(St.meld.nr. 10 (2008-2009), s.99).

Norske olje- og gasselskaper driver virksomhet i en rekke land utenfor Norges grenser. Norske myndigheter oppfordrer disse selskapene til å bidra med økte investeringer særlig ved operasjoner i fattige land. En kan oppleve disse forventningene som noe som øker risikoen til selskapene, i henhold til å leve opp til bedriftens verdigrunnlag og etiske retningslinjer, men også i forhold til tap av omdømme(St.meld.nr. 10 (2008-2009), s.12). Selskapene er pliktet til å overholde vertslandets lover og regler, i tillegg til å forholde seg til en rekke andre aktører enn det de ville ha gjort i hjemlandet. I et nytt marked kan det dukke opp et mangfold av sterke interessenter som kan skape nye og krevende utfordringer for virksomheten. Dette gjør at selskapene blir påvirket av forestillinger om hvordan de bør se ut og hva som er legitim adferd i det markedet de opererer (Dille & Söderlund, 2014). Jeg ønsker derfor å undersøke hvordan olje- og gasselskapers samfunnsansvar blir påvirket av interessentene i det landet de operer i, sett fra bedriftens perspektiv.

1.2 Oppgavens formål og problemstilling

Hensikten med studie er å undersøke hvordan norske olje- og gasselskap i utlandet påvirkes av det de oppfatter som interessentenes forventninger til dem. Jeg har valgt å undersøke dette hos Statoil Tanzania AS, datterselskapet av det norske statseide selskapet Statoil ASA. Valg av selskap til casestudien er gjort på bakgrunn av at jeg høsten 2015 hadde et internship i bedriften. Ny kunnskap og erfaringer om Statoil og lokalsamfunnet i Tanzania skapte en nysgjerrighet som gjorde at jeg ønsket å få dypere innsikt i hvordan Statoil Tanzania påvirkes av det oppfatter som interessentenes forventninger til selskapet. Oppgaven vil derfor fokusere hvem som er Statoil Tanzanias viktigste interessenter, og hvilke forventninger Statoil Tanzania mener interessentene har til selskapet. Jeg vil også se på hvilke utfordringer dette bærer med seg og hvilke praktiske tiltak utfordringene fører til.

Oppgaven er med dette avgrenset til følgende problemstilling:

«Hvordan påvirkes norske olje- og gasselskap i utlandet av det de oppfatter som interessentenes forventninger til dem?»

For å belyse denne problemstillingen på en best mulig måte ønsker jeg å besvare følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvem mener Statoil Tanzania er deres viktigste interessenter, og hva oppfatter Statoil som interessentenes forventninger til selskapet?*
- 2. Hvilke utfordringer oppstår som følge av interessentenes forventninger, og hvilke praktiske tiltak har det resultert i?*

1.3 Kapitteloversikt

Kapittel 2 presenterer det teoretiske rammeverket, som danner grunnlag for senere analyse. Kapittelet starter med å presentere begrepet CSR. Deretter beskrives fire tilnærminger til CSR som forklarer hvorfor selskaper engasjerer seg i CSR. Videre presenteres teoriene interessentteori og legitimitetsteori, som vil være sentralt for å besvare forskningsspørsmålene.

Kapittel 3 gir en grundig redegjørelse for valg av metodisk tilnærming, for deretter å presentere den kvalitative metodens tilnærming.

Kapittel 4 presenterer den norske regjeringens forventninger til norsk næringsliv i utlandet. Deretter presenteres Statoil ASA, Statoils samfunnsansvar og tilslutt caseselskapet Statoil Tanzania AS.

Kapittel 5 redegjør for empiriske funn og analyse. Kapittelet er delt opp i to deler som samsvarer med de to forskningsspørsmålene. Deretter er forskningsspørsmålene delt opp i to igjen, da hvert av forskningsspørsmålene stiller har to spørsmål i seg.

Kapittel 6 er oppgavens siste kapittel, og består av oppsummering og konklusjon av de mest relevante empiriske funnene. Tilslutt legges frem forslag til ytterligere forskning.

1.4 Begrepsforklaring

Teorien som er anvendt i oppgaven er hovedsakelig hentet fra engelsk litteratur, noe som kan gi utfordringer ved oversettelse. Derfor klargjøres noen av begrepene i oppgaven.

ILO = International Labour Organization (Internasjonale arbeidsorganisasjonen)

CSR= Corporate Social Responsibility (bedrifters samfunnsansvar)

HMS = Helse, Miljø og Sikkerhet

LNG= Liquefied Natural Gas (flytende gass)

MOSOP(Movement for the Survival of the Ogoni People)

NGO= Non-government Organization (Ikke-statlige organisasjoner)

TCF = Trillion Cubic Feet (Billioner kubikkfot)

TPDC= Tanzania Petroleum Development Corporation

TRA= Tanzania Revenue Authority

KAPITTEL 2: TEORETISK RAMMEVERK

Det teoretiske rammeverket kan deles inn i henholdsvis tre deler; CSR, interessenteori og legitimitetsteori. Først presenteres fenomenet CSR, for å gi en forståelse av hvordan CSR kan forstås og hvorfor virksomheter engasjerer seg i CSR. Deretter rettes fokuset mot interessenteorien, som vil gi et godt rammeverk for å kunne forstå hvordan ulike interesser påvirker selskaper. Tilslutt presenteres legitimitetsteorien, da den kan gi en forståelse av selskapets aktiviteter og handlinger.

2.1.1 Hva er CSR?

Corporate Social Responsibility (CSR) som på norsk betegnes som bedrifters samfunnsansvar, går ut på hvordan selskaper kan ta ansvar for omgivelsene rundt seg og bidra til samfunnet. CSR blir ofte definert ulikt sett fra næringslivet, myndigheter og forskeres side. Næringslivet har en svært sentral rolle i arbeidet med CSR, og stadig flere bedrifter implementerer CSR i styring av sin virksomhet. CSR går ut på at selskaper tar ansvar utover det som er lovpålagt i virksomheten, og setter fokus på sosiale og miljømessige aspekter slik at selskapet blir sett på som mer enn bare en forretningsvirksomhet. (St. meld. nr 10 2008-2009).

Interessen rundt bedrifters ansvar i samfunnet kan spores flere hundre år tilbake, men det var først på 1950-tallet at CSR ble et sentralt begrep i ledelseslitteraturen. Den amerikanske økonomen Howard Bowen ga i 1953 ut boken *Social Responsibility of the Businessman*, her mener han at store selskaper er betydningsfulle sentre for beslutningsmyndighet da det kan påvirke et samfunn og dets innbyggere på ulike måter. (Carroll 1999, s.270). Fokuset på bedrifters samfunnsansvar økte betraktelig fra 1960-tallet. Det oppsto en rekke definisjoner av CSR i denne perioden, hvorav mange av dem bygget på implementeringen av et *filantropisk* verdisyn i henhold til selskapers forpliktelse til samfunnet. I 1970- 80 årene ble CSR perspektivet sett mer i sammenheng med bedrifters langsiktige profitt. Næringslivets sosiale ansvar sett i sammenheng med oppnåelse av langsiktig avkastning ble gradvis et vesentlig tema for empirisk forskning (Carroll 1999). På denne tiden var verden preget av økende internasjonalisering, fremvekst av globale selskaper og økt handel. Mangel på blant annet internasjonale reguleringsmekanismer førte til at CSR ble satt på agendaen på 1980- og 1990-tallet (Trygstad og Lismoen, 2008).

Brundtlandkommisjonen gav i 1987 ut sluttrapport *Vår felles fremtid* (1987), som viste seg å ha stor betydning for koblingen mellom CSR- og miljøspørsmål. Rapporten fokuserte på internasjonal fattigdom og miljøtilstand som de mest sentrale utfordringene for verdenssamfunnet. I EU-kommisjonens grønnbok fra 2001 kommer det frem at ved tusenårsskiftet satte EU CSR på dagsorden. Denne publikasjonen har i senere tid blitt brukt som et grunnlag for flere CSR-satsinger i EU, spesielt for å oppnå økt bevissthet rundt CSR i europeiske organisasjoner (European Commission, 2014). Internasjonale organisasjoner som FN, Verdensbanken og OECD har utviklet retningslinjer og standarder for multinasjonale selskaper angående etisk og samfunnsansvarlig virksomhet (Trygstad og Lismoen, 2008).

I følge Lantos (2002) betraktes virksomheters etiske ansvar som moralsk påkrevd. Det innebærer å forebygge eller rette opp sosiale skader, selv om selskapet selv ikke synes å ha nytte av det. Lantos legger også til at det etiske ansvaret er nødvendig selv om deres bidrag kan skade selskapets lønnsomhet. Ut i fra dette synspunktet regnes selskaper som moralsk ansvarlig over for personer eller grupper, hvor det kan påføres skade fra en bestemt handling (Lantos, 2002)

CSR er i dag et svært utbredt begrep i forretningsverdenen og innen for forskning, men det finnes likevel ikke en samlet definisjon av begrepet eller en samlet oppfatning av hvordan CSR skal operasjonaliseres. Oppfatningen av begrepet er ofte definert ulikt avhengig av den sosiale, nasjonale og den industrielle konteksten (Freeman & Hasnaoui 2011). En studie fra 2011 konkluderte med at "definisjonen av CSR ikke bare er uforenlig tvers av landegrensene, men definisjonene er ikke konsekvent innenfor land" (Freeman & Hasnaoui 2011, s. 439). Oppfatningen av hvordan CSR skal operasjonaliseres varierer også. Men operasjonalisering menes hvordan teori blir omgjort til praksis. Operasjonalisering går ut på hvordan en virksomhet har valgt å definere sitt samfunnsansvar, i henhold til hvilke tema som blir berørt og hvilke tiltak som blir iverksatt. Videre er CSR et dynamisk begrep og dets betydning kan endre seg over tid (Carroll 1999, Matten og Moon 2008).

Virksomheter velger selv hvilken definisjon av CSR de ønsker å anvende. I noen tilfeller kan dette føre til misforståelser, grunnet forskjellig kunnskap om og rundt bruken av begrepet når selskapet kommuniserer CSR.. For å kunne gi en helhetlig forståelse av begrepet, presenteres ulike definisjoner av CSR for å gi en allmenn forståelse av faktorene som inngår i begrepet (Carroll 1999, Matten og Moon 2008).

Den amerikanske økonomen Howard Bowen betraktes som «The Father of Corporate Social Responsibility», og fremmet den første kjente definisjonen av bedrifters samfunnsansvar.

Han definerer bedrifters samfunnsansvar (CSR) slik:

“It refers the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objective and values of our society” (Bowen, 1953, s. 6)

Bowen påpeker i sin definisjon en sammenheng mellom virksomheters forpliktelser til samfunnet og samfunnets målsettinger og verdier. Forretningsfolk er ansvarlige for konsekvensene av deres handlinger i et gitt område.

En av nåtidens meste anvendte og aksepterte definisjonene av CSR ble formulert av The World Business Council of Sustainable Development (WBCSD).

“Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large.” (WBCSD 1999, s.3)

Definisjonen gir et klart bilde av at CSR handler om mer enn kun å innrette seg etter lover og regler. Selskaper har visse forpliktelser overfor deres ansatte og de samfunnet de opererer i. Virksomheten kan ikke skilles fra samfunnet, de to er avhengig av hverandre og det må sikres gjennom gjensidig forståelse og ansvarlig atferd. Virksomhetens rolle i å bidra til en bedre fremtid må være anerkjent og oppmuntret av samfunnet. WBCSDs definisjon er tydeligere og mer spesifikk enn Howard Bowens definisjon av CSR. Noe av årsaken til dette kan være at WBCSDs definisjonen er mye nyere, noe som kan tyde på økt kunnskap og forståelse rundt fenomenet. I Norge stilles klare krav og forventinger til virksomheters samfunnsansvar, derfor ville WBCSDs definisjon vært mest relevant.

2.1.2 Hvorfor engasjerer virksomheter seg i CSR?

En rekke akademikere har forsøkt å forklare hvorfor virksomheter velger eller bør velge å engasjere seg i CSR aktiviteter. Press, rettferdiggjørelse, argumenter for, og motivasjon er bare noen få eksempler som blir brukt for å forklare hvorfor en skal engasjere seg i CSR.

Garriga og Mele (2004) har foretatt en klassifisering av de mest sentrale tilnærmingene av CSR. Forfatterne deler CSR i fire ulike dimensjoner eller teoretiske grupper: instrumentelle, politiske, integrerte og etiske teorier.

Instrumentelle tilnærminger

Den instrumentelle teorien fokuserer på å oppnå økonomiske mål gjennom sosiale aktiviteter. Det økonomiske argumentet for å engasjere seg i CSR bygger på økonomisk egeninteresse, og at det er store reelle økonomiske fordeler for bedrifter å utforme CSR- strategier. Tilhengere av dette argumentet mener at CSR representerer en holistisk tilnærming til virksomheten (Garriga og Melè, 2004). Handlingene selskapet tar i dag i å innlemme CSR i hele organisasjonen representerer en eventuell fordel for virksomheten i henhold til differensiering og konkurransefortrinn i markedet på lang sikt. CSR dekker alle aspekter av en bedrifts daglige operasjoner. Virksomheters handlinger har en gjensidig påvirkning med en eller flere av sine interessegrupper, og det er derfor nødvendig for selskaper å bygge en vanntett merkevare i forhold til sine interessenter. Enten som arbeidsgiver, produsent, kjøper, leverandør, eller investor så er attraktivitet og suksess i et selskap i dag direkte knyttet til styrken av sin merkevare (Chandler, 2004).

Den amerikanske nobelprisvinneren og samfunnsøkonom Milton Friedman kom på 1970-tallet med tydelig kritikk mot bedrifters samfunnsansvar. Friedmans klassiske fremstilling av samfunnsansvar står i opposisjon til påstanden om at virksomheter har et samfunnsansvar. Han argumenterer for at virksomheter kun har et ansvar, og det er overfor eierne sine. Ansvaret går ut på å oppnå høyest mulig profitt innfor gjeldende lover og regler (Bowie, 2012). Friedman mener også at definisjonen av selskapers moralske ansvar blir feil, da han hevder at det bare er enkeltindivider som kan tilskrives et slikt ansvar. Friedman argumenterer også at det oppstår et problem når virksomheter tar på seg samfunnsansvar i henhold til å definere hva som faller innen og utenfor dette ansvaret (Friedman, 1997).

Friedmans syn på CSR er svært tydelig. Han ser på samfunnsansvar som en hensikt å maksimere profitt for aksjonærer. Aksjonærer eller «shareholder» er enhver person, firma eller institusjon som eier en andel i et firma (Bowie, 2012).

Virksomheter må bruke sine ressurser og delta i aktiviteter som er med på å øke ens profitt, så lenge en holder seg innenfor spillereglene, som vil si å engasjere seg i frie og åpne konkurranser uten bedrageri og svindel. Prissamarbeid for eksempel ville vært moralsk galt

for Friedman. Bedriftsledere bør følge loven, og adlyde de etiske retningslinjer innebygd i samfunnet (Bowie, 2012). Videre mener Friedman at selskaper ikke må bidra til veldedighet, da virksomheter allerede bidrar til offentlig verdi ved å skape arbeidsplasser og ved å produsere varer og tjenester som folk ønsker.

Politiske tilnærminger

De politiske teoriene fokuserer på tilknytningen mellom næringslivet og samfunnet, den makten og posisjonen næringslivet har og hvilket ansvar det fører med seg. Garriga og Melé (2004) nevner i sin klassifisering av CSR to sentrale begreper under politiske teorien, Corporate Constitutionalism og Corporate Citizenship. I Corporate Constitutionalism står virksomheters maktposisjon og de innvirkningene de har på samfunnet sentralt. Virksomheter er i besittelse av makt og ressurser, og kan ha betydelig økonomisk og politisk innflytelse på samfunnet. Samfunnet forventer at makten utøves med ansvarlighet, og at selskaper forplikter seg overfor samfunnet de opererer i. Dette gjelder overfor ansatte, kunder, og ut over den tradisjonelle økonomiske bunnlinjen og aksjonærenes snevre interesser. Et sentralt argument i denne teorien er at selskapets samfunnsansvar må vurderes i lys av den makten de har i samfunnet. Corporate Citizenship går ut på i hvilken grad et selskap er sosialt ansvarlig i henhold til det juridiske, etiske og økonomiske ansvaret som aksjonærene stiller til dem. Ved Corporate Citizenship betraktes bedrifter som borgere på samme måte som enkeltindivider i samfunnet. Begrepet har stått sentralt hos ledere og forretningsfolk, grunnet tydelige forutsetninger om at virksomheter bør ta hensyn til det samfunnet de opererer i. (Garriga & Melé, 2004)

Integrerende tilnærminger

Integrerende teorier tar for seg integreringen av sosiale krav, og argumenterer for at selskaper er avhengig av samfunnet i henhold til dens eksistens, kontinuitet og vekst. En kan anse sosiale krav som den måten samfunnet samhandler med virksomheten og gir den en viss legitimitet og prestisje. Konsernledelsen bør derfor ta hensyn til sosiale krav, og integrere dem på en slik måte at virksomheten drives i samsvar med samfunnsmessige verdier. Det er viktig å imøtekomme interessentenes krav, da det er en forutsetning for å overleve (Garriga & Melé, 2004). Preston & Post (1975) bok *Private Management and Public Policy* introduseres teorien Public Policy, som kan oversettes til *prinsippet om offentlig ansvarlighet*. Denne teorien omhandler selskapers offentlige ansvar utover det og bare å følge lover og regler. Virksomheter bør også være oppdaterte på en rekke andre viktige retningslinjer i samfunnet

for å bli oppfattet som samfunnsansvarlig (Garriga & Melé, 2004). I noen tilfeller kan selskaper oppleve negativ oppmerksomhet, da er det viktig å ha en plan eller strategi for hvordan en håndterer en slik situasjon. I tillegg er det vesentlig for et foretak å identifisere bedriftens interessenter og finne ut hvordan en bør forholde seg til dem. Selskapets vilje til å skape og opprettholde dialog med sine interessenter er fundamental strategisk grep for å få en oversikt over de interessentene som kan påvirke virksomheten. Å legge merke til og identifisere interessentenes ønsker kan bidra til bedre innsikt i hvordan en skal utarbeide samfunnsansvar på en best mulig måte.

