

## **Samfunnsansvarets todelte ansikt**

En komparativ dokumentanalyse av 15 virksomheters rapportering av samfunnsansvar

CAMILLA HOLT HULSMAN

VEILEDER

Gro Kvåle

**Universitetet i Agder, 2022**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelse

Master

## Forord

15. Mars bestemte jeg meg i samråd med min veileder for å forkaste arbeidet med min originale oppgave og starte på nytt, etter problemer med informanttilgang. Arbeidet med å presisere tema og problemstilling, gjennomføre undersøkelser, analyse og skriveprosess har derav blitt en komprimert prosess med sikte på innlevering til ordinær frist. Det er en sann glede å ferdigstille oppgaven og levere sammen med mine medstudenter juni 2022 etter noen intense måneder.

Jeg har – om enn noe uoriginalt – opplevd skriveprosessen som både krevende og givende. Distansen mellom meg og mitt mål om å levere til fristen har blitt større og mindre fra dag til dag, og jeg kan ikke annet enn å takke min veileder Gro Kvåle for at målet mitt til slutt ble nådd. Gro har gitt meg gode råd, visst når vi skal prioritere fremdrift og når det er rom for finjusteringer og gitt meg rom for å sette et personlig preg på oppgaven og prosessen.

Mine medstudenter fortjener også en takk for samarbeid, kunnskapsdeling og gode diskusjoner, da spesielt mine kollokvie-kamerater Tonje Løyning, Djani Husomanovic, Caroline Wergeland Lofthus og Bjørn-Martin Gran Flindrum. Uten vårt samarbeid gjennom studiet hadde jeg gått glipp av mye god kunnskap og innsikt. Også Even Andres Lie har vært en god diskusjons- og pausepartner gjennom lange dager på lesesalen. Til slutt vil jeg også takke mine kjære romkamerater for motivasjon og støtte, samt min familie som alltid har latt meg velge fritt og dermed ikke har gitt meg noen andre enn min frie vilje å skyldes på når dagene har blitt lange.

Det er med stolthet at jeg nå overleverer deg denne oppgaven. Den bærer preg av en personlig skrivestil, og inkluderer elementer som fint faller innenfor min faglige interesse. Enten du leser oppgaven i rollen som sensor, fordi du lurer på hva jeg har brukt de siste månedene på eller av ren interesse for de samme fagfelt som meg, håper jeg du sitter i enden med egne tanker og refleksjoner på samme måte som jeg i det følgende vil dele mine med deg.

## Oppsummering

På samme tid som det kan argumenteres for at offentlige og private organisasjoner vokser nærmere hverandre, vokser kravene de begge møter med samfunnets utvikling. Alle organisasjoner er - uavhengig av sektortilhørighet - forventet å opptre på en samfunnsmessig ansvarlig måte, og for å vise denne ansvarligheten må organisasjonene formidle sitt arbeid på feltet til aktører i sine omgivelser. Ved å rapportere om sitt samfunnsansvar kan organisasjoner bygge legitimitet som bidrar til forretningsmessige fordeler og deres overlevelse. Disse tiltakene har aktørene i omgivelsene liten grad av kontrollmyndighet over, noe som gir organisasjoner mulighet til å manipulere informasjonen de sender ut.

Denne oppgaven tar for seg organisasjoner i offentlig, privat og delprivat sektor, og sammenligner måtene de rapporterer om sitt samfunnsansvar i sine årsregnskap og nettsidene sine. Den ser på hvordan informasjonen som rapporteres fordeler seg tematisk, mellom de ulike rapporteringsplattformene, etter sektortilhørighet og hvor stor grad av ulikheter det finnes i tiltakene som blir rapportert til de ulike aktørene i virksomhetenes omgivelser. Undersøkelsen avdekker en rekke ulikheter som speiler en informasjonsskjevhet i hvordan virksomhetene presenterer seg selv i årsregnskap levert til Brønnøysundregistrene og på egne nettsider. Disse ulikhetene diskuteres i lys av en instrumentell og en institusjonell organisasjonsforståelse.

Videre presenteres implikasjoner av denne skjevheten og forslag til videre forskning på feltet.

# Innhold

Oppsummering .....	2
Innledning.....	5
<b>Konkretisering av tema</b> .....	7
<b>Hvordan dette undersøkes i oppgaven</b> .....	9
<b>Hvorfor er dette relevant?</b> .....	10
Opgavens teoretiske grunnlag .....	12
<b>Instrumentelt og institusjonelt perspektiv</b> .....	12
<i>Instrumentelt perspektiv</i> .....	12
<i>Institusjonelt perspektiv</i> .....	13
<b>Organisasjoner og omgivelser</b> .....	14
<i>Typer omgivelser</i> .....	14
<b>Private og offentlige organisasjoner</b> .....	17
<b>Legitimitet</b> .....	18
<b>Isomorfi og differensiering</b> .....	22
<b>Corporate Social Responsibility</b> .....	24
<b>Forventede funn</b> .....	25
Metode.....	27
<b>Studiens design</b> .....	27
<b>Utvelgelse av undersøkelsesobjekter</b> .....	27
<b>Utvelgelse av datakilder</b> .....	29
<b>Datainnsamling</b> .....	30
<b>Tidshorisont</b> .....	31
<b>Reliabilitet</b> .....	32
<b>Validitet</b> .....	33
Resultater.....	34
<b>Resultater sortert etter årsregnskap og nettsider</b> .....	34
<b>Resultater sortert etter tema og sektor</b> .....	36
<i>Tematisk fordeling</i> .....	36
<i>Sektoriell fordeling</i> .....	38
<b>Fordeling av funn etter rapporteringsplattform og sektor</b> .....	40
<b>Fordeling samsvar etter tema</b> .....	42
Diskusjon.....	45
<b>Diskusjon i lys av institusjonell teori</b> .....	45
<b>Diskusjon i lys av instrumentell teori</b> .....	47

<b>Diskusjon i lys av isomorfi/differensiering</b> .....	49
<b>Diskusjon i lys av eierskap</b> .....	51
<b>Diskusjon i lys av legitimitet</b> .....	53
<b>Diskusjon i lys av press og samfunnsansvar</b> .....	56
<b>Diskusjon i lys av innledende antakelser</b> .....	58
<i>Forventning 1: Delprivate organisasjoner rapporterer mer enn private og statseide organisasjoner</i> .....	58
<i>Forventning 2: Vi finner størst grad av samsvar hos statseide organisasjoner</i> .....	58
<i>Forventning 3: Det rapporteres mer på nettsider enn i årsregnskap</i> .....	60
<b>Diskusjon av undersøkelsens implikasjoner</b> .....	61
Hva betyr disse funnene <i>egentlig</i> ? .....	62
Konklusjon og videre forskning .....	65
Litteraturliste .....	67
<b>Kilder teori</b> .....	67
<b>Kilder data</b> .....	71
Appendiks .....	78

## Innledning

FNs klimakonvensjon ble tegnet i 1992 og trådte i kraft i 1994. Klimakonvensjonen er et rammeverk for arbeid mot menneskeskapte klimaendringer. Denne konvensjonen har lagt føringer for Kyotoprotokollen fra 1997 og videre Parisavtalen fra 2015 (Olerud og Kallbekken, 2021). Der Klimakonvensjonen hadde satt overordnede intensjoner, ble Kyotoprotokollen den første avtalen som inkluderte konkrete mål for klima og miljø tilpasset hvert enkelt land. Ett av grunnprinsippene for de tidligere avtalene var uttalt “felles men differensiert ansvar og evne”. Da ble enkelte land - spesielt industriland som lenge har stått for en stor del av utslippene - holdt mer ansvarlige enn utviklingsland. Utviklingslandene hadde historisk sett ikke hadde stått for en like stor andel av klimagassutslippene, og dermed sluppet «billig» unna i konvensjoner og avtaler. Det årlige møtet i Duncan i 2011 ble – mye grunnet medias oppmerksomhet og makt - et vendepunkt i denne forståelsen og utviklingslandenes utviklede rolle som ansvarlige (Eide et. al., 2014).