I artikkelen «Corporate Social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies» uttaler Morsing og Schultz (2006) viktigheten for et selskap å lytte til sine interessenter, og involvere dem i sitt arbeid i henhold til samfunnsansvar. De argumenterer at bedrifter bør ha en tett dialog med sine interessegrupper, i tillegg til at de bør ta del av selskapets utforming av planer for samfunnsansvar. Morsing og Schultz (2006) legger frem noe de kaller en involveringsstrategi, som går ut på at selskapet i først omgang ikke skal aktivt påvirke sine interessenter, men i stede søke inspirasjon fra dem.

Etiske tilnærminger

Etiske teorier av CSR fokuserer på virksomheters etiske forpliktelser, og tar for seg tilnærminger som er med å forklare hvorfor selskaper bør ta samfunnsansvar. Den første tilnærmingen er *universelle rettigheter*, og tar utgangspunkt i menneskerettigheter, arbeiderrettigheter og respekt for miljø. I denne tilnærmingen nevnes FNs Global Compact som består av ti prinsipper som bedrifter fritt kan velge å forholde seg til i henhold til deres arbeid innenfor samfunnsansvar. Prinsippene fokuserer på menneskerettigheter, og angir retningslinjer for hvordan selskaper bør opptre i forhold til arbeideres rettigheter, miljøet og hvordan en skal bekjempe korrupsjon. (Garriga & Melé, 2004)

I følge Garriga og Melé (2004) faller bærekraftig utvikling også under de etiske tilnærmingene til samfunnsansvar. Dette går ut på samfunnsutvikling hvor det blir tatt hensyn til nåværende og kommende generasjoner. Det vil derfor være fundamentalt for virksomheter å tenke langsiktig når de utviser samfunnsansvar. Det er dessverre ikke åpenbart for alle bedrifter hvordan de skal forholde seg til bærekraftig utvikling. Et forslag som er utviklet for å gi en retningslinje vedrørende dette er en å utvide bedrifters «bunnlinje» som omhandler rapportering av sluttresultater, til en «trippel bunnlinje» som innebærer selskapers rapportering av økonomiske, sosiale og miljømessige aspekter av selskapet. Dette kan være en

måte for selskapet å vise samfunnet hvordan de innlemmer sosiale og miljømessige hensyn i den primære virksomheten.

Den siste tilnærmingen som faller under etiske teorier er *Interessenteorien*.

Interessenteorien- eller «stakeholder» -teorien handler om at god bedriftsledelse går ut på å balansere hensynet til alle de som påvirkes av eller påvirker bedriften. I følge Garriga og Melé (2004) er interessenteorien den mest innflytelsesrike og viktigste bidragsyteren til CSR teori. I virksomheters arbeid vedrørende samfunnsansvar er det svært viktig for et selskap å være i dialog med virksomhetens berørte parter. Det er derfor nødvendig for bedrifter å identifisere bedriftens interesser og fastsette disse gruppernes forventninger og krav.

I boken *Strategic Management*, diskuterer Freeman (1984) begrepene «shareholder» og «stakeholder». Freeman mener at «stakeholder» perspektivet er bedre egent enn «shareholder» perspektivet, i henhold til å forklare bedrifters bærekraft på langt sikt. Han hevder også at denne strategien er økonomisk lønnsomt på langsikt, i stede for en strategi som kun hovedsakelig vektlegger eiernes interesser. Videre i oppgaven vil jeg gå nærmere inn på interessenteorien.

2.2 Interessenteorien

Begrepet «stakeholder» som på norsk betyr interessent, ble først introdusert av forskere ved Stanford Research Institute i 1963. De hevdet at hvis en virksomhet skal overleve på sikt, behøver den aksept fra ulike interessentgrupper som støtter opp om virksomhetens mål (Freeman & McVea, 2001). Edward Freeman er en sentral forsker innenfor CSR området, og regnes av mange som opphavsmann av interessenteorien. Freeman argumenterer for at virksomheter bør ta ansvar for alle sine interesser.

R. Edward Freeman definisjon av interesser er som følger:

“any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of the organization`s objectives” (Freeman, 1984, s.46).

Freemans definisjon legger vekt på at alle individer eller grupper som er berørt av virksomheten skal tas hensyn til. I senere tid har han modifisert definisjonen av interesser, og den nyste definisjonen er «those groups who are vital to the survival and success of the corporation» (Freeman, 2004, s.42).

Videre kan vi dele bedrifters interessenter inn i primære og sekundære interessenter. Primære interessenter er ansatte, kunder, eiere, investorer, leverandører og lokalsamfunn. Disse partene er tydelig involvert i bedriftens verdiskaping, og er derfor fundamentale for en bedrift å ta hensyn til. Sekundære interessenter kan være myndigheter, media, frivillige organisasjoner (NGO-er), aktivister, som har mer en indirekte interesse i bedriften, og som gjerne kun tas hensyn til i enkelte tilfeller. Sekundær interessenter blir ofte ansett som vesentlige pressgrupper som næringslivet i økende grad legger mer vekt på. (Carson, Kosberg, Skauge & Laudal, 2015, s.182)



Figur 1: Selskapers primære og sekundære interessenter

Interessenteorien går hovedsakelig ut på å balansere personers og grupperes interesser. Men hvem er egentlig bedriftens interessenter, og hvordan vet man hvor mye innflytelse hver og en interessent har på selskapet og motsatt? Interessenteorien har fått en rekke kritikk angående at det ikke kommer tydelig nok frem hvilke interessenter som bør prioriteres til en hver tid og hvorfor de bør bli fokusert på. Argumentet mot teorien er at interessenteorien virker best som en strategisk ledelsesteori, når det gir klare tegn på når en skal ta hensyn til hvilke interessenter. (Carson et al., 2015, s.183)

For å identifisere hvilke interessenter, når og hvorfor de skal prioriteres, kan en kategorisere de ulike interessentene ut ifra hva slags interesse eller eierforhold det handler om. Deretter

kan en bruke dette som en anvisning for bedriftsledere og hvordan de skal forholde seg til de enkelte interessentene. Mitchell, Agles og Woods (1975) formet et rammeverk for en slik kategorisering, hvor de tok utgangspunkt i kriteriene makt, legitimitet og hastverk. Makt dreier seg om i hvilken grad interessenten har evne til å tvinge igjennom sin vilje. Legitimitet går ut på graden av sosialt akseptert krav interessenten har mot virksomheten, og det som forventes at virksomheten skal leve opp til. Hastverk går ut på hva som oppfattes som hastende og tvingende nødvendig krav fra interessenten. (Carson et al., 2015, s.183)

Hvilke interessenter som har betydning og i hvilken grad de har betydning vil varierer fra prosjekt til prosjekt. Kulturelle forskjeller kan også spille en vesentlig rolle i henhold til hvilke interessenter som er betydelige. Internasjonale selskaper har gjerne ulike interessenter på tvers av landegrensene de opererer i. (Carson et al., 2015, s.184)

Endringer i maktforhold i samfunnet fører til at næringsliv, myndigheter og frivillige organisasjoner ofte tilegner seg nye roller. Dette fører til at det stadig oppstår nye former for samarbeid, eller såkalt partnerskap, som kan gjøre det enklere for enkeltinstanser å utføre visse handlinger. Samarbeidsavtaler går ofte ut på at selskaper bidrar med økonomisk støtte til organisasjoner, i bytte mot organisasjonens spesialkompetanse. Et eksempel på dette er da Amnesty i 2003 utarbeidet et skreddersydd nettbasert opplæringsprogram om menneskerettigheter for Statoil, der de gav menneskerettighetsopplæring av Statoils medarbeidere (Alfsen, 2003).

Freeman fremstiller ikke interessentteorien som en etisk teori, men presenterer den som en strategisk ledelsesfilosofi. Han legger frem at en god ledelsesform vil bidra til et mer etisk næringsliv, som er i tråd med samfunnets normer og verdier. Thomas Donaldson og Lee Preston(1995) argumenterer derimot for at interessentteorien må forstås som en etisk teori. Donaldson og Preston hevder at teorien kan forstås på tre forskjellige måter:

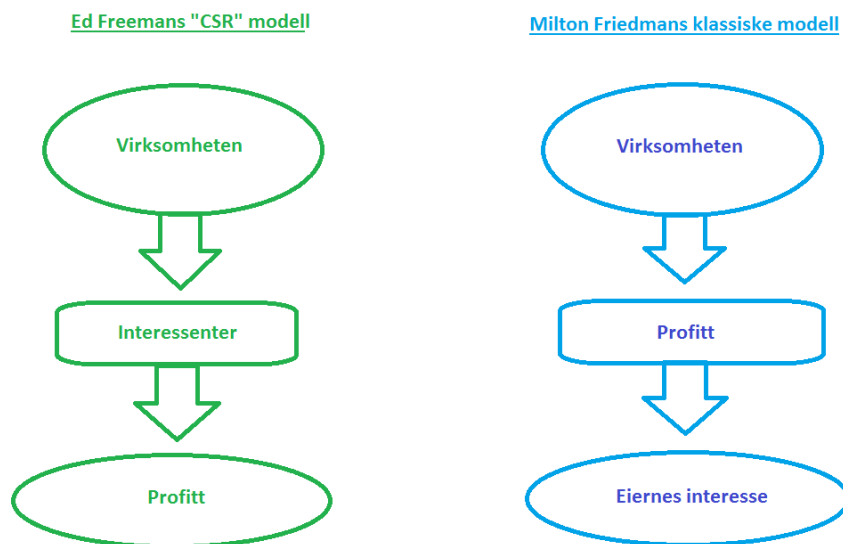
1. *Beskrivende teori*, hvordan bedriftsledere tar beslutninger basert på bedriftens interessenter
2. *Instrumentell teori*, hva som er den beste og mest effektive strategien en leder bør velge på vegne av bedriften.
3. *Normativ teori*, hva som er den riktige måten å drive forretningsdrift i etisk forstand.

Beskrivende og instrumentell teori kan ses på som en av mange måter på hvordan bedriftsledelse skal foretas i henhold til interessentteori. Hvis interessentteorien kan anses som en normativ teori, må interessenter anses som normativ og som legitim interessert i

virksomheten. Det går da ut på at interessenter har spesifikke rettigheter som selskapet er pliktig å ivareta, altså interessenters legitime krav mot bedriften.(Carson et al., 2015, s.188)

2.2.1 Freeman vs Friedman

Den tilsynelatende uoverensstemmelsen mellom Freeman og Friedman er spesielt tydelig i hensyn til «å møte lokalsamfunnets behov». Det er likevel viktig å merke seg at i teorien behøver det ikke være noe motstrid mellom synet på velstandsmaksimering og synet på interessenter i forhold til strategisk ledelse. Flere hevder at å være oppmerksom på virksomhetens interessenter er nødvending for profittmaksimering. For å oppnå profitt må selskapet håndtere sine relasjoner til interessenter på en best mulig måte, kalt instrumentell interessentteori. For å maksimere aksjonærenes rikdom, må bedriftsledere balansere og møte behovene til de ulike interessentene til bedriften. De som sier seg enig i instrumentell interessentteori hevder at det er en forretningssak å behandle interessenter på en best mulig måte. Milton Friedman erkjente at instrumental interessentteori var en smart ledelses teknikk, men foraktet de som kalte instrumental interessentteori «corporate social responsibility» (CSR) (Bowie, 2012).



Figur 2.2 Freemans «CSR» modell

2.2.2 Kritikk av interessentteorien

Til tross for at mange teoretikere har forsøkt å bidra til forbedring av Freemans bok *Strategic management* er det fremdeles noen som betrakter interessentteorien som noe uklar og svak teori. Kritikere mener at versjonene av interessentteorien som foreligger har klart å rettlede

selskaper på en bra måte i henhold til å balansere ulike interessenters interesser. Det legges likevel til at det er ingen bred enighet om hvordan og i hvilken rekkefølge de ulike interessenter skal prioriteres. (Vildskog & Haugland, 2013)

Det teoretiske grunnprinsippet kritiseres for å være lite integrert innenfor de tre retningene (normativ, deskriptiv og instrumentell), og også innen for hver enkelt av retningene. Det normative grunnprinsippet har blant annet konsentrert seg om kapitalisme i Kants tradisjon, eiendomsrett og rettferdighetsprinsippet. Uenighet og mangel på felles normativt fundament blir dermed sett på som et problem ved teorien. (Vildskog & Haugland, 2013)

Susan Key (1999) kritiserer interessenteorien for at den i utgangspunktet ikke er en teori, men et utviklet rammeverk for å beskrive bedrifters atferd. Key mener at Freeman har utviklet et rammeverk da han ikke gir noen form for rettleiding for å teste eller forutsi eksterne aktørers handlinger. Hun hevder også at slik Donaldson og Preston fremlegger interessenteorien fremkommer ikke kompleksiteten av den virkelige verden virksomheter møter. Key argumenterer også videre at i stede for å identifisere alle potensielle interessenter, vil det være mer fordelaktig å identifisere de ulike interessene som interessentene representerer.

2.3 Legitimitetsteori

Et selskap velger å ta samfunnsansvar av ulike årsaker. Implementering av CSR aktiviteter kan være en strategi for effektivisering og måloppnåelse, eller det kan handle om noe mere symbolsk som å oppnå legitimitet hos samfunnet en operer i.

Legitimitetsteori er kanskje en av de fremste teoriene som er blitt brukt til å forklare rapportering av samfunnsansvar (Blowfield & Murray, 2011, s.194). Legitimitetsteorien bygger på tanken om at foretaket hele tiden må fremstå med aktiviteter som av samfunnet blir oppfattet som legitimt. Et selskaps legitimitet avgjøres av samfunnet, og dannes gjennom selskapets evne til å tilpasse seg sosiale samfunnsnormer relatert til forretningsvirksomhet. Legitimitet bygger på samsvaret mellom for eksempel en virksomhets verdisyn og det gjeldende verdisynet som innehas av samfunnet. Av dette kan vi si at legitimitet er noe som gis av eksterne interessenter (Andersson og Bergqvist, 2003). Her blir samfunnet betraktet som en helhet i motsetning til i interessenteorien, hvor samfunnet er delt inn i grupper (interessenter) i henhold til deres grad av legitimitet og makt (Deegan, 2006, s.168-169).

Selskapets legitimitet er en viktig ressurs for foretaket. Ved å betegne et selskap som legitimt skapes samtidig en form for verdsettelse av bedriften. Legitimitet er derfor nært knyttet til verdsetting og normer for hva som er «rett og riktig» i omgivelsene. Legitimitet innebærer en overenstemmelse mellom selskaps vurderinger og de fremherskende verdier i samfunnet. Dette tyder på at legitimitet er noe som bedømmes og oppnås av utenforstående, hvor den som tildeler legitimiteten godkjenner eller aksepterer den legitimerende handling, målsetning eller verdsettelse (Deegan, 2006, s.165).

Hvis organisasjonen ikke handler i tråd med de normer og verdier som til enhver tid eksisterer i samfunnet, kan det resultere i at den implisitte kontrakten trekkes tilbake. Det kan ende med straff ved at for eksempel kunder reduserer etterspørsel etter selskapets produkter, og ved at tilførsel av arbeidskraft eller kapital kuttes. Bruk av lobbyvirksomhet kan også være et middel for innføring av lover eller økt skatt, og for å hindre at foretaket driver aktiviteter som ikke er ønskelig fra samfunnets ståsted (Brown & Deegan, 1998). Dette kommer igjen i begrepet «license to operate», som er utbredt i CSR-sammenheng, og som refererer til det handlerom som selskaper tildeles av dens interessenter. Generelle aksept av foretakets ringvirkninger i samfunnet vil delvis være foretakets rett til å ta fortjeneste fra kommersielle aktiviteter. Anses ikke aktivitetene som selskapet engasjerer seg i som legitime, kan det føre til at selskapets «license to operate» begrenses (Blowfield & Murray, 2011, s.45).

Legitimitetsteorien kan betraktes som en positiv og systembasert teori, ved at den søker å forklare og beskrive foretakets handlinger og ettersom foretaket antas å ha innflytelse og blir influert av samfunnet det er en del av (Deegan, 2006, s.166).

Suchman (1995) peker på to innfallsvinkler til organisatorisk legitimitet. Ved å tilnærme seg legitimitet fra virksomhetens side oppnår man et strategisk utgangspunkt, mens sett fra samfunnets side vil det være en institusjonell tilnærming. En økende trend av organisatorisk samfunnsansvar blir sett på som en strategisk metode for å sikre legitimitet (Dowling & Pfeffer, 1975). Videre vil oppgaven ha et strategisk utgangspunkt.

2.3.1. Definisjon av legitimitet

I den teoretiske forskningslitteraturen finnes det ulike definisjoner av legitimitet. Et samfunns verdier, normer, oppfatninger og forventinger varierer mellom ulike land og kulturer. Hva et samfunn oppfatter som legitimt behøver nødvendigvis ikke oppfattes som legitimt av et annet

samfunn. Videre presenteres to definisjoner av legitimitet for å få et innblikk i ulike oppfatning er av legitimitet.

Suchman (1995, s.574) definerer legitimitet relativt bredt:

Legitimitet er en generalisert oppfatning eller antagelse om at en enhets aktiviteter er ønskelige, riktige eller hensiktsmessige innen et sosialt konstruert system av normer, verdier, overbevisninger og definisjoner.

Suchman forsøker i sin definisjon å inkludere alle aspekter ved legitimitet, både en evaluerende og kognitiv definisjon, i tillegg til å ta for seg samfunnets sosiale rolle. En virksomhet er legitim så lenge deres aktiviteter er i tråd med målene i det overordnede sosialt konstruerte systemet, uavhengig av enkeltindividers mening (Suchman, 1995).

Dowling og Pfeffer (1975, s.122) definisjon av legitimitet:

Legitimitet er en tilstand eller status som forekommer når en enhets verdisystem er i overensstemmelse med det overordnede verdisystemet enheten er en del av.

Dowling og Pfeffer (1975) mener at virksomhetens legitimitet avhenger av hvorvidt selskapet klarer å skape en overensstemmelse mellom virksomhetens atferd og de verdier og normer som eksisterer i det sosiale system, som foretaket er en del av. Virksomheten er en del av et system, hvor dens relasjon til omgivelsene bestemmer og konstituerer selskapets legitimitet. Skulle det oppstå en reel eller potensiell uoverensstemmelse mellom de to verdisystemene, vil foretakets legitimitet kunne bli truet (Dowling & Pfeffer, 1975). Virksomheten vil da møte problemer, grunnet misforhold mellom nåværende tilstand og ønsket tilstand av legitimitet.

2.3.2. Legitimeringsstrategier

Selskaper anvender ulike legitimitetsstrategier for å kommunisere med sine interessenter. Strategier har som hensikt å overtale, opplyse eller distrahere urolige interessenter. Når legitimeringsstrategier fremstilles på denne måten, formidles et bilde av ledelsen hvor de kan bli betraktet som manipulerende og handlekraftig i henhold til å legitimere selskapets atferd, uten at virksomheten selv må gå igjennom store forandringer. På denne måten fremstilles legitimitet som om det var helt opp til foretaket å utvikle.

Dowling og Pfeffer (1975, s.127) refererer til tre ulike strategier virksomheten kan ta i bruk i legitimeringsprosessen:

1. endre aktiviteter for å tilpasse seg til gjeldende definisjon av legitimitet
2. endre gjeldende definisjon av legitimitet gjennom kommunikasjon for å oppnå samsvar med organisasjonens nåværende praksis
3. identifisere seg med symboler, verdier eller institusjoner med sterk forankret sosial legitimitet gjennom kommunikasjon, uten å endre nåværende praksis.

Valg av strategi for å tette et eventuelt legitimitetsgap vil avhenge av om virksomheten ønsker å oppnå, opprettholde eller reparere legitimitet. Har selskapet som hensikt å oppnå legitimitet, vil dette være et resultat av en proaktiv strategi. Da kan foretaket tilpasse seg omgivelsene, velge omgivelser som har sammenfallende verdier som det foretaket ønsker, eller ta i bruk manipulasjon med hensikt å få omgivelsene til å tilpasse seg foretaket (Suchman, 1995). Legitimitet er dynamisk og kan endre seg i det organisasjonen endrer sine aktiviteter.

Å opprettholde legitimitet antas å være enklere enn å oppnå eller reparere legitimitet. Imidlertid er opprettholdelse av legitimitet ikke så enkelt som det kanskje virker. Legitimitet er dynamisk konstruert, og kan gjerne endres som følge av en endring i selskapets aktiviteter. Samtidig kan samfunnet oppfattes som lite statisk da normer og verdier endres over tid. I slike tilfeller kreves det at foretaket svarer til omgivelsene de opererer i. (Suchman, 1995). Det som er legitimt i dag, behøver ikke anses som legitimt i morgen. Hva som oppfattes som legitimt til en hver tid avhenger av tid og sted (Deegan, 2006, s.167)

En annen utfordring med hensyn til å opprettholde legitimitet er at interessenter ikke er en homogen gruppe med identisk verdisystem. Foretaket må kunne forutse potensielle kommende utfordringer og reaksjoner fra omverden for å kunne opprettholde legitimitet. Samtidig er det også viktig å beskytte legitimiteten som allerede er oppnådd (Suchman, 1995). Har bedriften som hensikt å reparere legitimitet vil det innebære en reaktiv respons på en uforutsett hendelse som har bidratt til et legitimitetsgap. For å reparere legitimiteten kan foretaket enten velge å forsvare sine handlinger, restrukturere legitimiteten, fornekte problemet eller ta avstand og fraskrive seg ansvaret.

2.3.3 Kritikk av legitimitetsteorien

Legitimitetsteorien har blitt kritisert for at den ikke er spesifikk nok, og at den ikke evner å forklare virksomhetens bærekraftsrapportering på egen hånd (Gray, 2007, s.185). Den har også fått kritikk for ikke å være tydelig nok i forhold til andre teorier, som for eksempel interessentteorien (Deegan, 2006, s.168-169). Legitimitetsteorien inkluderer begreper som «samfunnet» og «omgivelsene» som mulige interessenter, dette tydeliggjør ikke hvem som faktisk er virksomhetens interessenter. Dette kompliserer det å få en tydelig oversikt over teorien og å kunne skille den fra eventuelle andre teorier. I legitimitetsteorien blir det antydnet at virksomheter har en sosial kontrakt med samfunnet som helhet. Kritikere anser denne kontrakten som urealistisk da samfunnet blir å behandle som enhetlig, da det opprinnelig består av en rekke ulike grupper (Deegan, 2006, s.171). Teorien blir også kritisert for å være lite velutviklet i forhold til å beregne omfanget av legitimitetsgapet. Det kommer lite tydelig frem hvor stort et opplevd legitimitetsgap må være før selskapets virksomhet er truet. Teorien er også svært utydelig på hva som skiller strategier for å oppnå, opprettholde og reparere legitimitet (Deegan, 2006, s.175).

2.4 Forskjellen mellom interessent -og legitimitetsteorien

Både interessent og legitimitetsteorien bygger på selskapets forhold til omgivelsene. Forskjellen mellom de to teoriene er delvis hvordan selskapet anvender interessentenes krav og delvis hvordan samfunnet stiller krav. Ut i fra interessentteorien bruker selskapet interessentenes krav som mål for selskapets virksomhet, mens ut i fra legitimitetsteorien tar selskapet i bruk interessentene krav til å legitimere virksomheten. Det samfunnsmessige perspektivet går ut på å formulere forventninger og krav til selskapene (interessentteorien), og legitimere det samfunnssystemet innenfor det selskapet opererer i. Interessentteorien betrakter virksomheter som en del av et større sosialt system, det samme gjør legitimitetsteorien. Men interessentteori perspektivet tar spesielt i betraktning de ulike interessegruppene i samfunnet, og hvordan de på best mulig måte blir tatt hånd om i henhold til å tilføre selskapet mest mulig verdi. Ulike interessenter har ulik mulighet til å påvirke selskaper avhengig av dens grad av innflytelse. Dette har en stor betydning for hvor ivrig selskapene er i å møte deres informasjonsbehov (Andersson og Bergqvist, 2003).

KAPITTEL 3: METODE

Etter å ha definert forskningsspørsmålene i casestudiet er neste steg å velge et design for studiet som passer til forskningsspørsmålene (Jacobsen, 2000). Utformingen av oppgaven kan ses på som hvordan forskningen utføres fra start til slutt (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004). Problemstillingen for denne oppgaven er: Hvordan påvirkes norske olje- og gasselskap i utlandet av det de oppfatter som interessentenes forventninger til dem?

For å svare på problemstillingen har jeg valgt å spørre Statoil Tanzania hvem de mener er deres viktigste interessenter, og hva Statoil oppfatter som interessentenes forventninger til seksapet. Videre vil jeg se på hva slags utfordringer som kan oppstå som følge av interessentenes forventninger, og hvilke praktiske tiltak det har resultert i.

3.1 Forskningsdesign

”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (Aubert, 1991, s.196)

Valg av metode er avhengig av problemstillingen (Johannessen et al., 2004).

For å kunne besvare forskningsspørsmålene må en bestemme forskningsdesign.

Forskningsdesign er en beskrivelse av hvordan man skal gjennomføre analyseprosessen for å kunne løse det aktuelle problemet. Man kan se på forskningsdesign som veien fra forskerens problemstilling til konklusjonen av forskningen og planen om hvordan en skal nå målet med forskningen (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). Ved valg av forskningsdesign er det avgjørende å vite hva slags data undersøkelsen krever, hvordan dataene skal samles inn og hvordan data skal analyseres (Gripsrud et al., 2004).

Jacobsen (2000, s.75) deler forskningsdesign inn i to retninger avhengig av om de er ekstensive eller intensive, og om de er beskrivende eller forklarende. Denne oppgaven er en beskrivende og intensiv studie, da jeg går i dybden av noen få individer. Jeg har valgt å utføre en case studie, da det vil gi meg mulighet til å undersøke fenomenet i omgivelsene, som betyr at man kan innhente forklaringer eller beviser hvor fenomenet befinner seg. Ved å begrense området av studiet til et lite antall enheter vil man ha mulighet til å gå i dybden av fenomenet man ønsker å studere (Farquhar, 2012). Ved utførelse av casestudie er det vanlig å kombinere datainnsamlingsmetoder, som for eksempel intervjuer, observasjoner eller

spørreundersøkelser. Det vil si at ved en casestudie kan en velge mellom bruk av kvalitative eller kvantitative datainnsamlingsmetoder eller en kombinasjon av begge (Eisenhardt, 1989).

I følge Yin (2014) er casestudier å foretrekke under tre kriterier:

1. Når forskeren ønsker å besvare «hvorfor»-, «hvem»-, eller «hvordan»- spørsmål.
2. Når forskeren har lite kontroll over det som skal undersøkes.
3. Når fokuset er rettet mot et midlertidig fenomen.

Følger man de nevnte komponentene vil man kunne anvende eksisterende teori, og modifisere og utvikle denne, eller utvikle en helt ny teori i analysen av undersøkelsens resultat.

For å kunne svare på hvorfor, hvem og hvordan spørsmål, kan en casestudie benyttes som en taktikk der man kan anvende flere typer datakilder, både sekundær og primære kilder. Basert på kriteriene til Yin er casestudie et passende valg av forskningsdesign for denne oppgaven. Det første kriteriet til Yin gjør seg gjeldene i denne forskningsoppgaven, da hensikten med studiet er å undersøke hvordan interessenter påvirker norske olje og- gasselskaper samfunnsansvar.

Det finnes tre typer casestudier: utforskede, beskrivende og forklarende casestudier.

En utforskende casestudie har som formål å identifisere den problemstillingen eller fremgangsmåten som brukes. I en studie av mindre kjente fenomener vil det være hensiktsmessig å benytte utforskende casestudie for å få et bedre innblikk i fenomenet som studeres. I denne type studie kan data gjerne ha blitt samlet inn før formuleringen av problemstillingen eller eventuelt foreslåtte hypoteser (Yin, 2014). I beskrivende casestudier studerer forskeren fenomenet i sin naturlige kontekst. Det forutsettes at forskeren presenterer en deskriptiv teori, for å underbygge fenomenet eller historien undersøkelsen fokuserer på. Siste formen av casestudier er forklarende casestudiet. Dette konsentrerer seg om å forklare hvorfor og hvordan konkrete forhold eller hendelser har oppstått. Forklarende casestudier har som formål å undersøke årsakssammenhenger mellom ulike fenomener, og er sentral hvis en ønsker å utføre en årsaks forklarende studie. Ved denne typen casestudie undersøkes innsamlet data både på overflaten og på et dypere nivå for å kunne svare på problemstillingen og forklare fenomenet.

Valg av forskningsdesign avhenger av hvor mye forskning som tidligere er gjort på problemstillingen og hvor mye tid og ressurser en har tilgjengelig. Det er gjort en rekke forskning på bedrifters samfunnsansvar og omdømme, men interessenters påvirkning på norsk

olje- og gasselskapers samfunnsansvar i utlandet, er det forsket mindre på. Jeg ønsker derfor å undersøke dette nærmere ved bruk av utforskende design for å få økt innsikt og forståelse.

Fordelen med utforskende design er at man har mulighet til å oppnå en kontinuerlig læringsprosess. Man behøver ikke å ha samlet inn og analysert all data, da man gradvis får økt innsikt i situasjonen og problemstillingen. Utforskende design har også en svakhet da det kun kan gjennomføres ved å foreta ustrukturerte observasjoner og intervjuer. Det vil si at resultatet ikke kan generaliseres, slik at min erfaring, kunnskap og innsikt i organisasjonen, bransjen og markedet vil være avgjørende for resultatet av analysen.

I henhold til antall enheter i analysen, kan en foreta en enkelt casestudie eller flere casestudier. Yin(2003) legger frem fire relevante design for casestudier, ved hjelp av en 2x2 matrise. Den første kategorien i matrisen er enkelt-casedesign og multipel-casedesign. I denne rapporten er det valgt en enkelt-casedesign, da jeg bruker en utforskende casestudie for å få en dypere forståelse av fenomenet. Enkelt- casedesign vil gi en dypere innsikt enn ved multipel- casedesign (Farquhar, 2012).

Fordeler med å studere en case er at man kan oppnå dybde, innsikt og avsløringer (Farquhar, 2012). Det passer bra i forhold til problemstillingen i denne oppgaven, da målet er å få innsikt i hvordan interessenter påvirker norske olje –og gasselskapers samfunnsansvar i deres utenlandske operasjoner. Det finnes ulemper ved å velge enkelt-casedesign som forskningsdesign for en studie. En ulempe er at det er vanskelig å underbygge troverdigheten med argumenter en utvikler basert på resultatet av forskningen. Et annet problem er at det er vanskeligere å gjøre resultatet av forskningen overførbar når en kun fokuserer på et objekt i studiet.

Den andre kategorien i matrisen skiller mellom holistisk og «embedded» design, og er basert på den eller de enhetene som skal analyseres. Denne kategorien kan forekomme i kombinasjon med begge i den første matrisen (Yin, 2003). Holistisk design fokuserer på en enkelt-enhet, og et «embedded» design fokuserer på flere enheter. For dette studiet er et enkelt-case studie av «embedded» design valgt.

3.2 Studieobjekt

I dette studiet er det Statoil Tanzania AS som er forskningsobjektet. Statoil Tanzania AS er datterselskapet av det norske selskapet Statoil ASA. Regjeringen forventer at Statoil, som alle andre norske selskaper, utøver samfunnsansvar der de opererer. Samfunnsansvar innebærer et interessefelleskap for næringsliv, myndigheter og andre interessenter. De ulike interessentene

har sin egen verdi og spiller sin respektive rolle i og for selskaper (Frynas, 2010). De stiller krav og forventninger til selskapers handlinger og engasjement i samfunnet. Å drive virksomhet i et helt annet land betyr at en må forholde seg til andre interessenter enn de en er vant med i hjemlandet. Det vil si at interessentene som Statoil forholder seg til i Tanzania ikke de samme som i Norge, og har nødvendigvis ikke den samme rollen eller interaksjonen med selskapet som interessentene i hjemlandet. Mitt innsyn og erfaringer i Statoil Tanzania og deres interessenter gjort at jeg valgte selskapet som studieobjekt da jeg følte det ville bidra til å finne svar på problemstillingen min.

3.3 Metode for datainnsamling og analyse

I henhold til datainnsamlingsmetode, skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder. Forskjellen mellom de to tilnærmingene omhandler kategorisering av egenskaper og graden av strukturering (Johannessen et al., 2004). En kvantitativ metode er strukturert slik at man kan telle og kvantifisere fenomenet, i tillegg til at det er stor grad av struktur. Med en kvalitativ tilnærming derimot, er det ikke tilrettelagt for kvantifisering av et viss fenomen, en kategoriserer observasjoner etterpå, og det er basert på hva de utvalgte informanter har uttalt. Dessuten er konstruksjonen av en kvalitativ metode mer ustrukturert og fleksibel, hvor ytterligere datainnsamling er preget av åpenhet.

På bakgrunn av problemstillingen som er valgt for dette studiet, vil det være hensiktsmessig å velge en kvalitativ datainnsamling i stede for en kvantitativ metode.

Innsamling av kvalitative data er del av en integrert prosess bestående av analyse av data, tolkning av data og datainnsamling (Johannessen et al., 2004). Når det gjelder innsamling av data finnes det ingen standard måte å gjøre dette på, en kan velge ulike måter som å intervju, observere, analysere dokumenter, eller bruke visuelle medier (Ryen, 2002).