Ved slike konvensjoner legges det stort press på hvert enkelt land for å gjøre endringer og innføre reguleringer. Dette presset speiler forventningene som ligger mellom de ulike land, og tilpasses det enkelte lands oppfattede evner og ansvar. Når slike toppmøter også får omfattende mediedekning blir media, og i videreført utstrekning befolkningen, også en kilde til sterkt press og ansvarliggjøring i egen stat. Dette kommer til syne i hvor stor grad offentlige, private og frivillige aktører fokuserer på og fremmer sitt arbeid med FNs bærekraftsmål. Bærekraftsmålene ser miljø, økonomi og sosial utvikling i sammenheng, og de blir derfor bredt brukt som veikart for arbeid med bærekraft og samfunnsansvar nettopp fordi den kombinerer disse elementene fremfor å se på for eksempel miljø isolert (regjeringen.no, 2021<sup>a</sup>).

I tillegg til denne internasjonale forpliktelsen, ilegges også Norge som EØS-land å følge den overnasjonale klimapolitikken til EU. I desember 2019 la Europakommisjonen frem EUs grønne vekststrategi - European Green Deal. Denne redegjør helhetlig for EUs klima- og miljøpolitikk på tvers av ulike politikkområder. Den har som hensikt både å jobbe fremover for å prege morgendagens arbeid og lovgivning, men også å ha en tilbakevirkende kraft. Det vil si at allerede eksisterende lovgivning og strategi må tilpasses. Selv om dette er en avtale på et overnasjonalt nivå, kobles den tett opp mot FNs bærekraftsmål og agenda for 2030, da de er satt for å nå nettopp disse målene (Regjeringen.no, 2020<sup>a</sup>; Regjeringen.no, 2021<sup>a</sup>).

Norge er som EØS-land pliktig til å innføre seg etter EUs Green Deal. Som medlemsland av FN, plikter Norge seg også til å jobbe mot målene i klimakonvensjonen og dens oppfølgere, samt bærekraftsmålene. Dette vil naturlig ha innvirkning på vår nasjonale politikk og lovgivning. For eksempel forplikter Parisavtalen til oppdatering av utslippsmål hvert femte år. Her har Norge satt som mål å redusere utslippene våre med minst 50% og opp mot 55% innen 2030, sammenlignet med 1990-nivå. Videre har vi i vårt samarbeid med EU forpliktet oss til en reduksjon av utslippene våre på minst 40% innen 2030 sammenlignet med 1990-nivå (Regjeringen.no. 2021<sup>b</sup>).

Disse målene er ikke for staten og offentlige organisasjoner alene å oppnå, men krever samarbeid mellom de ulike nivåene i forvaltningen, ulike organisasjoner og privatpersoner. Et slikt samarbeid består ikke kun av enkelthandlinger, men også av at vi muliggjør for- og pusher hverandre. Dette kan illustreres ved at individer og organisasjoner ilegges regulering og standarder fra myndighetenes side. I tillegg pusher både enkeltindivider og organisasjoner selv for utvikling ved å stille krav, drive med opplysning eller på andre måter skalper politisk og samfunnsmessig press. Slik påvirkning kan eksempelvis sees i Greta Thunberg som har blitt verdenskjent for sitt engasjement, og i Greenpeace og Natur og Ungdom som tok den norske stat til Høyesterett gjennom det såkalte Klimasøksmålet. Det samme kommer til syne i Regnskapsloven §3-3, c. hvor organisasjoner ilegges en rapporteringsplikt som redegjør for organisasjonens tilstand og strategi for bærekraftsarbeid (Klimasøksmålet.no; Regnskapsloven, 1999, §3-3c).

I tillegg finnes det for enkelte bransjer - spesielt de som har sin kjernevirksomhet i felt med stort potensiale for påvirkning - klare standarder og normer for drift. Disse kan både være vedtatt gjennom arbeidsgiverorganisasjoner og foreninger, eller uformelt eksisterende som normer eller etiske forventninger. Uansett sier de noe om hvordan en forventes å drive virksomhet på det gitte felt og vil kunne legge grunnlag for reaksjoner og sanksjoner mot organisasjoner som handler på måter som ikke samsvarer med disse forventningene.

Slike standarder og reguleringer gjør organisasjoners forhold til omgivelsene mer komplekse, men bidrar også til en konkretisering av forventninger. Gjennom flernivåstyring som spenner seg fra overnasjonale mål til domenespesifikke standarder blir det satt rammer som definerer en organisasjons handlingsrom. Som tidligere redegjort for, vil kravene fra omgivelsene strekke

seg fra økonomisk lønnsomhet og juridisk lovlidighet knyttet til lover og reguleringer til å dreie seg rundt etikk og filantropiske ideer – gjerne knyttet opp mot satte standarder.

Mads P. Sørensen redegjør i Schelderup og Knudsens (red., 2007) *Forbrukersosiologi: makt, tegn og mening i forbrukersamfunnet* for politisk forbruk i en historisk og forbrukersosiologisk betraktning. Her illustreres hvordan miljøorganisasjonen Greenpeace sin reaksjon på Shells dumping av en gammel oljelagertank i nordsjøen medførte en massiv boikott mot Shell. Altså medførte selskapets håndtering av oljelagertanken - som forsåvidt var støttet av den britiske regjeringen - massive tap og oppblomstringen av ideen om politisk forbruk. Der hvor forbruk tidligere var regnet som et privat anliggende, ble boikotten på midten av 1990-tallet starten på et syn på forbruk som politisk fellesanliggende. Hvor du handler angår ikke lengre bare deg, men har ringvirkninger som strekker seg langt utfor dine fire vegger.

I medborgerundersøkelsen gjennomført i 2001 svarte hele 44% av undersøkelsens respondenter at de i løpet av det siste året har kjøpt produkter ut fra politiske, moralske eller miljømessige hensyn (Strømsnes, 2003; Terragni og Kjærnes, 2005). Det viser seg altså at en stor andel av nordmenn i 2001 handlet bevisst og tenkte ett steg videre når de valgte hvilke organisasjoner de skulle interagere med. Basert på samfunnets generelle utvikling kan en tenke seg at dette tallet snarere har økt enn stagnert siden undersøkelsen ble gjennomført. Denne samfunnsmessige utviklingen er bakgrunnen for oppblomstringen av konseptet Corporate Social Responsibility, ofte forkortet til CSR og oversatt til bedriftens samfunnsansvar.

Som dette viser, ligger organisasjoner under et relativt stort etisk og normativt press for å handle på en samfunnsmessig forsvarlig og ansvarlig måte. Ikke bare ønsker innbyggere å handle på en måte som påfører omverden lite skade, men de ønsker også å støtte bedrifter som bruker sin påvirkningskraft til noe positivt. Selv om dette ønsket er ganske klart, kan det være åpent for videre diskusjon hva dette ønsket innebærer. Denne oppgaven legger videre til grunn at det finnes en relativ enighet om hva som oppfattes som positivt innad i de ulike aktørgrupper i organisasjoners omgivelser.