De to vanligste måtene å samle inn kvalitativ data er enten ved å gjennomføre intervjuer eller ved å observere (Johannessen et al., 2004). Den mest utbredte av de to metodene er å intervju informanter (Ryen, 2002). Ved observasjon vil innhentet data være hva en forsker observerer i en bestemt situasjon, og ved intervju vil grunnlaget for data i forskningen dannes ved samtale mellom intervjuer og intervjuobjekt (Johannessen et al., 2004).

I dette studiet er innhentet data skjedd ved å holde kvalitative dybdeintervjuer, for å få informasjon om hvordan norske olje- og gasselskap i utlandet påvirkes av det de oppfatter som interessentenes forventninger til dem. Det var ikke aktuelt å observere selskapet, da det

antagelig ikke ville ha gitt mye innsikt om hvordan Statoil tror interessenter påvirker selskapet, i tillegg ville det ha vært for tidkrevende. Observasjon ville være bedre egnet hvis studiens forskningsspørsmål dreide seg om informasjon som ville ha vært vanskelig å få gjennom intervjuer eller en undersøkelse (Johannessen et al., 2004).

3.3.1 Kvalitativ tilnærming

Fundamentale spørsmål i forhold til utvalg (sample) er hva størrelsen bør være, og hvem det skal bestå av. Forskeren må vurdere disse spørsmålene, og metoden som velges vil være med å forme utfallet av utvalget. I denne oppgaven er det valgt en kvalitativ metode, og karakteriseres ved at en henter større mengder data fra få informanter. Hensikten er å komme tett på informantene (Johannessen et al., 2004). Det er ikke noe gitt antall på hvor stort utvalget bør være, og det er ofte vanskelig å bestemme tidlig i prosessen (Ryen, 2002). Videre kan valget av undersøkelsesmetode være avgjørende for størrelsen på utvalget (Johannessen et al., 2004). Dersom forskeren velger å gjennomføre dybdeintervjuer, kan det være tilstrekkelig å intervju 10- 15 mennesker, og utvalgsstørrelsen vil ofte avhenge av hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelige (Johannessen et al., 2004). Dybdeintervju benyttes hvor bare tema er forhåndsbestemt, og når det er behov for dypere forståelse av problemstillingen.

Med utgangspunkt i problemstillingen, vil det være hensiktsmessig å intervju informanter som har mest kunnskap om Statoil Tanzanias interessenter og samfunnsansvar. Valg av informanter har derfor i denne oppgaven falt på en kommunikasjonskonsulent og landssjef for Statoil Tanzania AS. Kommunikasjonskonsulenten er tanzanianer og mens landssjefen er nordmann, noe som kan være interessant i henhold til å se om de to nasjonalitetene har ulik oppfatning eller meninger vedrørende interessenter og deres påvirkning på selskapet.

3.3.2 Primær- og sekundærdata

Jakten på relevant informasjon til en undersøkelse kan være en tidkrevende og kostbar prosess. Det er derfor viktig at forskeren kan finne og bruke kilder effektivt (Smith, 2011). Informasjonskilder kan deles inn i to kategorier, primær -og sekundærdata. Primærdata er data som er innhentet av forskeren selv, mens sekundærdata er allerede eksisterende materiale og kan derfor ikke innhentes direkte fra kilden (Jacobsen, 2000).

Innhenting av informasjon startet med innsamling av sekundærdata. Dette ble gjort for å få bedre innsikt i de teoretiske aspekter i henhold til det som skulle studeres og få innsikt i selve studieobjektet. Relevante problemer og temaer som bør tas opp under intervjuene ble utviklet på forhånd, for å få et godt utgangspunkt før en utfører intervjuene. Sekundære data angående teoretisk perspektiv er basert på ulike artikler, bøker og rapporter. Det har ikke vært publisert relevante casestudier eller andre studier tidligere om Statoil Tanzania AS og deres interessenter, det var derfor problematisk å finne relevant sekundærdata som kunne gi innsikt i forholdet mellom partene. Det har vært skrevet caser om Statoils samfunnsansvar i Angola, Aserbajdsjan og Nigeria, men det er ingen sekundærdata som er særlig relevant for denne casestudiet. Eksisterende data om selskapet ble innhentet fra firmaets nettside, samt dokumenter og rapporter fra ikke-statlige organisasjoner og norske myndigheter.

3.3.3 Utarbeidelse av intervjuguide

En intervjuguide er en plan man lager før man foretar et intervju, for å ha en oversikt over hvilke tema som skal tas opp i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2005). Hensikten med intervjuguiden er å innhente relevant informasjon til å besvare oppgavens forskningsspørsmål (Dallan, 2007). Intervjuguiden kan bygges opp med konkrete spørsmål, eller det kan være en liste med temaer som ønskes å belyse i løpet av intervjuet. Graden av forhåndsstrukturering kommer an på fokus, forskningsspørsmål og utvalgsriterier (Ryen, 2002). Jeg valgte å utføre intervjuene i en semistrukturert grad, slik at intervjuet var planlagt på forhånd men likevel fleksibelt for videre utdyping og avklaringer. I tillegg sikrer det at informantene ble stilt tilnærmet de samme spørsmålene. Etersom en informant snakket norsk og den andre engelsk, valgte jeg å lage to intervjuguides henholdsvis en norsk og en engelsk. Intervjuguidene var tilnærmet like, hvorav noen få av spørsmålene var ulike. Årsaken til dette er at hver av informantene har ulik erfaring og kompetanse på visse områder. Spørsmålene ble stilt i en rekkefølge som følte naturlig, men hvor det også var rom for justeringer underveis.

3.3.4 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble som avtalt gjennomført over Skype, hvorav begge informantene befant seg i Tanzania og jeg i Norge. Intervjuene var relativt lange og varte i litt over en time hver. Jeg innledet intervjuet med å gjengi noe av informasjonen jeg hadde sendt dem på forhånd, som oppgavens problemstilling, varighet av intervjuene, anonymitet og lydopptak. Begge

informantene godkjente lydopptak, og ønsket ikke å være anonyme. Før jeg startet intervjuet spurte jeg om informantene hadde spørsmål vedrørende oppgaven eller intervjuet.

Store deler av oppgavens datainnsamling kommer fra intervjuene, derfor var det viktig å få informasjonen fra informantene så ordrett som mulig da jeg ønsket å anvende dette i empiridelen. Lydopptak ble derfor et viktig verktøy benyttet under intervjuet. Ved bruk av lydopptak hadde jeg mulighet til å ha fullt fokus på informantenes verbale og ikke verbale kommunikasjon. Jeg ønsket å gå dypere inn enn i den hverdagslige samtalen, det var derfor viktig å innta en lyttende posisjon (Kvale, 2002).

3.3.5 Analyse av intervjudata

Jacobsen(2005) slår fast tre momenter ved analyse av kvalitativ data; beskrive, systematisere/kategorisere og sammenbinde. Som nevnt valgte jeg å benytte meg av båndopptak for å oppnå en mest mulig korrekt registrering. Etter å ha utført intervjuene valgte jeg å transkribere intervjuene, for å sikre meg at jeg fikk med alt av vesentlig betydning. Transkribering er å reprodusere intervjuene skriftlig, ved å notere alt som blir sagt ordrett. Dette gjorde det også lette i forhold til å kunne gå frem og tilbake i intervjuene. Deretter forkortet jeg notatene mine ved å fokusere på hovedbudskapene og de mest relevante funnene. Slik eliminerte jeg unødvendig data som ikke er relevant for problemstillingen min.

Etter å ha transkribert intervjuene valgte jeg å foreta en innholdsanalyse. Jacobsen (2005) beskriver innholdsanalyse som en prosess for å redusere informasjonen innhentet i intervjuet ned til færre temaer eller kategorier. For å få et best mulig resultat valgte jeg å kategorisere informasjonen i to grupper med utgangspunkt i forskningsspørsmålene mine. Deretter delte jeg forskningsspørsmålene i to igjen, da dette falt naturlig i henhold til at hvert forskningsspørsmål stiller to spørsmål. Hensikten med denne kategoriseringen var å få en bedre oversikt over kompliserte, detaljerte og rike data. Dette gjorde at jeg senere i analysen kunne forholde meg til et fåtall kategorier i stede for en kompleks innsamlet data. Videre fordelte jeg informantenes utsagn til hvert av forskningsspørsmålene.

3.3.6 Evaluering av kvalitative undersøkelser

Forskning handler om å skape resultater som er troverdige, det innebærer å skape fortolkninger som er godt argumentert og basert på empiriske data som er analysert

systematisk (Tjora, 2010). Oppnår forskeren troverdige resultater kan en oppnå anerkjennelse av ulik grad. For at dette skal være mulig må forskeren overbevise omgivelsene om at kvaliteten på forskningen lever opp til en gitt standard (Tjora, 2010). I forhold til kvalitetskriterier for kvantitativ forskning dreier det seg om pålitelighet og ulike former for validitet (Johannessen et al., 2004), mens det finnes ulike meninger når det gjelder hva som kan anses som tilfredsstillende kvalitativ forskning (Ryen, 2002). Når det kommer til validitet og reliabilitet har kvalitativ forskning blitt kritisert for ikke å oppfylle kvalitetskriteriene. Kritikken har bidratt til utviklingen av et nytt konsept av validitet og reliabilitet, slik at det er mulig å fange opp hva kvalitet i kvalitative studier innebærer (Ryen, 2002). I følge Ryen (2002) har Guba og Lincolns oppfatning av kvaliteten på kvalitativ forskning hatt størst innvirkning, og deres kriterier for kvalitet er henholdsvis troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Guba and Lincoln hevder at når en forsker bruker kvalitativ metode må man vurdere reliabiliteten og validiteten annerledes enn en ville gjort ved kvantitativ (Ryen, 2002).

Kriteriet til reliabilitet går ut på hvordan forskeren skal behandle og bearbeide den innsamlede data, hvordan data er samlet inn og hva slags data du velger å bruke (Johannessen et al., 2004). Den best tenkelige situasjonen for en forsker er å kunne være nøytral og objektiv overfor fenomenet som skal studeres og overfor informantene. Det å kunne være nøytral og objektiv er ideelt, da forskerens mening og engasjement vil betraktes som forstyrrende på analysen i tillegg til at den kan påvirke det endelige resultatet (Tjora, 2010). Reliabilitet er ikke egnet for kvalitativ forskning på samme måte som for kvantitativ forskning. Grunnen til dette er at kvalitativ forskning ikke bruker en strukturert samling av data, i tillegg er observasjonene som forskeren utfører avhengig av konteksten (Johannessen et al., 2004). På bakgrunn av dette er det ikke mulig for en forsker å reprodusere forskningen i ettertid, noe som ville vært mulig ved pålitelig kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2004). Likevel vil det ikke være mulig å oppnå fullstendig nøytralitet ved kvalitativ tilnærming (Tjora, 2010). Det behøver nødvendigvis ikke være en svakhet, men kan i stedet ses på som en ressurs. Forskeren kan påvirke undersøkelsen både i positiv og negativ retning, det er da viktig å redegjøre for hvordan en påvirker forskningen. Forskeren kan forklare hvordan hun påvirker studie ved å klargjøre hva slags informasjon som har sitt utspring fra empiriske data, og hvilken informasjon som er forskerens analyse. Ved bruk av dybdeintervju, kan en for eksempel gjøre dette ved å sitere intervju objektet direkte i oppgaven (Tjora, 2010), slik det er

gjort i denne oppgaven. For å styrke reliabiliteten ytterligere, kan forskeren forklare og beskrive omgivelsene i detalj i casestudie (Johannessen et al., 2004).

Det neste kriteriet i henhold til kvalitet er intern validitet. I forhold til kvantitativ tilnærming går intern validitet ut på om undersøkelsen måler det den i utgangspunktet er ment å måle. Mens ved kvalitativ tilnærming går intern validitet ut på om forskningen observerer fenomenet undersøkelsen har som hensikt å studere (Johannessen et al., 2004). Hvorvidt en kvalitativ tilnærming anses som troverdig avhenger av i hvilken grad resultatet av analysen gjenspeiler virkeligheten og formålet med undersøkelsen. Det finnes to måter å oppnå troverdighet på. Forskeren kan oppnå troverdighet ved å innhente og bygge kunnskap rundt det som skal studeres, slik at en lettere kan skille mellom hva som relevant og irrelevant data for oppgaven. Den andre måten å oppnå troverdighet er å gi informantene mulighet til å få innsikt i resultatene, slik at de kan si sin enighet eller uenighet angående hva som er blitt sagt (Johannessen et al., 2004).

Overførbarhet er det andre aspektet i vilkårene for validitet i kvalitativ forskning, og dreier seg om ekstern validitet (Johannessen et al., 2004). I kvantitativ forskning omhandler ekstern validitet hvordan en generaliserer funnene fra utvalget av populasjonen, ved bruk av statistikk. I kvalitativ forskning går ekstern validitet ut på i hvilken grad en kan overføre resultatene i analysen og gi beskrivelser og tolkninger som kan være nyttig i andre sammenhenger enn i bare den ene undersøkelse (Johannessen et al., 2004).

Tjora (2010) legger frem tre former for generalisering i kvalitativ forskning, de er henholdsvis naturalistisk, moderat og konseptuell. Naturalistisk generalisering forutsetter at leseren selv vurderer hvorvidt funnene vil ha gyldighet for eksempel for leserens egen forskning. Ved moderat generalisering er det opp til forskeren å beskrive hvilke situasjoner resultatene vil være gyldige. Tilslutt, ved konseptuell generalisering utvikler forskeren konsepter, typologier eller teorier som har relevans for andre case (Tjora, 2010).

Det siste kriteriet i henhold til kvalitet ved kvalitativ metode er bekreftbarhet. Dette kriteriet knyttes til kvaliteten i de tolkninger som gjøres, og om innsikten prosjektet gir støttes av andre undersøkelser. Det er viktig at forskeren presenterer hva som kan ha påvirket resultatet, i henhold forutinntatte ideer, ulikheter og oppfatninger (Johannessen et al., 2004).

3.4 Oppsummering

I denne oppgaven er det gjennomført et tiltenkt casestudium med en beskrivende tilnærming, basert på kvalitativ metode. Det er foretatt semistrukturerte intervjuer med to informanter med kjennskap til oppgavens tema. I tillegg ble også sekundærdata benyttet.

I utgangspunktet var det tiltenkt å gjennomføre tre intervjuer, med henholdsvis kommunikasjonskonsulent, landssjef og leder for bærekraft i Statoil Tanzania. Intervjuene med kommunikasjonskonsulent og landssjef ble utført som planlagt. Den siste informantens utsatte intervjuet fire ganger, og stilte tilslutt ikke opp til sitt intervju og sluttet også å besvare mail fra intervjueren. Årsaken til dette er uklart.

Av de to intervjuene som ble gjennomført var den tekniske forbindelse god, i tillegg var kvaliteten på lydopptaket fra intervjuene klare og tydelige. Det var en god kjemi mellom intervjuer og informantene, og samtalen fløt godt. Til tross for den store geografiske avstanden, opplevdes intervjuene som personlige møter. En målefeil kan være at informantene er bevisst på at de sitter foran et kamera, noe som kan være med å påvirke svarene og målingens validitet. På en annen side kommer kroppsspråk og gestikulering frem i et Skype intervju, noe det ikke ville gjort om intervjuet utførtes over telefon.

For at informantene skulle være forberedt til intervjuet og være i stand til å dele relevant data, kontaktet jeg dem på mail i forkant av intervjuet, og informerte om temaet i forskningsoppgaven, problemstilling og forskningsspørsmålene. Jeg fortalte dem bakgrunnen for valg av tema, og hvorfor informantene ville være relevant for oppgaven.

KAPITTEL 4: STATOIL

4.1 Den norske regjerings forventinger til norsk næringsliv i utlandet

«FNs veiledende prinsipper understreker at det er statenes plikt gjennom folkeretten å sikre menneskerettighetene, herunder fra tredjeparter som næringslivet»

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

Regjeringen har klare forventninger til næringslivet, samt høye mål og ambisjoner for arbeidet med samfunnsansvar i offentlig virksomhet og tilsvarende i private virksomheter. Regjeringen fokuserer på viktigheten av samfunnsansvar, som bidrar verdiskaping og endringer som er til for mennesket, miljøet og samfunnet (St.meld. Nr. 10, 2008-2009). Stortingsmeldingen kan ses på som et budskap fra Utenriksdepartementet rettet mot norske bedriftsledere og næringsliv. Selskaper påvirker samfunnsutviklingen i de land de opererer i, og har derfor et ansvar som strekker seg lengre enn bare selskapets lønnsomme verdiskaping. Regjeringen anser en bedrifts ansvarlig i forhold til arbeidstakere, kunder, eiere og andre interessenter som en måte å styrke bedriftens langsiktige konkurransekraft og stilling (St.meld. Nr. 10, 2008-2009).

I stortingsmelding nr.10 (2008-2009) påpekes det at Norge skal være ledende i å styrke næringslivets samfunnsansvar i henhold til internasjonale retningslinjer for. Det fastslås også at statlig eller delvis statligeide bedrifter, som Statoil, skal være fremtredende i å ta samfunnsansvar. Av bedrifter med internasjonal virksomhet forventer regjering at disse selskapene har respekt for grunnleggende menneskerettigheter i alle sine operasjoner, slik de fremkommer i internasjonale konvensjoner. Det er forventet at virksomheten legger til grunn den internasjonale arbeidsorganisasjonens (ILO) kjernekonvensjoner angående organisasjonsfrihet, avskaffelse av tvangsarbeid, barnarbeid og diskriminering. (Utenriksdepartementet, 2013) Det forventes også at bedriftens styre, ledelse og kultur integrer et bevisst forhold til samfunnsansvar, og at det bygges opp og utvikles den kompetanse som kreves (St.meld. nr.10, 2008-2009).

4.2 Statoil ASA

På 1990-tallet begynte Statoils internasjonale karriere for fullt. I 2001 endret selskapet navn til Statoil ASA og ble et allment aksjeselskap, som i dag er notert på Oslo Børs og New York Stock Exchange. Per dags dato er den Norske stat den største aksjeeieren i Statoil ASA, med

en eierandel på 67 %. Statoil er den ledende operatøren på norsk sokkel med høye ambisjoner for internasjonal vekst, med operasjoner i 36 land over hele verden. I 2014 kom 39 % av selskapets egenproduksjon fra internasjonal virksomhet. Statoil er blant verdens største selgere av råolje og kondensat, samt en av de største leverandørene av naturgass til det europeiske markedet. Prosessering og raffinering er også en del av virksomheten deres. Statoil deltar også i prosjekter som fokuserer på andre former for energi, som havvindmøller og karbonfangst og – lagring, for å møte behovet for utvidet energiproduksjon, styrket energisikkerhet og bekjempe klimaendringer (Statoil, 2012).

4.2.1 Statoils samfunnsansvar

Som en del av Statoils verdikjede inngår det å opprettholde tillitt og stå ansvarlig for overfor selskapets interessenter. For å bygge og opprettholde tillitt forplikter Statoil seg til å håndtere sine operasjoner på en ansvarlig måte, både i samfunn som er nye for oss og der hvor de allerede har operasjoner. Statoil er i økende grad aktiv i lavinntektsland og mellominntektsland. Hvert land og samfunn har et sine unike omstendigheter, behov og forventinger. Selskapet arbeider derfor med å forstå og handle passende ut ifra hvert enkelt land eller lokalsamfunn de opererer i. Statoil viser stort engasjement overfor sine interessenter, med hensikt å skape langsiktig verdi for samfunnene de opererer i. Det gjør de ved hjelp av aktuelle løfter: være åpen og transparent, ressurseffektivisering, forhindre miljøskader, skape lokale muligheter og respektere menneskerettigheter.

Statoils etiske retningslinjer

Statoil legger vekt på å drive virksomhet på en miljø- og samfunnsmessig ansvarlig måte. Statoil har utviklet en håndbok kaldt «Etisk retningslinjer for atferd» som identifiserer Statoils krav og retningslinjer for etisk atferd. Disse retningslinjer bygger på FNs Global Compacts ti prinsipper, ILOs konvensjonene om rettigheter i arbeidslivet (deriblant kjernekonvensjonene), menneskerettighetene og Voluntary Principles of Security and Human Rights (VPSHR). Guiden danner retningslinjer for selskapets standarder og krav knyttet til saker av etisk karakter som er relatert til forretningspraksis og personlig atferd. De etiske retningslinjene appellerer til organisasjonen, de enkelte ansatte, styremedlemmer, innleid personell, konsulenter, mellommenn, lobbyister og andre som opptre på vegne av Statoil. (Statoil, 2009).

I Statoils håndbok «etiske retningslinjer for atferd» kommer det frem at Statoil forventer at leverandører følger etiske standarder som samsvarer med Statoils etiske krav (Statoil, 2009). Statoil som alle andre Norske selskaper må forholde seg til arbeidslovens krav til HMS- arbeid. Statoil har selv satt strenge krav og retningslinjer når det kommer til selskapets HMS standarder, og også overfor tredjeparter som leverer tjenester til bedriften (Statoil, 2013). Tredjeparter som leverer tjenester til Statoil kan påvirke virksomheten og deres omdømme. Før det blir tildelt kontrakt eller inngått et eventuelt samarbeidsprosjekt, sjekker Statoil leverandører og partere med tanke på vesentlig integritetsrisiko. Dette er spesielt viktig i land der integritetsrisikoen er høy, og hvor det er liten kjennskap til partnere og hva som er vanlig forretningspraksis. Integritets kravene gjelder antikorrupsjon, menneskerettigheter og arbeidslivsstandarder. I samarbeidsprosjekter som Joint Ventures som opereres av Statoil, og hvor juridiske og kontraktsmessige forhold tillater, så er det Statoils retningslinjer og standarder som gjelder. Ved bruk av leverandører forplikter Statoil seg til å bruke leverandører som konsekvent handler i tråd med selskapets verdier, som følger nasjonale lover og som oppfyller selskapets krav til leverandører når det kommer til HMS, kvalitetssystemer, etikk, antikorrupsjon, og retningslinjer for samfunnsansvar (Statoil, 2013).

Statoils CSR strategier

CSR har gjennom årene utviklet seg gradvis, fra å være eksterne tilleggs-verdier som gjerne ikke var tilknyttet direkte til Statoil kjernevirksomhet, til å bli internalisert og en integrert del av selskapets virksomhet. Statoil påkrever at alle prosjekter og operasjoner i selskapet skal inkludere en utarbeidet CSR plan, med grunnlag til en risikobasert tilnærming. Disse planene gjenspeiler konsernets prinsipper og krav fastsatt i selskapets CSR policy.

Statoil arbeider med samfunnsansvar over for tre grupper, henholdsvis ansatte, partnere og samfunn. For å sikre at Statoils verdier med hensyn til arbeidsrettigheter og nulltoleranse for korrupsjon, må partere signere en leverandørklæring hvor de lover å følge opp disse tiltakene i egen leverandørkjede (Skedsmo, Bade og Lunde, 2013). Statoil skal skape et arbeidsmiljø med helse og sikkerhet i fokus, slik at de ansatte skal jobbe under gode arbeidsforhold. Selskapets ansvar i forhold til samfunnet innebærer å foreta sosiale investeringer, miljøinvesteringer, samt dialog med interessenter (Statoil, 2015).

Statoils operasjoner krever ulike CSR- strategier avhengig av hvilket land de opererer i. Strategiene blir utviklet på bakgrunn av en risikovurdering og en vurdering av det lokale behovet. *Social Investments* er en metode som blir anvendt for å redusere risikoer og møte

lokale behov. Statoil definerer *Social investment* som et frivillig bidrag som selskapet gjør for å styrke lokal kapasitet, håndtere sosial risiko og fremme åpenhet og respekt for menneskerettighetene, slik at lokalsamfunnet kan dra nytte av virksomheten. *Social investments* prosjekter velges på bakgrunn av en omfattende prosess sammensatt av forretningsmål, interessegruppens situasjon og lokale behovet. Prosjekter og operasjoner må ha CSR- planer som gjenspeiler selskapets prinsipper og krav i CSR- prinsippene og relevant sosial risiko, effekter og sosiale investeringer (Statoil, 2013).

Statoilansatt Christine Neset uttalte i et intervju med en tidligere masterstudent at Statoil kan oppnå konkurransefortrinn ved å ta samfunnsansvar (Holstein-Beck, 2004). Hun uttalte i intervjuet at å få et samfunnsansvarlig stempel kan kanskje bidra til og lettere få kontrakt i et land. Dette står i strid med Friedmans kritikk av dette perspektivet. Friedman mener at samfunnsansvar fratrar bedriftens frihet, og at selskapet kun bør handle til det som er best for selskapet selv (Bowie, 2012). Man kan da hevde at Statoil utøver samfunnsansvar nettopp for å gjøre det beste for bedriften, som i dette tilfelle vil være å få mulighet til å etablere virksomhet i andre land.

4.3 Statoil Tanzania AS

For om lag 20 år siden etablerte Statoil og Hydro seg med olje- og gass produksjon i Afrika. I 2007 fusjonerte de to selskapene, og etablerte seg i flere afrikanske land. Produksjonsfall på norsk sokkel fikk olje -og gasselskaper til å se utover landegrensene og flytte store deler av virksomheten utenlands. På oppdrag av Utenriksdepartementet i 2004 gjorde ECON Analyse AS en utredning som slo fast at Afrika var det mest attraktive markedet for norsk oljeindustri (Alsos, 2015). Oljebransjen i Afrika er i stadig forandring, og har i de siste årene tiltrukket seg flere lete- og produksjonsselskaper. Et økende antall utvinningsselskaper, nye lisenser i etablerte land og oljeområder har bidratt til å øke konkurransen mellom aktørene i bransjen. Tilgang på kapital, geopolitiske endringer og mangel på kreditt er faktorer som kan være til hinder for små aktører i bransjen. Derimot er statlig eide foretak, multinasjonale selskaper og store uavhengige foretak ofte i stand til å overta olje og gassfelt, oppdaget av mindre uavhengige selskaper.(Alsos, 2015)

I 2007 inngikk Statoil en produksjonsdelingsavtale med Tanzania Petroleum Development Corporation (TPDC), og ble operatør for blokk 2, et gassfelt like utenfor kysten av Tanzania (Alsos, 2015). Prosjektet kan være med på å forvandle den Tanzanianske økonomien, som

kan gi betydelige langsiktige fordeler for landet gjennom det innenlandske gassmarkedet, inntekter til staten (direkteinntekt og skatt), sysselsetting og lokalt innhold, i tillegg til bidrag til BNP og gunstig handelsbalanse. Olav Lundestøl, sosialøkonom ved den norske ambassaden i Tanzania, regnet på at gassfunnene i Tanzania kan bety en økning i skatteinntekter på mellom 25 til 70 prosent, og tror at landet kan bli et mellominntektsland i løpet av 10-15 år (Håskoll-Haugen, 2015). Helen Bisimba, lederen for organisasjonen The Legal and Human Rights Centre, stiller seg kritisk til denne optimismen da hun mener Tanzanias svake skatteregime vil være et hinder (Håskoll-Haugen, 2015). Foreløpig er det ikke satt i gang noe gassproduksjon, og mest sannsynlig vil det ikke være noe før om en tiårs tid. Men landet kan likevel merke virkninger lenge før på grunn av store utenlandske investeringer i henhold til leting, infrastruktur og anlegg. Lundestøl slår også fast at det vil stilles store krav til myndighetene, og at en av de største utfordringene vil bli å sørge for at ressursene forvaltes på en måte som kommer folket til gode (Håskoll-Haugen, 2015).

Statoil Tanzania har ingen egne retningslinjer for hva som er deres samfunnsansvar i Tanzania. I stede har selskapet utarbeidet overordnede retningslinjer som gjelder for morselskapet Statoils ASA og Statoil Tanzania AS, samt resten av Statoils datterselskaper. Det vil si at Statoil Tanzania følger de samme etiske retningslinjene som beskrevet i avsnittet over, under Statoil ASA.

KAPITTEL 5: EMPIRISK FUNN OG ANALYSE

For å finne svar på problemstillingen har jeg utformet to forskningsspørsmål, henholdsvis:

1. *«Hvem mener Statoils Tanzanias er deres viktigste interessenter, og hva oppfatter Statoil som interessentenes forventninger til selskapet?»*
2. *«Hvilke utfordringer oppstår som følge av interessentenes forventninger, og hvilke praktiske tiltak har det resultert i?»*

Jeg har brukt kvalitativ metode i form av dybdeintervju for innhenting av data for å besvare forskningsspørsmålene. I tillegg har jeg foretatt dokumentanalyse av henholdsvis rapporter, stortingsmeldinger og relevant litteratur. De empiriske funnene jeg har kommet frem til presenteres på bakgrunn av dokumentanalysen og intervjuene.

Kapittelet presenterer forskningsspørsmålene i kronologisk rekkefølge. Begge forskningsspørsmålene er igjen delt inn i to, da dette følte naturlig i henhold til å få en oversiktlig analyse del.

5.1 Hvem mener Statoils Tanzanias er deres viktigste interessenter, og hva oppfatter Statoil som interessentenes forventninger til selskapet?

Som er stort internasjonalt olje- og gasselskap har Statoil en rekke interessenter å forholde seg til. Selskapet har virskomet i 37 ulike land, og må dermed forholde seg til forskjellige interessenter i de ulike landene de driver forretningsvirksomhet i.

Statoil presenter på sin hjemmeside selskapets interessenter:

myndigheter, samarbeidspartnere, leverandører, ansatte og fagforeninger, kunder, sivile samfunn og lokalsamfunn er alle interessenter som selskapet involverer og samhandler med (Statoil, 2008). Dette er en generell beskrivelse som gir oversikt over Statoils interessentgrupper uavhengig av hvilket land eller lokalsamfunn selskapet operer i.

Interessentteorien påpeker at internasjonale selskaper gjerne har ulike interessenter på tvers av landegrensene. I tillegg varierer interessenters betydning og i hvilken grad de har betydning fra prosjekt til prosjekt.

5.1.1 Hvem mener Statoil Tanzania er deres viktigste interessenter?

«Statoil has a lot of stakeholders in Tanzania, but the most important ones are those who may be affected by or have an effect on Statoil, and Statoil's operations. The most important stakeholder group is the government. When I say government I mean the government bodies

like the president and the central government, TPDC, Ministry of Minerals and Energy, national environment committee, the chief executive officer, and the local government. And there are also the NGOs, the media and the local community, with also play a part but not at the same level as the government (Kommunikasjonskonsulent)».

«Statoil har en rekke interessenter, hvor hver av dem har ulik betydning og relevans for selskapet. Det er den tanzanianske «government», Ministry of Energy and Minerals, TPDC, Tanzania Revenue Authority, potensielle gassbrukere, samarbeidspartner ExxonMobil, den norske ambassade i Tanzania og en rekke NGOs, som Fellesrådet for Afrika, Oxfam og World Wildlife Fund (Landssjef)».

En forskjell som jeg la merke til i forhold til svaret fra informantene, er at landssjefen identifiserer den norske ambassade som interessent, noe ikke kommunikasjonskonsulenten ikke nevner. En av årsakene til dette kan gjerne være at landssjefen som da er nordmann føler større interaksjon og tilknytning til denne interessenten, enn det den Tanzanianske kommunikasjonskonsulenten gjør.

I følge Freemans (1997) definisjon av interessenter, er alle personer eller grupper som påvirker eller blir påvirket av Statoil Tanzania deres interessenter. Denne definisjonen er relativt bred, slik at det er mange som kan klassifiseres om Statoil Tanzanias interessenter. I følge Carson m. fl (2015) definisjon av interessenter kan en si at selskapets viktigste interessenter er de primære interessentene som ansatte, kunder, eiere, investorer, leverandører og lokalsamfunn. Mens de sekundære er myndigheter, NGO-er, aktivister og media. Sekundær interessenter blir ofte ansett som vesentlige pressgrupper som kan påvirke Statoil Tanzanias omdømme (Carson et al, 2015, s.182).

Informantene ble spurt om å identifisere de mest sentrale interessentene for selskapet:

«For Statoil og de fleste andre petroleumsselskaper i Tanzania så handler det mye om regjerings apparat, eller såkalt «government». «Government» er en av de viktigste interessentene for Statoil i Tanzania, da det er de som kontrollerer og styrer hva selskapet får lov til å gjennomføre i landet. TPDC (Tanzania Petroleum Development Corporation), Tanzanias statlige oljeselskap som også fungerer som regulant rundt mye av det som angår vår industri, er også en svært viktig interessent (Landssjef.)

Especially the president, but also the government is in position of a lot of power in Tanzania. We consider them as important stakeholders due to the control and power that they have. They play a powerful and important role to us and our future project or ideas that we want to carry out. (Kommunikasjonskonsulent)

Noen interessenter er viktigere å prioritere og fokusere på enn andre. Mitchell, Agles og Woods (1975) har utformet et rammeverk for å identifisere hvilke interessenter, når og hvorfor de skal prioriteres. Det går ut på å kategorisere de ulike interessentene ut ifra hva slags interesse eller eierforhold de har til selskapet. Kategoriseringen tar utgangspunkt i kriteriene makt, legitimitet og hastverk. Statoil Tanzania må forholde seg til myndighetene som den definitive interessenten som innehar egenskapene makt og legitimitet. Tanzanianske myndigheter kan sies å være selskapets viktigste interessenter ettersom det er en stor og ressurssterk gruppe. Landssjefen ble spurt hvordan han oppfatter denne interessenten:

«Det revolusjonerende partiet CCM som har regjeringsmakt i Tanzania, har en autoritær karakter og fungerer som et maktapparat i landet. Et tett samarbeid med Tanzanianske myndigheter er fundamentalt for å kunne bygge en felles forståelse rundt framtidsutsiktene for en ny gassøkonomi, i tillegg til at det kan skape oppslutning hos vanlige folk og opprettholde stabilitet. Det er også svært viktig i forhold til få igjennom eventuelle vedtak knyttet til bedriftens operasjoner.»(Landssjef)

Begge informantene understreker at alle interessentene spiller en rolle for selskapet, men at de har ulik grad av påvirkning. Tanzanianske myndigheter utpekes som den mest sentrale interessenten. De besitter mye makt i landet, og har mulighet til å påvirke og bli påvirket av Statoil Tanzania.