### **Konkretisering av tema**

Siden tusenårsskiftet har det skjedd en vekst i artikkelpubliseringer om samfunnsansvar, opprettelse av tidsskrifter med samfunnsansvar som sitt hovedanliggende og et økt fokus på



samfunnsansvar i undervisning og forskning ved institusjoner for høyere utdanning. Sist, men ikke minst kan en også se en økning i avsatte ressurser i form av designerte ansatte, enheter og programmer for samfunnsansvar i større organisasjoner (Røvik, 2007). Denne studien skal ta for seg hvordan organisasjoner i privat og offentlig sektor presenterer dette arbeidet tilbake til omgivelsene.

Det har nemlig skjedd en stor utvikling i forholdet mellom offentlige og private organisasjoner gjennom de siste +/- 40 årene. Offentlige og private organisasjoner har gjennom tidene vært grunnleggende ulike i sitt formål og sin essens. Offentlige organisasjoner har hatt sitt hovedansvar i å skape gode rammer for fellesskapet og samfunnet. De har samlet en nødvendig onde i form av skatter og avgifter for å kunne tilby nødvendige goder som infrastruktur og grunnleggende skolegang. Her har private organisasjoner i kontrast til de offentlige byttet tjenester og produkter mot en godtgjørelse med sikte på å skape økonomisk vinning med selvvalgte handelspartnere. I det private har det altså foregått en mer direkte byttehandel, hvor offentlige tjenester har blitt med indirekte finansiert.

I nyere tid har skillet mellom offentlig og privat blitt svakere, mye gjennom reformene knyttet til New Public Management. Dette skal grundigere redegjøres for i oppgavens teoretiske utgreiing, og kan innledende illustreres ved at oppgaver fra det offentlige har blitt overført til private organisasjoner, eller at offentlige organisasjoner har tatt til seg prinsipper fra private virksomheter. I tillegg har flere tilbud som tidligere har vært spesielle for offentlige organisasjoner blitt konkurranseutsatt, og offentlig drift er «kommersialisert». Det er konkurranse mellom kommunene, offentlige helse- og utdanningsinstitusjoner konkurrerer med private tilbydere, og offentlige instanser stilles for retten ved rutinebrudd. Det har også skjedd en rekke endringer i offentlige organisasjoners organisering innad, for eksempel ved bruk av ulike styringsverktøy og strategiarbeid som benchmarking og mål- og resultatstyring. Dette øker offentlige organisasjoners behov for omdømmehåndtering, da de i større grad lever i konkurranse.

En form for omdømmehåndtering er arbeid rettet mot samfunnsansvar og promotering av dette arbeidet. Dette bygger på en normativ forventning i samfunnet. Ved en økning i fokuset på bærekraft, eksempelvis gjennom internasjonale avtaler og overnasjonale standarder og bevisstgjøringer - som etableringen av FNs bærekraftsmål - har utfordringer verdens står overfor og ansvar for å motarbeide disse utfordringene blitt mer konkretisert. Gjennom denne

utviklingen har bærekraft og samfunnsansvar gått fra å være en “bonus” eller «overskuddsprosjekt», til å være områder som blir tatt på høyeste alvor. Det har blitt et felt hvor det forventes at alle bidrar - også private og offentlige organisasjoner.

### **Hvordan dette undersøkes i oppgaven**

Oppgaven søker å belyse flere elementer; *det første* elementet den vil undersøke, er forskjellene mellom delprivate organisasjoner, statlig eide - men fristilte - organisasjoner og private organisasjoner. Det bemerkes at disse organisasjonene opererer som virksomheter, og begge disse benevnelsene vil videre i oppgaven benyttes for. Både delprivate organisasjoner og statlig eide fristilte organisasjoner er former for statseide organisasjoner som gjennom nyliberale reformer har beveget seg nærmere en privat modell. Av den grunn vil det være interessant å se om denne bevegelsen har gått så langt at de delprivate - og kanskje til og med de totalt statseide, men fristilte - organisasjonene henvender seg til publikum på lignende måter som de private. Det er tre elementer ved denne kommunikasjonen oppgaven vil ta for seg - *hva* kommuniseres *hvor* av *hvem*?

I undersøkelsen av *hva* som kommuniseres studeres innholdet i rapporteringen gjennom en tematisk sammenfatning og sammenlikning av tiltakene som fremmes av de ulike organisasjonene. Samfunnsansvar kan innebære en rekke ulike tiltak, og derfor vil oppgaven undersøke hvilke tiltak som er oftest rapporteres i de ulike organisasjonstypene. Her kan det både finnes fellestrekk innad i- og forskjeller mellom de ulike sektorene og organisasjonene som opererer på ulike felt. I tillegg vil *hva*-elementet innebære en mengdevurdering som sammenligner mengden rapportering på tvers av oppgavens andre elementer.

*Hvor* tiltakene kommuniseres innebærer at oppgaven vil sammenligne rapportering på ulike plattformer. Ved å sammenligne hvor ulike tiltak rapporteres kan vi få en forståelse av hvem organisasjonene ønsker å nå ut til, og eventuelt om det finnes skiller i innholdet som blir presentert gjennom de ulike kanaler. Oppgaven vil videre se på samsvaret mellom rapporteringen på ulike plattformer - dette for å finne tegn på hvorvidt informasjonen organisasjonene gir ut til de ulike publikumsgruppene samsvarer.

Oppgavens *hvem*-element er kanskje det mest grunnleggende for undersøkelsen, og vil ta for seg likheter og ulikheter i rapporteringen basert på hvem som sender ut informasjonen. På tvers

av undersøkelsens andre elementer vil sektortilhørighet prege diskusjonsbildet og være et element som antas å legge føringer for rapporteringen.

Grunntanken er altså både å undersøke om rapportering angående samfunnsansvar blir påvirket av offentlig/privat eierskap og hvorvidt organisasjoner er helhetlige i sin rapportering. Problemstillingen blir følgelig: *finnes det forskjeller i hvordan det rapporteres om samfunnsansvar i årsregnskap og på nettsider, og kan denne variasjonen forklares med sektortilhørighet?*

### **Hvorfor er dette relevant?**

Ettersom oppgaven undersøker flere aspekter ved rapportering om samfunnsansvar, vil oppgavens formål være noe delt. Hovedårsaken bak oppgaven er en antakelse om at samfunnsansvar blir håndtert på ulike måter i ulike organisasjoner, og at det finnes en informasjonsskjevhet på feltet. Denne antakelsen bygger på en tanke om at noen organisasjoner anser arbeid som ikke gir direkte økonomisk vinning som mindre viktig, men verdsetter legitimiteten knyttet til samfunnsansvar. Det kan videre tenkes at disse organisasjonene ønsker å gi et inntrykk av at de har et større samfunnsengasjement enn realiteten viser. Den vanlige innbygger har ikke stor grad av mulighet til å følge opp organisasjoners påstander og må derfor velge å tro på informasjonen de får servert. Her har offentlige instanser større rom for å følge opp og kontrollere innholdet i påstander. Derfor kan det tenkes at innholdet i organisasjoners redegjørelse for samfunnsansvar i årsregnskap mer reell enn innholdet de poster på sine nettsider.

Dersom undersøkelsen finner at organisasjoner systematisk rapporterer ulikt på nettsider og i årsregnskap, vil dette kunne være problematisk for både enkeltindivider og mulige samarbeidspartnere, ettersom påliteligheten i informasjonstilgangen vår i et slikt tilfelle blir svekket. Det vil også kunne være en utfordring for samfunnet som helhet ettersom våre tiltak for å sikre bærekraftig utvikling ikke fungerer etter sin hensikt. Dersom lovgivning og standarder gir rom for fasadepussing og rosemaling av egen organisasjon, må strengere og mer konkrete tiltak iverksettes for å skape reelle endringer.

Summert kan denne oppgaven gi et bilde på hvordan organisasjoner jobber med sitt samfunnsansvar og hvorvidt det finnes ulikheter i denne håndteringen mellom

organisasjonsgrupper i ulike sektorer. Oppgaven søker å finne ut om noen organisasjonsgrupper er mer helhetlige i sin kommunikasjon enn andre, og hvor denne eventuelle informasjonskjevheten ligger. Den vil forsøke å gi noen årsaksforklaringer til variasjonene, men vil i all hovedsak gi et deskriptivt situasjonsbilde.

## Oppgavens teoretiske grunnlag

### **Instrumentelt og institusjonelt perspektiv**

Det er ingen hemmelighet at vi som mennesker preges av våre egne erfaringer, assosiasjoner og bakenforliggende tanker i alt vi studerer. Dette preger også studier av organisasjoner. For å forhindre at vår kunnskap blir begrenset eller forvridt av våre forventninger vil det være en fordel å ha et bevisst forhold til sitt eget perspektiv. Når det gjelder studier av organisasjoner, som vi er interessert i her, skilles det typisk mellom et instrumentelt og et institusjonelt perspektiv. Hvor en i et instrumentelt perspektiv anser organisasjoner som virkemiddel for å oppnå mål, retter en med et institusjonelt perspektiv oppmerksomheten mer mot en organisasjons "identitet", verdier og symbolikk (Egeberg, 1994). Selv om begge disse perspektivene er fruktbare i seg selv, vil en oppmerksom kombinasjon av begge perspektiver kunne ha en kunnskapsfremmende effekt. Derfor vil denne oppgaven ha en åpen tilnærming, og diskutere resultatene i lys av begge perspektivene.

#### *Instrumentelt perspektiv*

I et instrumentelt perspektiv blir organisasjoners eksistens basert på ønske om å nå bestemte mål, ofte knyttet til økonomisk vinning. Altså blir organisasjonens strukturer, beslutninger og systemer ansett som strategiske virkemidler som rasjonelt kan benyttes for å nå disse målene, og vurderes etter et nyttehensyn. Dette kan også innebære å styre individuelle beslutningshandlinger for å også få individene i organisasjonen til å handle på måter som er mest mulig rasjonelle for organisasjonens formål (Egeberg 1989).

Et instrumentelt perspektiv studerer legitimitet som et rasjonelt virkemiddel som kan bidra til organisasjonens formål. Dette innebærer at en i organisasjonen etter beste rasjonelle evne vil rette tiltak mot legitimitet for å vinne over bestemte kundegrupper eller samarbeidspartnere som etter en objektiv vurdering vil utgjøre størst fordel for organisasjonen. Dette kan dog ikke innebære at all handling foreligger på et komplett rasjonelt grunnlag, da også mennesker i en organisasjon preges av det som kaller begrenset rasjonalitet. Betegnelsen rasjonalitet bygger på de forutsetningene vi som mennesker har når vi står i beslutningsprosesser. I en ideell verden har mennesker i motsetning til den begrensede rasjonaliteten en komplett eller total rasjonalitet, som innebærer en total opplysning om alle mulige alternativer og en full forståelse av deres konsekvenser og implikasjoner. Ettersom disse alternativene ofte er mange, og resultatene de ulike alternativene kan medføre er uoversiktlige da de preges av for eksempel videre

beslutninger og krefter i samfunnet som er i stadig endring, vil det være nært umulig å samle komplett kunnskap og ta en helt rasjonell beslutning. I realiteten har vi informasjon om et begrenset utvalg muligheter og tar beslutninger basert på informasjonen vi har tilgjengelig om disse alternativene. På denne måten gjør en den beslutningen som etter forutsetningene fremstår mest rasjonell – altså utøver en begrenset rasjonalitet.

Bakgrunnen for valgene som blir tatt i organisasjoner med denne rasjonelle tankegangen bygger som nevnt på et ønske om å oppnå bestemte mål i instrumentell teori. I en motsetning til denne instrumentelle logikken som bygger på en objektiv og «kald» vurdering, finnes en institusjonell logikk som i mange tilfeller vil medføre andre beslutninger.

### *Institusjonelt perspektiv*

I et institusjonelt perspektiv vil organisasjoners omgivelser og historikk spille en avgjørende rolle. Som Marx (1852/1963) uttrykker skaper enhver sin egen historie, men en skaper ikke denne historien i selvvalgte omgivelser og omstendigheter. Dette speiles i institusjonalismen, som Scott (2014, s. 56) definerer “Institutions comprise regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life”. Altså er både symbolske systemer, atferd og materielle ressurser viktige for institusjoners eksistens. Disse elementene skapes ikke av organisasjoner alene, men dannes i samspillet mellom organisasjoner og deres omgivelser, og er preges av historiske hendelser som legger grunnlaget for organisasjonsfeltets utvikling. Ut fra Scotts definisjon kan vi også lese tre grunnsøyler i institusjonalismen; den regulative (inkludert regler, lover og sanksjoner), den normative (inkludert sertifiseringer og akkrediteringer) og den kulturell-kognitive (inkludert felles oppfatninger, felles handlingslogikk og isomorfi) søylen. Både lovgivning, normer og kulturell-kognitive oppfatninger blir dannet over tid, og bærer preg av historiens utvikling. Senere skal samfunnsansvar utforskes i lys av disse søylene.

Videre bygger institusjonalismen på tanken om at organisasjoner har en identitet og at deres handlinger og beslutninger følgelig preges av denne identiteten. Dette støttes av den ovennevnte tanken om at organisasjoner eksisterer i en sosial konstruksjon heller enn å kun eksistere som fysisk enhet. Med dette innebærer identitetsbegrepet ikke bare *hva*, men også *hvem* en organisasjon er. Røvik argumenterer for at identitet er et relasjonelt fenomen i at identiteten også innebærer et bilde av hvordan en blir oppfattet av andre (Røvik, 1998). Dette kan knyttet

opp mot legitimitet og samfunnsansvar, da en organisasjon for eksempel kan anse seg selv som ansvarlig uten å bli oppfattet som ansvarlig i omgivelsene. I slike tilfeller kan en tenke seg at organisasjonene vil arbeide med å bygge legitimitet for å bringe omgivelsenes syn på organisasjonens identitet nærere organisasjonens egen oppfatning (Kvåle og Wæraas, 2017).

### **Organisasjoner og omgivelser**

Organisasjoners identitet sin kobling til omgivelsene og deres oppfatninger og forventinger kan kobles til John Donnes kjente sitat “No man is an island” som stammer fra hans verk på 1600-tallet. Sitatet opprinner fra en sammenligning mellom mennesker og land i Donnes’ omtale om menneskers relasjon til Gud, og blir ofte brukt for å illustrere alle menneskers kobling til hverandre og deres roller i et sosialt system. Selv om sitatet i utgangspunktet var ment som en illustrasjon på mennesker, kan det benyttes i et syn på organisasjoner i en institusjonell kontekst. Organisasjoner eksisterer i et økosystem som består av blant annet samarbeidspartnere, konkurrenter og kunder. Dette er aktører som organisasjoner kontinuerlig må forholde seg til, og sammen med samfunnsmessige forhold som normer, politikk og trender danner disse aktørene en organisasjons omgivelser (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 200).