5.1.2 Hva oppfatter Statoil som interessentenes forventninger til selskapet?

Næringslivet møter stadig mer bevisste og skeptiske forbrukere. Forventningene til selskapenes rolle og hvilket ansvar de har, er større enn det en gang var. Internasjonale selskapers ansvar debatteres på grunnlag av virksomhetens innflytelse på mennesker og nærmiljøet de operer i, samt bedriftens økonomiske størrelse, ressurser, kunnskap osv. En overflod av gassressurser i Tanzania øker stadig håp og forventninger fra myndigheter, borgere og lokalsamfunn. Regjeringer håper på store og konsekvente inntekter, borgere forventer at deres levestandard vil bli hevet, lokalsamfunn håper å se rask lindring av

fattigdom. Samtidig forventer multinasjonale selskaper høy avkastning fra investeringen de er forpliktet til å gjøre. Begge interessentene ble bedt spurt hvordan de oppfatter interessentenes forventninger til Statoil Tanzania:

«Forventningene er store. Det jeg opplever er at der hvor vi har gått inn med konkrete tiltak så har ofte spørsmålet vært «når skal vi får mer av det»? «Når er neste gang»? «Når tid skal Lindi få»? De er aggressive og tigger fritt, det er litt uvant for oss. I Norge ville det bli sett på som litt sånn dårlig folkeskikk»(Landssjef).

«The expectations are very high. The main reason for that is that the gas project is very new to Tanzania and we all know that it can contribute to great profits for the country. The oil and gas companies that has established business in Tanzania is huge firms which already have a lot of knowledge and competence with such project. The government and the civil society may see this as a threat, which may be a factor influencing the expectations towards us» (Kommunikasjonskonsulent).

I følge Freeman (1997) er det viktig at bedriften danner oversikt over de viktigste interessentene, slik at de kan rettferdiggjøre sine strategiske handlingsplaner overfor dem. Hvis Statoil tidlig oppfatter og tar hensyn til interessentsignaler, kan det spare virksomheten for betydelig økonomiske og omdømmemessige konfliktkostander. Det virker som Statoil har lyktes i å identifisere sine interessenter, hvert fall sett i sammenheng med Freemans (1997) mening vedrørende selskapers interessentengasjement. Statoil understreker også at selskapets sterkeste eller viktigste interessent er «government». Forventningene fra disse interessentene ser ut til å ha sammenheng med at Statoil gassprosjektet i Tanzania er nytt for lokalbefolkningen. I tillegg har lokalbefolkningen og myndighetene lite kunnskap, kompetanse og erfaring med denne sektoren, noe som fører til en litt urealistisk oppfatning av hva de kan forvente.

Den norske stat har en langhistorie som bistandsyttere til Tanzania, og har vært samarbeidspartnere helt siden tidlig 1960-tallet. Statoil er et delvis statseid selskap, hvorav Staten eier 67 prosent. I denne forbindelse spurte jeg informantene om de tror dette er en faktor som kan ha påvirket interessenters forventninger til Statoil Tanzanias samfunnsansvar:

«Norges historie og bistandssamarbeid med Tanzania kan være en faktor som øker forventningene Tanzanianerne har til Statoil. Vi er delvis statseid, Tanzania har en god og lang historie med norske myndigheter. Men i utgangspunktet gir det oss et lite løft i utgangspunktet» (Landssjef).

«I definitely think that it affects the stakeholder's expectations towards Statoil Tanzania. I think that just the fact that they know that Statoil is a state company increases their expectations» (Kommunikasjonskonsulent).

Som en stor internasjonal aktør og et norsk selskap er forventningene til Statoils operasjoner og ringvirkningene av gassfunnene meget store i Tanzania. Tidligere statssekretær Hans Brattskar uttalte på NHHs bistandskonferanse i 2014 at næringslivets aktive medvirkning blir stadig mer avgjørende for å oppnå bærekraftig økonomisk vekst i utviklingsland (Utenriksdepartementet, 2014). Norske myndigheter stiller forventinger til norske selskapers samfunnsansvar, og særlig til virksomheter som opererer i utviklingsland slik som Tanzania. I den forbindelse må selskapet sammen med dets partnere, sette presedens for hvordan man i praksis skal operere i vertslandet. Brattskar la også til at en viktig del av næringslivets samfunnsansvar er å skape arbeidsplasser lokalt og bidra til kapasitetsbygging.

Tanzanianske myndigheter, lokale leverandører og sivilsamfunnet har høye forventninger til Statoils engasjement vedrørende local content. Local content er kort forklart, forskrifter om at det skal inngå lokale produkter, tjenester og arbeid i utenlandske selskaper. Tanzanias energidepartement utarbeidet i 2014 retningslinjer for olje- og gasselskaper i henhold til å levere local content (MEM, 2014). Informantene ble spurt hva de tenker om interessentene forventinger til Statoil i henhold til local content:

«Olje- og gassindustrien er en ung og fremvoksende industri i Tanzania. Det innebærer at den lokale kapasiteten er på et relativt lav stadium. Like vell mener tanzanianerne at de har utdannet flinke folk på universitet som bør ha krav på jobbene i gassprosjektet. Det er ikke vi helt og fullt enig i. Men det betyr ikke nødvendigvis at det er ikke er noe lokal leverandør kapasitet som er i stand til å møte olje- og gassindustriens behov. V har i et program for å rekruttere flinke lokale Tanzanianere i virksomheten vår» (Landssjef).

“Statoil has managed to be in a good alignment when it comes to local content. We are using a lot of local companies to our onshore activities and in our day to day activities. This

includes local transportation firms, local security company, local catering firm, local cleaning services, local printing company, and when we are throwing events we hire local companies. So there are a lot of local companies providing products to Statoil»
(Kommunikasjonskonsulent).

I følge den norske regjering er en viktig del av næringslivets samfunnsansvar å bidra til å skape arbeidsplasser lokalt, bidra til å tilrettelegge for opplæring av arbeidstakere i samarbeid med lokalsamfunn og lokale interessenter (Utenriksdepartementet, 2014). I den forbindelse kan local content betraktes som en sosial investering i lokalsamfunnet, som kan bidra til å utvikle et konkurransedyktig næringsliv (Nærland, 2008). Informantene gir uttrykk for at de skaper lokale arbeidsplasser så langt det lar seg gjøre. Kommunikasjonskonsulenten svarer ikke på noe angående forventningene interessentene har til local content, isteden understreker han at Statoil Tanzania engasjerer seg aktivt i forhold til local content Landssjefen sitat kan tolkes som at han ikke er helt overbevist om at kompetansen til de lokale er i samsvar med det Statoil ønsker.

Statoil har høye standarder i henhold til HMS, og høye krav til kvalitet på produkter og tjenester. Statoil Tanzania er forpliktet til å bruke leverandører som konsekvent handler i tråd med selskapets verdier, og som følger nasjonale lover. Leverandørene må oppfylle selskapets krav til HMS, kvalitetssystemer, etikk, antikorrupsjon, og retningslinjer for samfunnsansvar (Statoil, 2013). Tanzania er preget av korrupsjon, samt mangel på kvalitetssystemer, etiske retningslinjer og lite fokus på HMS (Utenriksdepartementet, 1998). Det oppstår dermed et gap mellom hva Statoil forventer og krever i forhold til hva tanzanianerne tilbyr. Informantene ble derfor spurt hvordan Statoil Tanzania forholder seg til dette i henhold interessentenes forventninger om at selskapet skal anvende lokale leverandører og arbeidskraft?

«Når det kommer til HMS og bruk av lokale leverandører, anser vi ikke det som en veldig utfordring. Vi har et stramt regime, og de klare å levere opp til det. Det er spørsmål om hva slags krav vi stiller. Sier vi sånn vil vi ha det, så gir de oss det. Det gjelder uansett hvem vi tar inn. I Lindi for eksempel har vi et Joint Venture med samarbeidspartneren vår Exxon Mobile, og i Mtwara har vi et hus hvor det kun er lokale ansatte som drifter det. Vi ser at det funker, så lenge vi er tydelige på hva slags nivå og krav ting skal blir gjort ved. Det krever mye forarbeid og opplæring» (Landssjef).

«Statoil as a Norwegian company has arguably stricter EHS requirements than what we have, and what we are used to in Tanzania. Therefore we must have a clear and direct communication with our suppliers to make them understand and be able to perform in accordance with our requirements» (Kommunikasjonskonsulent).

Selv om det er et gap mellom tanzanianske leverandørers HMS arbeidet og Statoils krav til HMS, ser det ikke ut til å påvirke Statoil Tanzanias engasjement når det dreiers seg om å anvende lokale leverandører. Ut ifra informantenes sitater kan en tolke det som at Statoil engasjerer lokale arbeidere i deres verdikjede, så lenge de oppfyller selskapets krav og forventninger i henhold til HMS og etiske retningslinjer. På bakgrunn av dette virker det ikke som interessentene har noe særlig innvirkning på Statoil, heller tvert om. Ved at Statoil stiller krav til leverandørene og lærer dem om HMS, bidra de samtidig med kunnskap som kan komme dem og andre lokale aktører til gode.

5.2 Hvilke utfordringer oppstår som følge av interessentenes forventninger, og hvilke praktiske tiltak har det resultert i?

Tanzanianske myndigheter og lokalsamfunn stiller store forventninger til Statoils virksomhet i Tanzania. Forventningene kan være en faktor som kan være med å påvirke interessentens verdiopfatning av Statoil. I henhold til legitimitetsteorien er det viktig for Statoil Tanzania å handle i tråd med de standarder, normer og verdier som til enhver tid eksisterer i samfunnet. Hvis ikke kan det påvirke interessentenes oppfatning og forhold til selskapet i en negativ retning, som kan føre til tap av omdømme.

5.2.1 Hvilke utfordringer oppstår som følge av interessentenes forventninger?

«Tanzanians are skeptical towards businesses involved in the extraction of oil and gas extraction, because they are aware of other African countries where oil and gas projects have turned into an oil curse. Now they are afraid that it might happen to them. They are also worried that the foreign companies will leave the country behind once they have the resources and the profit» (kommunikasjonskonsulent).

«Statoil har kommet inn på ryddige formål, gjort store gassfunn noe som er kjempe bra for Tanzania. Men på den annen side så har de stor mistro og lite tillitt til oss» (Landssjef).

Skeptiske interessenter kan betraktes som en trussel for Statoil, da de kan påføre skade på selskapets omdømme. Tanzanianske myndigheter og lokalsamfunnet har uttrykket en mistro til Statoil, på bakgrunn av forestillingene om at selskapet kun er ute etter å ta gassressursene og profitten fra landet deres. Frykten for at Tanzania ikke vil dra nytte av de enorme gassfunnene, bidrar til spekulasjoner rundt hvorfor de store internasjonale olje- og gasselskapene er i Tanzania. I henhold til legitimitetsteorien er det viktig at Statoil søker å forklare og beskrive foretakets handlinger og ettersom foretaket antas å ha innflytelse og blir influert av samfunnet det er en del av (Deegan, 2006).

«Det er det viktig å bygge opp en eller annen form for tillit overfor myndighetene. Vi prøver derfor aktivt å demonstrere hva Statoil holder på med, og ønsker å oppnå. I tillegg prøver vi å gjøre det klart for dem at vi ikke er ute etter å ta utnyttelse av landet på noen som helst område. Jeg tror vi kan oppnå en form for tillit ved at vi beveger oss innenfor visse rammer, men jeg tror likevel vi alltid vil bli møtt med mistro. Tanzanianere er beinharde på å få ut maksimalverdi til landet, jeg tror til og med de er så harde at de kan si nei til hele gassprosjektet» (Landssjef).

Statoil Tanzania har identifisert tanzanianske myndigheter som den mest sentrale interessenten deres, og blir derfor høyt prioritert av selskapet. Ut ifra landssjefens kommentar kan en forstå det som at Statoil arbeider konsentrert om å bygge tillitt hos myndighetene. Tillitt kan ses i sammenheng med legitimitet. Selskapets legitimitet er en viktig ressurs, da det kaster en form for verdsettelse på selskapet. Legitimitet er derfor nært knyttet til verdsetting og normer for hva som er «rett og riktig» i omgivelsene (Deegan, 2006).

I følge Schuman(1995) forsøker Statoil å beskytte legitimiteten som allerede er oppnådd, i tillegg til å forsvare sine handlinger for å reparere eventuelle legitimitetsgap som har oppstått mellom selskapet og interessentene. Det viktig å tette et slik legitimitetsgap slik at det ikke kan føre til et svekket omdømme for bedriften.

Myndighetenes makt og innflytelse på Statoil har betydning for selskapets virksomhet og prosjekter i Tanzania. Hvilke utfordringer oppstår når Statoil skal forholde seg til sine (viktigste) interessenter?

«Tanzania har en rekke statlig institusjoner, og hver av dem har sine egne oppgaver. Det er veldig liten integrasjon mellom de føderale institusjonene. Hver av institusjonene ser hverken

til venstre eller høyre når de arbeider. Tanzania bærer et stort preg av byråkrati og mangel på beslutningstakere, det er en utfordring å forholde seg til slike organer. Det er utrolig krevende»(Landssjef).

«Stakeholders including the government need more information and knowledge about our company, and what our intentions are. Almost every week we get requests from our stakeholders regarding sponsorships, and once in a while we even get request from the regional commissioner, the ministers or people working for the ministers. If their knowledge about Statoil Tanzania increases maybe it is easier for them to understand why we act as we do» (kommunikasjonskonsulent).

Informantenes svar på spørsmålet angående utfordring ved håndtering av interessenter er svært ulikt. Landssjefen legger vekt på utfordringer i henhold til å forholde seg til styresettet i Tanzania, og hvor krevende det er å oppnå ting på grunn av landes byråkrati.

Kommunikasjonskonsulenten legger vekt på statens manglende kunnskap om Statoil. Årsaken til at informantene svarer forskjellig kan ha sammenheng med at de har to ulike nasjonaliteter. Landssjefen som er norsk er vant til å forholde seg til en helt annet styringsform. I Norge har for eksempel embetsverket klare regler på hva som er deres oppgave og de kjører en mer uavhengig saklig drift av departementer. Det vil si at Statoil må gjøre forretning og forholde seg til staten på en helt annen måte i Tanzania en det de er vant til i Norge.

Kommunikasjonskonsulenten som er født og oppvokst i Tanzania er på sin side vant til en slik styreform, og anser kanskje ikke det som en sentral utfordring for selskapet. Informanten forteller videre mangel på kunnskap og informasjon er en sentral utfordring.

I 2007 skrev Statoil Tanzania under en produksjonsdelingsavtale med ExxonMobil og Tanzanianske myndigheter. Avtalen skapte store forventninger blant tanzanianske innbyggere om enorme inntekter til landet, og en rask forbedring av landets infrastruktur.

Produksjonsdelingsavtalen var konfidensiell for alle uten om undertegnede, helt til den i 2014 ble lekket til det offentlige ved et uhell. Deler av kontrakten som ble lekket omhandlet fordelingen av gassinntektene. I kontrakten står det at Tanzania for 30 prosent av gassinntektene etter fratrukket utviklings- og produksjonskostnader. Etter avtalen ble lekket dukket ulike overskrifter opp i media, «Who's Fooling Tanzania?»(Makoye, 2015) og «Stealing Gas from the Poor to Power the Rich»(Mutch, 2013). Kritikere hevdet at den hemmeligholdte avtalen forsterket innbyggernes mistillit til myndighetene, men også Statoils

omdømme og integritet(Makoye, 2015). Denne uønskede publisiteten kan dermed ses om en trussel for Statoil omdømme.

«Statoil was put in the spotlight when PSA was leaked, but it was mostly the authorities that was targeted and received the main criticism» (kommunikasjonskonsulent).

«Når det gjelder lekkasje av produksjonsdelingsavtalen, så tror jeg det alltid vil være en debatt vedrørende at Tanzania har fått for liten andel. Det er mange som mener at oljeselskapene har fått alt for mye, mens vi vet at vi kanskje har fått for lite og at det kanskje ikke blir noe prosjekt» (landssjef).

En undersøkelse utført av Centre for Global Development og Poverty Alleviation, viste at befolkningen i Tanzania forventer at gassproduksjonen i vil skape fire millioner arbeidsplasser i landet(Ambroz & Mushi, 2015). I 2013 utga den tanzanianske stat en «Local Content Policy», med hensikt å sikre et minimumsnivå for Tanzaniansk arbeidskraft, tjenester og produkter som brukes av utenlandsk dominerte selskaper(Ambroz & Mushi, 2015). Informantene i denne forskningsoppgaven ble spurt hva slags utfordringer de møter i forhold til local content:

«I følge den nye PA(Petroleum Act) 2015 er det ganske strenge krav til selskaper som skal levere olje og energi. Utenlandske olje -og energiselskaper må inngå en Joint Venture, hvor lokale selskaper har krav på minimum 25 % andel. Dette legger opp til å tvinge de store selskapene til å gå i kompani med de lokale Tanzanianske firmaene. Det vil medføre store utfordringer for å bringe sammen leverandører, og bli enig med dem om et eventuelt samarbeid.» (landssjef)

«En annen kjempe utfordring er kvaliteten på produkter og tjenester fra lokale leverandører. For eksempel kontor artiklene våres har vi kjøpt lokalt, og de har en sånn passelig kvalitet, men ikke bedre. Det er ingen ting som blir gjort nøye i landet og presisjon anses ikke som viktig, det er en del av kulturen. Jeg tenker med skrekk på vår gassindustri som kommer her, hvor alt er og må være fryktelig nøye. Det er en kulturell kjempe kløft mellom norsk og tanzaniansk måtene å tenke på. Vi har en kjempe utfordring i forhold til å endre den mentaliteten, det gjelder både blant våre egne ansatte og samarbeidspartnere» (landssjef).