En organisasjons omgivelser deles gjerne inn i tre nivåer; domene, nasjonale forhold og internasjonale forhold. Organisasjonens primære omgivelser er domene, altså de forholdene som preger denne typen organisasjon, som samarbeidspartnere, kunder, konkurrenter og regulerende organer. I de nasjonale forholdene ligger nasjonal politikk, økonomi og kultur, samt demografi, og i de internasjonale forholdene ligger de kreftene som på tvers av landegrensler kan påvirke en organisasjon, som overnasjonale politiske organer, internasjonal økonomi og teknologisk utvikling. Selv om dette er tre nivåer som kan skilles teoretisk, er ikke dette skillet like klart i praksis. For eksempel påvirker overnasjonale politiske organer nasjonal politikk, som igjen påvirker de regulerende organene i en organisasjons domene. Slik henger alt sammen, og danner summen av omgivelsene organisasjoner kontinuerlig må forholde seg til (Pfeffer, 1998; Organ et. al., 2006).

#### *Typer omgivelser*

Når det snakkes om organisasjoners forhold til omgivelsene dannes det i tillegg til skillet mellom nivåene illustrert ovenfor, et naturlig skille mellom en organisasjons tekniske og institusjonelle omgivelser. Hvor de tidligere nevnte nivåene skiller mellom hvor spesifikke

omgivelsene er for organisasjonen, skiller tekniske og institusjonelle omgivelser i hvordan de påvirker den gitte organisasjon.

### Tekniske omgivelser

Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer tekniske omgivelser som “alle forhold utenfor en organisasjon som direkte påvirker hvordan organisasjonen løser oppgavene for å realisere sine mål (...)”, og skiller mellom (a) Forhold som har direkte betydning for organisasjonens ressurstilgang, (b) Forhold som har direkte betydning for organisasjonens produksjon og (c) Forhold som har direkte betydning for organisasjonens resultater. Disse kan også klassifiseres med begrepene input, produksjon (“throughput”) og output.

Om en organisasjons tekniske omgivelser er preget av å være dynamiske eller stabile vil påvirke hvor ressurskrevende det er for organisasjoner å kontinuerlig forholde seg til dem. I situasjoner hvor de tekniske omgivelsene er stabile vil organisasjonen kunne lene seg på en bevissthet og sikkerhet i hva de kan forvente seg av omgivelsene, og hva omgivelsene på sin side forventer av organisasjonen. Derfor kan organisasjoner med stabile tekniske omgivelser i høy grad preges av rutine og hierarki med en sentralisert beslutningsmyndighet. I organisasjoner med omgivelser som er mer dynamiske, for eksempel organisasjoner hvis kjernevirksomhet finnes i et felt med stadig utvikling, eller som avhenger av ustabile naturressurser, kan den daglige driften ikke i like stor grad preges av rutine og kontroll. Her må beslutningsmakten desentraliseres eller strukturen flates ut. Det må altså legges opp til mulighet for å gjennomføre kjappe endringer, og opparbeiding av lojalitet vil stå høyt på prioriteringslisten (Bakke, 1966).

Grad av kompleksitet er en annen faktor som avgjør hvor mye organisasjoner må anstrenge seg for å tilpasse seg sine tekniske omgivelser. I enkle omgivelser hvor aktørene i de tekniske omgivelsene er relativt like, og gjerne i fåtall, vil det være lite krevende å holde oversikt og dialog med de avgjørende aktørene. Dette angår typisk nisje-/entreprenørorganisasjoner. Dersom organisasjonen på den andre siden står overfor komplekse tekniske omgivelser, preget av flere og gjerne motstridende interesser hos aktørene, må organisasjonen være mer årvåken. Slike organisasjoner er ofte divisjonaliserte for å kunne tilpasse seg de ulike behovene og forventningene i omgivelsene.



### Institusjonelle omgivelser

I kontrast til de tekniske omgivelsene står de institusjonelle, som viser til hva som forventes av organisasjonen. Her kan vi se tilbake på skillet mellom et instrumentelt og institusjonelt syn på organisasjoner. I et instrumentelt syn ville de tekniske omgivelsene i større grad være bestemmende for organisasjonens suksess, hvor man med et institusjonelt syn anser konformitet med verdier, normer og forventninger i omgivelsene som like avgjørende for hvor vellykket en organisasjon kan bli. Dette har sterk betydning for en organisasjons legitimitet, altså til hvilken grad organisasjonen oppfattes som god og blir akseptert i omgivelsene (Suchman, 1995, s. 574). Organisasjonens institusjonelle omgivelser innebærer en vid forståelse av samfunnets virkelighet. Samfunnet har en automatikk i sin funksjon, altså noen systemer som tas for gitt – og det er dette som menes med samfunnets virkelighet. Dette er omgivelser og systemer som er så institusjonaliserte at de strekker seg over enhver individuell tolkning, forståelse og oppfatning.

Institusjonelle omgivelser påvirker organisasjoner til å strukturelt speile den sosialt konstruerte virkelighet, og gjør legitimitet fremfor effektivitet til organisasjoners hovedmål. Her tar organisasjoner til seg eksterne evalueringskriterier og organisatorisk isomorfi med disse evalueringskriteriene øker organisasjonenes muligheter for suksess og overlevelse.

Kravene i de institusjonelle omgivelsene vil stå sterkere i enkelte bransjer enn i andre. Dette påvirkes for eksempel av *hvorvidt forbrukeren frivillig interagerer med organisasjonen*, eller om den er en sentral eller relativt ufravikelig del av hverdagen. For eksempel vil en organisasjon som har monopol på et felt, eller som tilbyr et produkt eller en tjeneste noen folkegrupper er avhengig av møte sterkere forventninger enn for eksempel en klesbutikk eller en privat tannlege som forbrukeren enkelt kan unngå å interagere med. En annen viktig faktor kan være *om organisasjonen opererer med stor påvirkningskraft*. Dette avhenger både av organisasjonens størrelse/makt og omgivelsenes sårbarhet. For eksempel kan en hjørnesteinsbedrift i en liten bygd være avgjørende for levevilkårene på stedet, og en svær virksomhet som IKEA med enorm påvirkningskraft møte sterkere forventninger fra omgivelsene enn et IT-firma som folk flest ikke interagerer med i hverdagen (Scott, 2014). Merk at en persons *oppfattede* interagering med en organisasjon ikke alltid speiler organisasjonens *reelle* kontakt med personen. Dette kan igjen illustreres med IT, hvor folk flest ikke nødvendigvis har et særlig bevisst forhold til organisasjonene bak digitale tjenester de jevnlig benytter seg av, og dermed heller ikke hever

stemmene sine som forbrukere av disse tjenestene. Det vil også, som er tema i følgende avsnitt, være forskjeller mellom omgivelsene som preger organisasjoner i privat og offentlig sektor.

### **Private og offentlige organisasjoner**

Private og offentlige virksomheter er i sin essens og hensikt forskjellige. Hvor private organisasjoner stort sett er opprettet for å skape økonomisk vinning, er offentlige organisasjoner dannet for å tilby mest mulig ressurseffektive tilbud. Hensikten bak offentlige organisasjoner kan videre skilles mellom å være tjenesteytende og myndighetsutøvende. Disse hensiktene er ikke gjensidig utelukkende, og dermed kan organisasjoner bære preg av begge hensyn. Denne oppgaven skal fokusere på de tjenesteytende offentlige organisasjoner. I det offentlige er det altså selv ikke i tjenesteproduksjon et mål i seg selv å gå i overskudd, men heller å tilby en best mulig tjeneste med de ressursene en har til rådighet. Offentlige tilbud har gjerne vært monopolistiske og har derfor operert i omgivelser med lavt nivå av konkurranse, men høyt nivå av ansvarlighet. At deres brukere i mange tilfeller ikke har mulighet til å bytte tilbyder av en tjeneste dersom en ikke er fornøyd er dermed både en gode og en belastning (Bromley og Meyer, 2014; Brunsson, 1994).

Om vi ser på private og offentlige organisasjoner i et historisk perspektiv, vil det være tydelig at forholdet mellom de to sektorene har endret seg over tid. Offentlige organisasjoner har gjennomgått flere omfattende reformbølger, en av de mest velkjente under navnet New Public Management. Denne reformbølgen bygget på ideen om at offentlige virksomheter ville bli mer effektive dersom de ble driftet på en måte som lå tettere opp til måten private virksomheter driftes, og innebar tiltak som mål- og resultatstyring, konkurranseutsetting og bestiller-utfører-prinsippet (Røvik, 2007). Etter omfattende tiltak og endringer var gjennomført, viste det seg at direkte kopi av private virksomheter i seg selv ikke var nøkkelen til en effektiv offentlig sektor (Claes og Mydske, 2011; Dunleavy, P og Hood, C., 1994; Kinder, T., 2012).

Offentlige og private organisasjoner har altså over årene beveget seg i sitt forhold til hverandre. Spennet i offentlige organisasjoner har i sum blitt bredere, noe som kan ha medført at noen offentlige og private organisasjoner nå ligger nære hverandre, hvor andre enda opprettholder den grunnleggende distansen mellom sektorene. Det tydes også på en individuell tilpasning, hvor offentlige og private organisasjoner slik tradisjonen tilsier er i mange tilfeller tilbakelagt som idealtyper, og virkeligheten viser at ulikhetene også kan være store innad i sektorene. Dette

kan illustreres ved Klaes og Mydske som i boksen *Forretning eller fordeling* (2011) refererer til Mydske m.fl. (2007)'s skille mellom to hovedaspekter ved dagens såkalte nyliberale reformer.

Den første typen nyliberal reform er overføring av oppgaver fra offentlig til privat sektor, helt eller delvis. Altså innebærer dette aspektet privatisering og delprivatisering. Dette aspektet blir ansett som mindre vanlig i norske reformer, men ikke så uvanlig at vi ikke har flere velkjente eksempler, for eksempel gjennom delprivatiseringen av Telenor og Statoil som kom etter den økte styringsskepsisen som bredte seg over landet vårt på 1990-tallet. Det andre hovedaspektet er bruk av markedsmodeller i offentlige forvaltnings- og fordelingsbeslutninger, herunder økt vektlegging av lønnsomhet og effektivitet. Det er dette aspektet som av Mydske trekkes fram som hovedtrenden gjennom norske reformer (Claes og Mydkske, 2011, s.25).

Fristillingen som illustreres av Mydske innebærer en forskyvning fra politisk styre til et administrativt, driftsfaglig styre, altså et skifte i fokus fra brede samfunnsmessige hensyn til et mer ensidig fokus på bedriftsøkonomisk lønnsomhet. Dette innebærer at selve driften av organisasjonene beveger seg mot praksis for private aktører. Altså driftes de offentlige og private organisasjonene på tilsvarende måte, men skilles kun av at de offentlige har beholdt sitt tradisjonelle statlige eierskap. Disse organisasjonene, eller statsforetakene som de kan kalles, plasserer seg i kategorien Claes og Mydske kaller "statlige selskaper", som skiller seg fra "forvaltningsorganer" og "private selskaper". Det er under kategorien "private selskaper" både del- og helprivate selskaper plasserer seg (ibid., s. 28)

Dette skillet vil være sentralt videre i oppgaven, hvor statlig eide, private og delprivate selskapers rapportering om samfunnsansvar sammenlignes.

### **Legitimitet**

En av grunnene til at det er hensiktsmessig for både offentlige og private organisasjoner å lytte til omgivelsene sine er for å opprettholde en viss grad av legitimitet, som ved å vise sitt forventede samfunnsansvar. Suchman (1995, s.574) definerer legitimitet som "Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions". Suchman redegjør videre for tre ulike typer organisatorisk legitimitet. Pragmatisk legitimitet

som innebærer *influence*, *exchange* og *dispositional*, moralsk legitimitet som innebærer elementene *conceptual*, *procedural*, *structural* og *personal* og sist, men ikke minst kognitiv legitimitet. Videre presenterer han ulike strategier for å bygge, oppretthold og reparere disse ulike typene legitimitet. Han skiller i dette mellom en strategisk og institusjonell tilnærming, som kan sees i sammenheng med denne oppgavens instrumentelle og institusjonelle tilnæringsgrunnlag (Suchman, 1995)

I et konkurransepreget marked vil hvorvidt en organisasjon oppfattes som “god”, eller legitim, være avgjørende for interessenters ønske om å samarbeide/benytte seg av de tjenester eller produkter organisasjonen produserer. For å kaste et blikk tilbake til tidligere nevnte sitat - “no man is an island” - så vil organisasjoner neppe overleve uten interaksjon med omverdenen i form av brukere/kunder og samarbeidspartnere, og dermed er organisasjoner avhengige av å bli oppfattet som legitime av omgivelsene for å ha mulighet til å overleve. Her kan vi se tilbake på skillet mellom offentlige og private organisasjoner, og hvordan deres legitimitet blir vurdert ut fra ulike forventninger. Altså kan en si at vi som forbrukere i fellesskap med andre aktører i omgivelsene ser på private og offentlige organisasjoner med ulike «briller», og dermed stiller ulike forventninger til relativt like organisasjoner.

I tillegg vil legitimitet kunne virke lojalitetsbyggende, ettersom kundegrupper/samarbeidspartnere kan finne en dypere mening med å samarbeide med den gitte organisasjonen som de anser som legitim, og har dermed økt sannsynlighet for å utvise lojalitet til den over tid (Deephouse et al., 2007). Av den grunn vil det være lønnsomt for organisasjoner å jobbe med å beholde denne lojaliteten og legitimiteten ved å holde seg oppdatert på forventninger og antakelser hos sine kundegrupper/samarbeidspartnere. Hvordan en organisasjon jobber for å oppfattes som legitim kan også kalles omdømmebygging eller omdømmehåndtering. Noen organisasjoner er i seg selv - og blir dermed oppfattet som - legitime etter generell standard. Altså er det enkelte organisasjoner som ikke trenger å aktivt jobbe for å bygge legitimitet, kun med å opprettholde den. Andre organisasjoner opererer på et felt eller har en historikk som preges av en lavere grad av legitimitet, og for disse organisasjonene vil det være avgjørende å aktivt jobbe med omdømmet sitt (Suchman 1995; Wæraas og Byrkjeflot, 2012).

Selv om offentlige og private organisasjoner sin legitimitet blir vurdert etter ulike forventninger, kan arbeid rettet mot bygging og opprettholdelse av legitimitet kan sees som en av grunnene til

at linjene mellom offentlige og private derimot viskes ut. Røvik argumenterer for at trenden med fokus på omdømmehåndtering treffer både offentlige og private organisasjoner likt, ettersom de alle er virksomheter med en felles identitet som organisasjon (Røvik, 2007). Brunsson på sin side erkjenner de sektorielle ulikhetene, men argumenterer for at omdømmehåndtering bidrar til å redusere skillet mellom sektorene. En av mekanismene Brunsson mener ligger bak at organisasjoner på tvers av sektorer blir likere hverandre, kaller han “picking out of individual bits”. Her velger organisasjoner ut enkeltelementer de kopierer fra andre typer organisasjoner, selv om disse elementene ikke nødvendigvis passer til egen ordinær kjernevirksomhet. Dette kan for eksempel sees i organisasjoner som har et hovedvirke med stor miljøpåvirkning, men som likevel adopterer en klimastrategi for å fremstå som mer legitim, og ved at offentlige og private organisasjoner henter ideer hos hverandre som tradisjonelt har “tilhørt” én sektor (Brunsson, 1994).