«We are trying to use local supplier as much as possible, but there are challenges that may complicate it. The biggest challenge that we face is that the petroleum industry is very new in Tanzania. Lack of knowledge and competence enables Tanzanian companies not being capable at providing service and product that matches the quality that Statoil expects and demand, especially when it comes to offshore activities» (kommunikasjonskonsulent).

Informantene forteller at Statoil gjør det de kan for å involvere lokal arbeidskraft og produkter i selskapets verdikjede, men det er en utfordring når det kommer til kvaliteten på disse produktene og tjenestene. Landssjefen i Statoil legger spesielt vekt på gapet mellom kvaliteten ønsket og tilbydde varer og tjenester. Han legger også til at det er store kulturelle forskjeller i mentaliteten og tenkemåten til nordmenn og tanzanianere, noe som spesielt kommer frem fra landssjefen side. Årsaken til dette kan være at landssjefen er norsk og er gjest i Tanzania, slik at han er den som må innrette seg etter den lokale kulturen i landet. En annen faktor som ligger til grunne for Statoils utfordring er tanzanianeres mangel på kunnskap og kompetanse innen petroleumsindustrien. Norske olje- og gasselskaper er kommet langt i utviklingen av ny teknologi, noe som ikke er et tilfelle for Tanzania. Tanzania ligger langt bak når det kommer til teknologi relatert til olje- og gassindustrien, og har derfor mangel på tekniske kvalifikasjoner. Bakgrunnen for dette kan blant annet være den lave infrastrukturen i landet, svak lovgivning/regelverk og mangel på partner skap mellom lokale leverandører og teknisk kompetente utenlandske selskaper.

5.2.2 Hvilke praktiske tiltak har utfordringene resultert i?

Informantene gir uttrykk for viktigheten av å samarbeide med lokaleleverandører. Videre forteller de at kunnskapsnivået og den kompetansen som eksisterer, ikke strekker til i den grad at Statoil kan oppfylle interessentenes krav og forventinger om vedrørende bruk av lokal arbeidskraft. Derfor har Statoil valgt å føre en CSR- strategi som bygger på kunnskapsoverføring.

Statoil ser på CSR som en nødvendig risikosikring og for å rettferdiggjøre handlinger i henhold til myndigheter, aksjonærer og andre interessenter.

«It is important to have a clear communication with our stakeholders, give them knowledge about Statoil and Statoil's project in Tanzania. It is also important to let them know that we care about the local community, which we do through our CSR-activities» (kommunikasjonskonsulent).

«Vi har valgt å satse på en CSR-strategi med formål å redusere aktuelle og fremtidige risikoer selskapet møter. Å opprettholde tillit og vise ansvar overfor lokale interessenter inngår som en del av firmaets verdikjede. Vi arbeider med å skape langsiktig verdier i lokalsamfunnet, gjennom å skape lokale arbeidsplasser ved bruk av lokal arbeidskraft og kjøp av lokale produkter og tjenester» (landssjef).

Norske virksomheters håndtering av interessentengasjement er en sentral del av bedriftenes arbeid med samfunnsansvar (Midttun, 2007). WBCSD (1999) definisjon av samfunnsansvar bygger på at virksomheten kan ikke skilles fra samfunnet, de to er avhengig av hverandre og det må sikres gjennom gjensidig forståelse og ansvarlig atferd. Det kan virke som at Statoil handler etter en slik oppfatning samfunnsansvar, da landssjefen uttrykte at selskapets ansvar overfor lokale interessenter inngår som en del av firmaets verdikjede. Informantene legger vekt på at det er viktig for dem å bygge relasjoner og solide partnerskap med sine interessegrupper, for å styre de risikoer og muligheter som selskapets aktiviteter fører med seg. Statoils investering i local content kan være med på å skape og forbedre lokale kapasiteter og muligheter, som igjen kan bidra til en sosial-økonomisk utvikling (Statoil, 2013).

Informantene forteller at Statoil Tanzania har valgt å rette hovedfokuset i henhold til samfunnsansvar mot to regioner, henholdsvis Mtwara og Lindi. Grunnen til dette er at Statoil har hatt sin base i Mtwara under deres gassleting, og Lindi er byen hvor Statoils LNG anlegg skal bygges. I tillegg er Lindi og Mtwara blant de fattigste regionene i Tanzania.

Hovedvekten av Statoil sosiale investeringsprosjekter i Tanzania er tiltak som er iverksatt med formål å styrke den lokale økonomien. Dette gjøres ved å overføre teknologi og kunnskap, slik at lokalbefolkningen kan få en mulighet til å ta en del av oljerikdommen. De sosiale investeringene retter seg mot utviklingen av lokalsamfunnet i Tanzania på to nivåer: veldedighet og kunnskapsoverføring.

Veldedighets engasjementer er som oftest en donasjon til lokalsamfunnet, mens kunnskapsoverføring er en aktiv prosess hvor kunnskap og kompetanse utveksles og spres mellom individer eller grupper. Både veldedighet og kunnskapsoverføring går under samlebetegnelsen samfunnsansvar. Veldedighet betraktes gjerne som en ekstraaktivitet, som går utover virksomhetens kjerneaktivitet, mens kunnskapsoverføring kan relateres til kjerneaktiviteter i forretningsdriften.

Statoil Tanzania samfunnsansvar retter seg mot både veldedighet og kunnskapsoverføring. Informantene presenterte et av sine veldedighets prosjekter, som går under selskapets strategi for samfunnsansvar.

«I 2014 donerte Statoil en datalab til en skole i byen Mtwara, og i 2015 pusset vi opp Mtwaras regionale bibliotek, og donerte en rekke bøker og datamaskiner» (landssjef).

«We have implemented a project called the footprint project. This is a donation with the intention of creating long-lasting value. The project has contributed knowledge and opportunities to the local students and citizens in Mtwara, which is one of Tanzania's poorest regions» (kommunikasjonskonsulent).

Footprint prosjektet er et CSR- initiativ som går under kategorien veldedighet, hvor Statoil bruker virksomhetsressurser på «å gjøre godt» for samfunnet. Denne typen aktivitet går gjerne utenfor virksomhetens kjerneaktivitet og har ingen direkte fordeler for Statoil. Likevel kan de bidra til en positiv innvirkning i form av økt omdømme og markedsmuligheter. Grunnen til at Statoil engasjerer seg i slike donorprosjekter kan forklares ut ifra Garriga og Melé (2004) instrumentelle tilnærming. Statoil blir betraktet ut fra et strategisk perspektiv, hvor selskapet engasjerer seg i samfunnsansvar for å skape verdi for selskapet.

Press og forventinger fra Statoils interessenter stammer fra et håp og et ønske om at gassfunnene skal løfte Tanzania ut av fattigdom. Manglende kunnskap om petroleumssektoren og Statoils gassprosjekt er også en faktor som kan forklare tanzanianernes forventinger til selskapet. På bakgrunn av dette har Statoil Tanzania valgt å føre en CSR- strategi som kan bidra med kunnskap, og som kan komme lokalbefolkningen til gode på lang sikt. I den forbindelse ble informantene ble spurt om hvilke CSR- aktiviteter Statoil Tanzania har implementert i sin virksomhet?

«Since 2011, Statoil has been a part of a scholarship program for master students in energy and petroleum. Statoil is contributing as a sponsor but also a trainer in this program. Students are sponsored throughout the master which includes a year's schooling at NTNU in Trondheim, and a year at the University of Dar es Salaam, as well as practice work in Statoil Tanzania» (kommunikasjonskonsulent).

«Å støtte Tanzanianske studenter er et ideelt CSR-initiativ, ettersom det er lite kunnskap om petroleumssektoren i tillegg til at utdanningsnivået er svært lavt i Tanzania. Av erfaring ser vi

at mange av de som stiller med bachelor og master, langt i fra har kompetanse i samsvar med en bachelor eller master grad i henhold til hva en kan forvente» (landssjef).

«I fjor lanserte Statoil et opplæringsprogram kalt «Safety of Life at Sea training», hvor 100 fiksere fra Mtwara deltok med hensikt å forbedre kunnskap om hvordan en overlever om noe skulle skje til sjøs. Opplæringen hadde også om hensikt å bygge bevissthet om olje- og gassvirksomhet som foregår til havs» (landssjef).

«Heroes of Tomorrow is CSR- initiative which contribute to the stimulation of future local supplier industry in the regions Mtwara and Lindi. HoT talent competition intent to engage the young locals in the Mtwara and Lindi region to share and implement their ideas. By promoting young talents business ideas in these areas, Statoil hopes to contribute to increased activities in the business industry» (kommunikasjonskonsulent).

Noe som går igjen i de nevnte CSR-aktivitetene er fokuset på å utvikle og tilegne lokalbefolkningen kunnskap om petroleumssektoren. I intervjuene legger informantene stadig trykk på en utfordring, tanzanianernes manglende kunnskap og kompetanse innen olje- og gassnæringen. Det kan derfor virke som at Statoil Tanzania implementerer CSR-aktiviteter som på sikt kan være med på å dempe disse utfordringene. Med andre ord praktiserer Statoil en CSR- strategi som på lang sikt kan være med på å tette igjen det nåværende kunnskapsgapet.

Til tross for at Statoil bidrar med donasjonsprosjekter og en rekke andre CSR-initiativer, arbeider de konsekvent for og ikke å bli oppfattet som en donor organisasjon.

«Vi holder en lav profil i henhold til å støtte all slags tilfeldige CSR aktiviteter. Jeg tror det er bedre å bidra til ting som kan gi kunnskap og glede til lokalbefolkningen. Overføring av kompetanse er en langt mer relevant CSR-aktivitet enn tilfeldige donasjoner» (Landssjef).

«We have to reject several requests every week regarding sponsorship. We are not a donor organization, we are a company with intention of creating profit in a responsible manner» (Kommunikasjonskonsulent).

Myndigheter og befolkningen har høye forventinger til at Statoil skal støtte ulike aktiviteter. Derfor prøver selskapet å være klar og tydelig i at de må forholde seg til morselskapet Statoil ASAs regler og retningslinjer, ved engasjement og støtte til lokalsamfunnet.

En annen utfordring som Statoil anser som svært betydelig er Tanzanianske myndigheters forventninger og mangel på tillitt til virksomheten. Interessentenes forventninger og mangel på kunnskap har ført til at Statoil har opprettet et program kalt «Capacity Building». Dette programmet er spesielt utviklet for selskapets interessenter. Her inviterer Statoil myndigheter, NGO-er og andre interesse organisasjoner som er relevante for dem, og som har generell interesse for olje- og gassindustrien. Programmet har som hensikt å skape bevissthet og kunnskap om olje – og gasssektoren, og Statoils prosjekt i Tanzania. «Capacity Building programmet» har også som formål å opprettholde god kommunikasjon, og bygge tillitt hos interessentene.

«Tilbakemeldingene på Capacity Building har vært mange og veldig positive. Det vi ser at det bekrefter mye av det vi allerede vet om at kunnskapsnivået rundt olje og gassnæringen er ekstremt lavt. For oss rent strategisk, så tenker vi at mange små drypp inn i mere eller mindre betydningsfulle sjikt i corporate systemet, vil gradvis modne frem en «readiness», slik at lokalbefolkningen kan ta imot prosjektet» (landssjef).

«By executing activities like this, we create awareness among the stakeholders and we may convince government bodies and other stakeholders that Statoils intention is not to fool the Tanzanians and leave them with nothing. The Capacity Building program offers the stakeholder's an opportunity to get to know us, which might change their skeptical attitude towards Statoil» (kommunikasjonskonsulent).

Informantene forteller at «capacity building programmet» regnes som det viktigste og mest hensiktsmessige CSR- aktiviteten i selskapet. Grunnen til det kan være at programmet fokuserer på kunnskap – og relasjonsbygging, noe som Statoil Tanzania ser på som sentralt for at selskapet skal kunne bygge tillitt og leve opp til interessentenes forventinger.

Under mitt internship i Statoil Tanzania deltok jeg selv på Capacity Building programmet som gjest. Det var interessant å se interessentenes holdninger og forventninger til Statoil, og hvordan disse endret seg under kursene. Informasjon og kunnskap fikk flere til å innse at det ikke bare kreves en del fra Statoil, men at også myndighetene og andre organer må på banen for å få fremdrift til å realisere Statoils gassprosjekt i Tanzania.

Utdanning og inkludering av lokale tilbydere styrker lokalbefolkningens mulighet til å ta del i ressursutvinningen i landet. Det kan da bidra til å motvirke et avhengighetsforhold mellom internasjonale selskaper og lokalbefolkningen. Kunnskapsoverføringen vil komme de direkte omgivelsene der bedriften opererer til gode, i tillegg til at det kan løse enkelte problemer

relatert til virksomheten. Informantene legger vekt på at i et land som Tanzania er det viktig å føre en CSR- strategi som har som hensikt å løse problemer, og skape mest mulig verdi for folket.

5.3 Hvordan påvirker interessenter norske olje- og gasselskaps samfunnsansvar i deres utenlandske operasjoner?

I analysen av studiets to forskningsspørsmål kommer det frem Tanzanianske myndigheter og lokalsamfunnet er sentrale interessenter, og spiller en vesentlig rolle for Statoil og Statoils CSR strategi. Interessentene har høye forventinger til Statoils gassprosjekt og til Statoils engasjement i henhold til å ta ansvar og skape goder for lokalsamfunnet. Myndigheter og borgere har også en skeptisk holdning til selskapet, med frykt for at Statoil skal stikke av med gassgevinstene. Statoil må bruke mye tid og ressurser på å demonstrere at de ikke er ute etter å lure Tanzania, men at de ønsker å gjøre forretning på en måte som også kommer landet til gode. På bakgrunn av dette har Statoil sett det som nødvendig å føre en CSR -strategi med hovedfokus på kunnskapsoverføring, informering og relasjonsbygging overfor sine interessenter.

KAPITTEL 6: KONKLUSJON OG AVSLUTTNING

I dette kapittelet presenteres konklusjonen basert på de empiriske funnene og analysearbeidet utført i oppgaven. Tilslutt presenteres forslag for videre forskning.

6.1 Oppsummering og konklusjon

Som følge av den økte globaliseringen har begrepet samfunnsansvar fått økt betydning de siste tiårene. Det forventes mer av bedrifter enn og bare å følge landets lover og regler. Samfunnsansvar handler om hvordan virksomheten opptrer overfor sine interessenter, og hvordan de viser ansvar for menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, arbeidsvilkår, ivaretagelse av miljøhensyn og bekjempelse av korrupsjon. Selskapenes samfunnsengasjement blir stadig viktigere da forventningene til næringslivets samfunnsansvar er økende. Forventning kommer fra ulike interessenter, og varierer avhengig av hvilken interesse de har for selskapet. Sivilsamfunn, partnere og myndigheter er eksempel på interessenter som er avgjørende for firmaets overlevelse og suksess. Hver og en av interessentene har sin respektive rolle overfor selskapet, da de i ulike grad har evnen til å påvirke selskapet. Interessentenes engasjement og påvirkningsmulighet i henhold til selskapets involvering i samfunnsansvar varierer i stor grad. Det er viktig at bedriften tidlig identifiserer sine interessenter, og finner ut når, hvordan og hvorfor de skal prioriteres. Forståelsen av interaksjonen mellom selskapet og dens interessenter er grunnleggende for å forstå bedriftens valg vedrørende samfunnsansvar.

Denne forskningsoppgaven har som hensikt å undersøke *«hvordan påvirkes norske olje- og gasselskap i utlandet av det de oppfatter som interessentenes forventninger til dem.»* For å belyse problemstillingen utviklet jeg to forskningsspørsmål som er presentert i det forrige kapittelet. Det første forskningsspørsmålet lyder som følgende: *«Hvem mener Statoil Tanzanias er deres viktigste interessenter, og hva oppfatter Statoil som interessentenes forventninger til selskapet?»* Statoil Tanzania må forholde seg til myndigheter, lokalbefolkning, leverandører, partnere, NGOs og den norske ambassade i Tanzania. Alle disse er selskapets interessenter og spiller en respektiv rolle overfor selskapet. Tanzanianske myndigheter er selskapets viktigste interessent, og blir prioritert høyt i forhold til resten av Statoils interessenter. I følge Freemans(1984) definisjon av interessentteorien, har Statoil Tanzania utpekt Tanzanianske myndigheter som en viktig interessent for selskapet, da denne interessenten er avgjørende for selskapets overlevelse og suksess. Tanzanianske myndigheter har stor makt og innvirkning på Statoil Tanzania. Myndighetene styrer hva selskapet får lov å

gjennomføre i landet, tillegg til at de kan påvirke lokalbefolkningens oppfatning av Statoil. Som en stor internasjonal aktør og et norsk selskap er forventningene til Statoils handlinger, og ringvirkningene av gassfunnene meget store i Tanzania. Regjeringen håper på store og konsekvente inntekter, borgere forventer at deres levestandard vil bli hevet og lokalsamfunnet håper å se rask lindring av fattigdom. Lokalbefolkningen og myndighetenes til dels manglende kunnskap, kompetanse og erfaring i denne sektoren danner grunnlag for store forventinger til Statoil, og en urealistisk oppfatning av hva de egentlig kan forvente. Den norske stats historie som bistandsyttere til Tanzania har trolig vært med å bygge opp forventinger til Statoil Tanzanias samfunnsansvar. Myndigheter, lokale leverandører og innbyggere generelt forventer at Statoil i stor grad skal skape verdier for landet blant annet i form av å skape lokale arbeidsplasser. Dessverre hindrer tanzanianerens mangel på kunnskap og kompetanse om gassnæringen Statoil i å anvende lokal arbeidskraft, i den grad interessentene forventer.