Slike mekanismer kan både eksistere på en reell måte hvor tiltakene faktisk blir gjennomført og innlemmet i daglig drift, og i form hykleri, oftere betegnet med “hypocrisy” lånt fra engelsk. Betegnelsen hykleri illustrerer systematiske uoverensstemmelser mellom prat, beslutning og handling. Selv om dette fenomenet ved første blick kan oppfattes problematisk omdømmebygging, er det en nesten iboende mekanisme, spesielt hos offentlige organisasjoner hvor implementering møter motstand på grunn av konflikt. I slike tilfeller kan organisasjonen bli nødt til å ta et standpunkt utad, selv om dette standpunktet ikke alltid skinner gjennom i virkelighetens lys og organisasjonens daglige drift (ibid.).

Et annet aspekt ved viktigheten av legitimitet er en organisasjons rykte som arbeidsgiver. For å tiltrekke seg gode og lojale ansatte må en organisasjon fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Dagens arbeidstakere viser seg å være mindre opptatt av gode lønninger, og mer opptatt av å arbeide med noe de finner meningsfullt i en organisasjon de anser som legitim. Jacobsen og Thorsvik refererer til Chapman et. al. (2005) for å illustrere viktigheten av ulike faktorer ved arbeidsplassen for norske arbeidstakere. I deres summerte viktighet av ulike kriterier kommer både trekk ved arbeidsmiljøet og organisasjonens omdømme over konkurransedyktige lønn og karrieremuligheter. Det kan også trekkes fram som poeng at ansatte, akkurat som kunder og brukere, viser lojalitet på bakgrunn av legitimitet heller enn penger. Det skal mer til for å “kapre” en ansatt ved å tilby høyere lønn, enn å kapre en ansatt ved å matche organisasjonens omdømme eller hvor meningsfull en opplever arbeidet (Pfeffer & Sutton, 2006)

For å systematisere legitimitetspresset organisasjoner møter kan legitimitet sees i lys av Scotts tre institusjonelle søyler, hvor Scott skiller kravene og forventningene organisasjoner møter i omgivelsene inn i tre kategorier; regulativt, normativt og kulturelt-kognitivt. Redegjørelsene er speiler Suchmans diskusjoner av samme tematikk (Scott, 2014; Suchman, 1995).

Den første kategorien er den *regulative*. Organisasjoner som følger lover, regler og reguleringer vil bli oppfattet som mer legitime enn organisasjoner som ikke følger regler. En organisasjon som for eksempel bryter arbeidsmiljøloven eller har et rykte for å unngå regelverk ved utenlandsk produksjon, vil naturlig ikke være anerkjent som legitim. Det er i denne søylen regulering plasserer seg, og mer spesifikt klimaregulering som er et sentralt tema i denne oppgaven. Selv om lovlidighet kan sees som en normativ forventning hos forbrukere, er lover og reguleringer også juridisk bindende. Lodge og Wegrich deler inn tre aspekter ved regulering; standard-setting, altså reglene i seg selv, atferdsmodifisering, altså måten reglene blir fulgt og forsterket, og informasjonssamling, altså en oppmerksomhet mot å faktisk regulere det som skal reguleres (Lodge og Wegrich, 2012, s. 13-14). For å skape hensiktsmessig regulering vil det være avgjørende at denne reguleringen blir brukt som verktøy i arbeid i retning av en gitt standard som klart viser hva en ønsker å oppnå, hva slags atferd som er ønsket og hva som skal gjøres dersom dagens utvikling ikke stemmer overens med ønsket tilstand (Ibid., s. 47)

*Normer i samfunnet* spiller også inn som standard-settere for organisasjoner. For å oppnå normativ legitimitet må organisasjoner opptre på en måte som blir oppfattet som normativt positivt i samfunnet. Dette bygger på omgivelsenes verdisystemer, som i de fleste tilfeller er relativt unisone, men som også i noen tilfeller kan skape en interessekonflikt. En slik interessekonflikt kan for eksempel bygge på religiøse overbevisninger, hvor ulike overbevisninger kan danne forskjellige bilder av hva som er god og riktig oppførsel. Felles for forventningene er dog at de bygger på en oppfatning om hva som er best for samfunnet som helhet, en slags idé om hvordan en burde opptre for å skape en best mulig verden. Suchman deler normativ legitimitet inn i tre kategorier; evaluering resultater og konsekvenser, evaluering av teknikker og prosedyrer og evaluering av kategorier og strukturer.

*Kulturelt-kognitivt* ligger de forventninger som tas for gitt. At organisasjoner bryter med kulturelt-kognitive forventninger kan både være avskrekkende og banebrytende. Her inngår tenkemåter og praksiser som ligger som programmerte oppskrifter i den menneskelige hjerne, og det vil være utfordrende for oss å vike fra eller avvike disse oppskriftene. Når en

organisasjon følger disse delte forståelsene av hvordan ting skal gjøres vil de beholde en stabil interessentgruppe, men dersom de viker fra disse oppfatningene vil denne gruppen kunne bli avskrekket. På samme tid vil en også ved å våge å bryte med kulturelt-kognitive antakelser i samfunnet kunne tiltrekke seg nye interessentgrupper som deler en annen oppfatning i samfunnet. Altså vil en kunne miste legitimitet i enkelte tilskuergrupper, og øke sin legitimitet i andre (Scott, 2014; Deephouse et. al., 2017).

Som sett kan legitimitet kategoriseres inn i tre søyler. Disse tre legitimitetssøylene gir organisasjoner mulighet til å bygge legitimitet på en rekke ulike måter. Røvik (2007, s.197) summerer det ekspressive uttrykket som ligger i håndtering av legitimitet “ideer og grep for å presentere organisasjoner på mest mulig fordelaktige måter overfor ulike aktører i omgivelsene” i tre hovedgrupper. *Den første* gruppen innebærer ideer og oppskrifter for merkevarebygging, *den andre* om strategiske fortellinger og *den tredje* om håndtering av organisasjoners samfunnsansvar. Selv om disse kategoriene skilr inn i hverandre, er det den tredje gruppen - håndtering av organisasjoners samfunnsansvar - som skal være hovedanliggende for denne oppgaven.

### **Isomorfi og differensiering**

Når organisasjoner står overfor press, for eksempel relatert til samfunnsansvar, finnes det flere strategier de kan benytte seg av for å tilpasse seg. Disse strategiene kan deles inn i to hovedkategorier; tiltak som beveger organisasjonen til å bli likere omgivelsene sine – mot isomorfi, og tiltak som skiller organisasjonen ut i omgivelsene – mot differensiering. Sett i en skala i konteksten av press kan organisasjoner handle på en måte som treffer under- på eller over forventningene i omgivelsene. Hvordan en organisasjon møter disse forventningene, spesifikt i oppgavens sammenheng hvordan de tar - og rapporterer om - samfunnsansvar, avhenger av organisasjonens handlingsrom og hvilke forventinger organisasjoner finner det passende å strekke deg mot.