Det andre forskningsspørsmålet i oppgaven lyder som følgende: *«Hvilke utfordringer oppstår som følge av interessentenes forventninger, og hvilke praktiske tiltak har det resultert i?»*

Statoil Tanzania opplever høye forventninger, mistro og lite tillitt fra myndigheter og lokalsamfunnet i Tanzania. Dette er faktorer som er med å påvirke interessentenes verdioppfatning av selskapet, og kan anses som en trussel da det kan føre til tap av selskapets omdømme. En av årsakene til interessentenes holdning, mener Statoil er mangel på kunnskap og informasjon om selskapet og selskapets virksomhet. Kunnskap men også kompetansenivået skaper i tillegg utfordringer for Statoil når det kommer til å oppfylle interessentenes forventninger til rekruttering av Tanzanianere og bruk av lokale leverandører. Mangel på kvalifisert arbeidskraft innen olje- og gassindustrien gjør at mange lokale selskaper ikke er i stand til å levere produkter eller tjenester som tilfredsstiller Statoils kvalitetskrav.

Mangel på kunnskap og kompetanse i olje- og gassnæringen i Tanzania, ligger til grunn for noen av Statoil mange utfordringer. På bakgrunn av dette har Statoil valgt å føre en CSR-strategi hvor kunnskapsoverføring er hovedfokuset. Statoil har iverksatt en rekke CSR-aktiviteter spesielt rettet mot den unge befolkningen i Tanzania, da det er de som vil være aktuelle for en fremtidig gassproduksjon. Hensikten med Statoils CSR-aktiviteter er å bidra med kunnskap- og kompetanseoverføring, som på lang sikt kan være med å redusere gapet mellom olje- og gassselskapers kvalitetskrav og hva tanzanianske leverandører faktisk kan tilby.

Ut i fra den empiriske analyse kan jeg konkludere med Statoil Tanzanias interessenter, særlig Tanzanianske myndigheter påvirker Statoil i henhold til hvordan de utøver samfunnsansvar i Tanzania. Interessentene har høye forventinger til Statoils gassprosjekt, og til Statoils engasjement i henhold til å ta ansvar og skape goder for lokalsamfunnet. Myndigheter og borgere har også en skeptisk holdning til selskapet, med frykt for at Statoil skal stikke av med gassgevinstene. Statoil må derfor bruke mye tid og ressurser på å demonstrere at de ikke er ute etter å lure Tanzania, men at de ønsker å gjøre forretning på en ansvarsfull måte som også kommer landet til gode. På bakgrunn av dette har Statoil sett det som nødvendig å føre en CSR -strategi med fokus på relasjonsbygging og kunnskapsoverføring overfor sine interessenter. Statoil Tanzania har implementert og gjennomført en rekke CSR-initiativer som krever direkte interaksjon med selskapets interessenter, med hensikt å bygge et forhold basert på tillitt og troverdighet. Noen av CSR-initiativene har særlig fokus på å informere interessentene om Statoil og Statoils prosjekt i Tanzania, med formål å inkludere interessentene i prosessen vedrørende gassprosjektet. Målet med CSR-aktivitetene er å overføre kompetanse og kunnskap om olje- og gassektoren, særlig innfor gassnæringen som er mest sentral for Statoil Tanzania. Statoil har blitt nødt til å føre en slik CSR-politikk for å orientere interessenter om selskapets prosjekter og oppgaver slik at de på den måten kan føle seg trygge og få tillitt til selskapet. Dette gjelder spesielt i forhold til Tanzanianske myndigheter. En slik tillit er viktig for Statoil Tanzania for å opprettholde deres *license to operate*.

6.2 Videre arbeid

Denne oppgaven undersøker hvordan interessenter påvirker norske olje- og gasselskaps samfunnsansvar i deres utenlandske operasjoner, med utgangspunkt i en casestudie av Statoil Tanzania. Casestudie er basert på to dybdeintervju med informanter med ulike roller i selskapet. Studiet gav en innsikt i hvordan Statoil Tanzania mener interessentenes forventninger og oppfatninger skaper utfordringer og dermed påvirker selskapets måte å føre samfunnsansvar på.

Siden dette studiet tar et utgangspunkt fra Statoil Tanzanias ståsted, fanger oppgaven kun opp Statoils syn og oppfatning av situasjonen. For videre forskning ville jeg forslått en kvantitativ undersøkelse av hva interessentenes faktiske forventninger og hvilke holdninger de til Statoil Tanzania. Det ville gitt en mere korrekt oppfatning av hva som faktisk er interessentenes forventninger og oppfatning av selskapet, noe som ville styrket oppgaven ytterligere.

Videre kunne det også være interessant å utføre casestudier av to ulike olje- og gasselskaper i Tanzania, og sammenligne hvordan interessentene påvirker selskapene. Er det forskjeller mellom hvordan interessentene påvirker de ulike olje- og gasselskapene, hvilke faktorer ligger til grunne for dette. Dette er interessante spørsmål som kan tas med i videre forskning.

KILDEHENVISNINGER

- Alfsen, M. (2003). Norge: Rettigheter på Statoil-nett. *Amnesty*. Hentet 3.2.2016 fra <http://www.amnesty.no/aktuelt/flere-nyheter/arkiv-reportasjer/norge-rettigheter-p%C3%A5-statoil-nett>
- Alsos, S.(2015) *Jakten på den siste olje- et klimaperspektiv på Statoils internasjonale satsing(6/2015)*. Hentet 29.2.2015 fra <http://www.framtiden.no/rapporter/rapporter-2015/757-jakten-pa-den-siste-olje/file.html>
- Ambroz, A. & Mushi, E.(2015). *Great Expectations: Citizens' views about the gas sector(25/2015)*. Hentet 10.05.2016 fra <http://www.twaweza.org/uploads/files/NaturalResources-FINAL-EN.pdf>
- Andersson, U. & Bergqvist, F. (2003). *IAS/IFRS ur ett användarperspektiv*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Göteborg), Hentet 29.2.2016 fra <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/1830/1/02-03-83D.pdf>
- Aubert, V. (1991). *Det Skjulte Samfunn* (Vol. 2). Oslo: Universitetsforlaget.
- Blowfield, M. & Murray, A. (2011) *Corporate Responsibility*. 2. utg. Oxford, Oxford University Press.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of The Businessman*. New York: Harper.
- Brown, N. & Deegan, C. (1998). The public disclosure of environmental performance information: A dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, 29 (1), s. 21-41.
- Carson, S.G., Kosberg, N., Skaug T., & Laudal, T.(2015). *Etikk for beslutningstakere*. Oslo: Cappelen Damm.
- Chandler, D. (2004). *A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR)*. Hentet 09.03.2016 fra http://www.ecrc.org.eg/Uploads/documents/Articles_A%20guide%20to%20corporate%20social%20responsibility.pdf
- Deegan, C. (2006). *Financial Accounting Theory*. UK: McGraw-Hill Education.

- Dille, T. & Söderlund, J. (2014, 25.11.). Når interessentene styrer prosjektet. *BI Business Review*. Hentet fra <https://www.bi.no/bizreview/artikler/nar-interessentene-vil-styre-prosjektet/>
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, s. 65 – 91.
- Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975) Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18 (1), s. 122-136.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4), s. 532-550
- European Commission. (2014). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Hentet 18.01.2016 fra <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/>
- Farquhar, J. D. (2012). *Case Study Research for Business*. London, Sage Publications
- Freeman, I., and A. Hasnaoui. (2011). The meaning of corporate social responsibility: the vision of four nations. *Journal of Business Ethics* 100(3):419-443
https://www.researchgate.net/publication/227246393_The_Meaning_of_Corporate_Social_Responsibility_The_Vision_of_Four_Nations
- Freeman., R., E. (1997). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation, in *Ethical Theory and Business*, 5th and 6th edition, Tom L. Beauchamp and Norman E. Bowie, ed., 1997, 2001 Prentice Hall Inc., s. 56.
- Freeman, R. E. og McVea, J. A. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. Darden Business School (Arbeidsnotat 01/02). Hentet fra http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511
- Frynas, J. G. (2010). *Beyond Corporate Social Responsibility. Oil Multinational and Social Challenges*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Garriga, E. & Melè D. 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71
- Gosh, R. (2011). Sustainable Development: Environment, Energy and Water Resources.

- Gray, R. (2007) Taking a Long View on What We Now Know About Social and Environmental Accountability and Reporting. *Social and Environmental Accounting*, 1 (2), s.169-198.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). Metode og datanalyse - med fokus på beslutninger i bedrifter Norway: HøyskoleForlaget
- Holstein-Beck, M.(2004). Samfunnsansvar og interessentdialog med frivillige organisasjoner i Statoil. (Masteroppgave, Universitet i Oslo). Hentet fra <http://docplayer.no/1104587-Samfunnsansvar-og-interessentdialog-med-frivillige-organisasjoner-i-statoil.html>
- Håskoll-Haugen, A. (2015, 19.10) Farvel Bistand, velkommen gass! *Bistandsaktuelt*. Hentet fra <http://www.bistandsaktuelt.no/nyheter/nyheter---tidligere-ar/2012/farvel-bistand-velkommen-gass/>
- Jacobsen, D. J. (2000) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i Samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo, Norway: Abstrakt forlag.
- Key, S. (1999) Toward a theory of the firm: a critique of stakeholder “theory”. *Management Decision*, 37(4), s. 317-328.
- Kvale, S. (2002). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Lantos, G. (2002): “The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility”. *Journal of consumer marketing* 19(3): 205-230.
- Makoye, K. (2015.19.04) Hemmes av lavt utdanningsnivå. *Bistandsaktuelt*. Hentet fra <http://www.bistandsaktuelt.no/nyheter/nyheter---tidligere-ar/2011/hemmes-av-lavt-utdanningsniva/>
- Makoye, K. (2015, 22.04) Statoil avviser kritikk av gassavtale i Tanzania. *Bistandsaktuelt*. Hentet 08.05.2016 fra <http://www.bistandsaktuelt.no/nyheter/2014/statoil-avviser-kritikk-av-gassavtale-i-tanzania/>

- Matten, D., and J. Moon. 2008. "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 33(2):404–424.
https://www.researchgate.net/publication/228311150_Implicit_and_Explicit_CSR_A_Conceptual_Framework_for_A_Comparative_Understanding_of_Corporate_Social_Responsibility
- Midttun, A. (2007). CSR eller bedrifters samfunnsansvar: En megatrend vokser fram. Hentet fra <https://www.magma.no/csr-eller-bedriftens-samfunnsansvar-en-megatrend-vokser-fram>
- Ministry of Energy and Minerals(MEM). (2014). *Local Content Policy of Tanzania for Oil and Gas Industry*. Hentet fra http://www.agcc.co.uk/uploaded_files/07.05.2014local-content-policy-of-tanzania-for-oil-gas-industry.pdf
- Mitchell, R.K, Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Hentet fra http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Mitchell_et_al_1997.pdf
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies," i *Business Ethics: A European Review*, 15 (4). Oxford: The Authors Journal compilation & Blackwell Publishing Ltd. (ss. 323-338)
- Nordhaug, O. (2003)*Etiske utfordringer i multinasjonale selskaper*.Magma Hentet fra <https://www.magma.no/etiske-utfordringer-i-multinasjonale-selskaper>
- Nærland, T., U. (19.04.2008) Ghanesisk olje- norske erfaringer. *Forskning.no* Hentet fra <http://forskning.no/afrika-bransje-petroleum/2008/04/ghanesisk-olje-norske-erfaringer>
- Preston, L. E. & Post, J. E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. NJ: LE Preston.
- Skedsmo, P. W, Bade, H., Lunde, Leiv. (2013). Doing good by doing well? Statoil in Sub-Saharan Africa. Hentet fra http://www.fni.no/pdf/Doing_good_by_doing_well.pdf

- Statoil.(2012). *Annual Report 2012: This is Statoil*. Hentet fra <http://www.statoil.com/annualreport2012/en/thisisstatoil/pages/thisisstatoil.aspx>
- Statoil. (2009). *Etiske retningslinjer for atferd*. Hentet 24.04.2016 fra <http://www.statoil.com/no/About/EthicsValues/Downloads/Ethics%20Code%20of%20Conduct%20Norwegian.pdf>
- Statoil.(2013) *Gjeld og kredittrating*. Hentet 28.04.2016 fra <http://www.statoil.com/no/InvestorCentre/BondsAndCreditRating/Pages/default.aspx>
- Statoil. (2008) *Involvering av interessenter*. Hentet 27.04.2016 fra <http://www.statoil.com/no/enviromentsociety/sustainability/2007/stakeholderdialogue/pages/engagingourstakeholders.aspx>
- Statoil. (2013). *Samfunn*. Hentet 07.03.2016 fra <http://www.statoil.com/no/enviromentsociety/sustainabilitymain/society/Pages/default.aspx>
- Statoil.(2014) *Statoil's Ethics Helpline*. Hentet 31.03.2016 fra <http://www.statoil.com/en/about/ethicsvalues/Pages/Etikkhjelpelinjen.aspx>
- Statoil. (2015) *Sustainability report 2014*. Hentet fra http://www.statoil.com/no/InvestorCentre/AnnualReport/AnnualReport2014/Documents/DownloadCentreFiles/01_KeyDownloads/Sustainability_report_2014.pdf
- St.meld. nr. 10 (2008-2009). (2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. (Oslo): Utenriksdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/d1301a2369174dd88f8e25d010594896/no/pdfs/stm200820090010000dddpdfs.pdf>
- Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20 (3), s. 571-610.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (1 ed.). Oslo, Norway: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Trygstad, S., & Lismoen, H.(2008). *Fagbevegelsen og CSR*. Fafos Rådsprogram 2006-2008 (ISSN 0804-5153). Hentet fra http://www.faf.no/~faf/media/com_netsukii/10048.pdf

- Utenriksdepartementet.(2005). Olje for utvikling. Hentet 14.03.2016 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/olje-for-utvikling/id422637/>
- Utenriksdepartementet.(2014). Samfunnsansvar: Forventninger og retningslinjer. Hentet 08.02.2016 fra https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/forventninger_retningslinjer/id2076270/
- Utenriksdepartementet.(1998). Strategi for støtte til næringsutvikling i Sør. Hentet 08.05.2016 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/strategi-for-stotte-til-naringsutvikling/id277101/>
- Utenriksdepartementet. (2014). Utdanning for utvikling og næringslivets samfunnsansvar. Hentet 08.03.2016 fra https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/bistand_nhh/id2010045/
- Vildskog, A. & Haugeland, S. M. (2013). *Motiver for frivillig bærekraftsrapportering*. (Mastergradsavhandling, Norges Handelshøyskole). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/170078/haugeland13.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- World Business Council of Sustainable Development (WBCSD) (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectations*. Genève: WBCSD Publications.
- Yin, R. K.(2014). *Case Study Research - Design and Methods* (5. ut.). USA: Sage Publications

VEDLEGG

Vedlegg 1-Intervjuguide

Begge intervjuene startet med en introduksjon av problemstillingen og oppgavens hensikt.

- Hvem er Statoil Tanzanias interessenter

- Hvem er selskapets viktigste interessent?
 - Hvorfor regnes dette som det mest sentrale interessenten?

- Hvilke forventninger stiller interessentene til Statoil Tanzania?
 - Hvordan oppfatter dere disse forventningene?

- Tanzania er preget av korrupsjon, fattigdom og miljøproblemer. Statoil et delvis statlig eid selskapet, hvorav den norske stat har lang historie som bistandsytere til Tanzania.
Er dette faktorer som kan ha påvirket interessenters forventninger til selskapets samfunnsansvar?

- Hvilke forventninger har interessentene til Statoils bidrag vedrørende local content?
 - Er det krav om at selskapet må bidra med samfunnsansvarlige aktiviteter?
 - Finnes det krav til at selskapets må ha en viss prosent lokale ansatte i Statoil?

- Hvilke utfordringer oppstår på bakgrunn av interessentenes forventninger?

- Hvilke CSR-aktiviteter har selskapet iverksatt?
 - Hvilke/ aktiviteter har vært den mest hensiktsmessige i forhold til Statoil Tanzania?

Informanten må gjerne legge til informasjon og/eller kommentarer utover spørsmålene som er stilt.

Vedlegg 2- Intervjuguide

- Who is Statoil Tanzania's stakeholders?
- Who are the company's main stakeholder(s)?
 - Why is this stakeholder(s) considered as most important?
- What does the stakeholders expectations towards Statoil Tanzania?
 - How do you consider these expectations?
- Tanzania is characterized by corruption, poverty and environmental problems. Statoil is a partly state-owned company, of which the Norwegian government has a long history as aid providers to Tanzania. How do you think these factors have affected the stakeholder's expectations regarding Statoil's social responsibility?
- What are the stakeholder's expectations towards Statoil's involvement in local content?
- What challenges may arise from the stakeholders expectations?
- Which CSR-activities has the company implemented?
 - Which one has been the most successful one for both the company and the stakeholders?

Informants are welcome to add information and / or comments beyond questions posed.