Isomorfi er en tilstand organisasjoner beveger seg mot når de blir likere andre organisasjoner i omgivelsene. Suchman (1995) drar dette som en sentral strategi for å bygge legitimitet. Her beveger organisasjoner seg inn i organisatoriske former og “oppskrifter” som allerede er erkjente som legitime av omgivelsene, og ved å bevege seg inn i en slik eksisterende form vil en ikke vekke spørsmål eller utfordre logikk (Meyer og Rowan, 1991). Denne strategien kan,

som flere andre, både være gjennomsyret i organisasjonen eller kun et omdømmebyggende tiltak som i realiteten har liten påvirkning i selve organisasjonen, også kalt “window-dressing” eller “fasadepussing” på norsk. Dette innebærer ikke automatisk at en tilsynelatende konformitet i form av «fasadepussing» er en mindre god eller løgnaktig strategi, da omgivelsene også kan være ute etter symbolske handlinger og endringer. For eksempel kan en forbruker være mer opptatt av å kunne forsvare sin kleshandel med at produktet er merket “bærekraftig valg”, enn hva denne markeringen faktisk innebærer. På denne måten er forbrukeren fornøyd med en tilsynelatende samfunnsansvarlig handling, uten å legge vekt på handlingens reelle effekt og betydning.

DiMaggio og Powell (1983) skiller mellom tre former for isomorfi, oversatt til tvungen, mimetisk og normativ. Dette innebærer mekanismene som ligger bak de ulike kreftene i omgivelsenes påvirkningskraft. Nasjonal og overnasjonal lovgivning vil tvinge organisasjoner juridisk til å oppfylle like krav og dermed bevege seg mot hverandre - tvungen isomorfi. Organisasjoner ser til hverandres oppførsel både bevisst og ubevisst, og etterlikner hverandre for å “passe inn” - mimetisk isomorfi. Dette er den formen for isomorfi som kan sees tettest på tradisjonelle organisasjonsoppskrifter. Den siste formen for isomorfi kommer av mer subjektive krefter i samfunnets - normative forventninger hos brukere/kjøpere, samarbeidspartnere og ansatte.

På samme tid kan selv lignende organisasjoner i lignende omgivelser kan noen ganger bevege seg mot differensiering heller enn isomorfi. Scott (2014) drar frem noen årsaker til denne utviklingen, som ulik oversettelse av regler som følge av misforståelser, konkurrerende metoder som resulterer i hybride løsninger og variert kunnskaps- og ressursgrunnlag. Det innebærer at organisasjoner ikke evner å endre oppførsel og gror fast i gamle mønstre og en “slik har vi alltid gjort det her”-mentalitet (Sydow et. al., 2009).

En annen årsak til at organisasjoner i like omgivelser ikke nødvendigvis blir formet like av disse omgivelsene, kan finnes i organisasjonens strategi. Dette både belyses av Porters tre hovedtyper av posisjoneringsstrategi og i Miles og Snows’ strategistudie (Porter 1980/1985/1998; Miles og Snow 1978). Porter drar fram differensiering som strategi, hvor en organisasjon er frempå og forsøker å produsere noe som er nytt og unikt for hele bransjen. Miles og Snow skiller ut oppfinnere som organisasjoner som posisjonerer seg ved å være først ut med det siste. Begge disse strategiene innebærer at organisasjonen skiller seg ut fra det som kan regnes som normen,



men gjør dette på en måte som blir oppfattet som positiv og nytenkere, i kontrast til etternølere som sparer ressurser på innovasjon og utvikling, men dermed heller henger bak og i en tid skiller seg ut negativt før de etter hvert haler innpå. I vårt syn vil dette være organisasjoner som er tidlig ute med tiltak for samfunnsansvar, og gjerne tiltak som sikter høyere enn de kravene som stilles av reguleringer og omgivelser. Dette kan innebære fordeler ettersom organisasjonen skiller seg ut, og bygger legitimitet på stor skala. På samme tid krever slik utvikling ressurser og kan være sårbar for endringer i omgivelsene og deres forventninger.

Private og offentlige organisasjoner har – som tidligere konstatert - ulike omgivelser, og det er med det naturlig å tenke at de også posisjonerer seg ulikt for rapportering til ulike publikum. Statseide foretak, som enda er offentlige, men til stor grad tilsvarer private organisasjoner - posisjonerer de seg som private eller offentlige organisasjoner i sin rapportering? De mulige forskjellene i hvordan organisasjoner rapporterer vil både bygge på ulikheter i rapporteringsplattform, i denne studien årsregnskap eller nettsider, og på hvilket publikum de ønsker å nå fram til på de ulike plattformene. Før vi går videre til selve undersøkelsen kan vi se noen forventinger til studien som bygger på det teoretiske grunnlaget skissert i dette kapittel.

### **Corporate Social Responsibility**

CSR viser til hvor ansvarlig en organisasjons drift er i hensyn til det videre samfunn. Ferrell et. al. (2002) definerer CSR som “an organization’s obligation to maximize its positive impact on stakeholders ... and to minimize its negative impact. There are four kinds of social responsibility: legal, ethical, economic and philanthropic”. Dette summerer Carroll i CSR-pyramiden som bygger seg fra det økonomiske grunnivået via juridiske og etiske forpliktelser opp til filantropiske forpliktelser på topp (Carroll, 1991). Altså er dette et syn på at organisasjoner har et ansvar som går ut over drift og økonomisk vinning på eieres og aksjonærs vegne. Dette kan både innebære å redusere negativ påvirkning på omgivelsene, for eksempel ved å kutte utslipp, og å øke positiv innvirkning på omgivelsene, som ved å sponse lokal idrett (Carroll, 1979; Clarkson, 1995). Røvik (2007) illustrerer at CSR består av to viktige elementer. Organisasjoner må *ta* ansvar, og de må *vis*e at de har tatt de. Ved å gjøre nettopp dette bygger organisasjonene omdømme.

Selv om organisasjoner opplever et press for å drive samfunnsansvarlig er det heller ikke bare dette som sikrer lojalitet og legitimitet hos kundegrupper og samarbeidspartnere. Som en

videreføring av CSR tar flere organisasjoner politiske standpunkt – Corporate Political Activity (CPA). Dette kan både utføres i åpenhet som ved å vise støtte til kampanjer eller på mer skjulte og symbolske måter. Altså er dette en betegnelse på handlinger som organisasjoner gjør for å “dytte” politikken i en viss retning. Både CSR og CPA påvirker hvem organisasjoner ønsker å samhandle med, og hvem som ønsker å samhandle med en organisasjon basert på deres omdømme (Den Hond, 2014; Lux et. al., 2011). I Beckmanns undersøkelse av kundefølelse i forbindelse med handel av økologisk mat i Danmark fra 2001, svarer 6,3% uoppfordret at de handlet økologisk motivert av et ønske om å handle politisk korrekt. Selv om dette er en relativt liten prosentandel vil også svaralternativer som hensyn til miljøet/naturen (39,2%) og dyrevelferd (24,8%) kunne knyttes til politiske ståsteder. Det kan antas at norske og danske forbrukere vurderer sine valg relativt likt. Ved å være slike motivasjonsfaktorer hos forbrukeren bevisst vil også norske organisasjoner kunne strategisk plassere seg for å sikre en størst mulig kundegruppe. Siden Beckmanns studie er 21 år gammel, vil det være naturlig å anta at det har skjedd endringer i både markedet og folks holdninger siden den ble gjennomført. Med det økende fokuset på samfunnsansvar og bærekraft i samfunnet og academia, vil det på samme tid være naturlig å videre anta at trenden heller har økt enn avtatt. (Beckmann, 2001; Sørensen, 2007, s.288).

### **Forventede funn**

Dette teoretiske grunnlaget kan gi noen forventninger om hva undersøkelsen vil avdekke av tendenser i rapporteringen av samfunnsansvar.

*For det første* kan en anta at delprivate organisasjoner rapporterer mer om sitt samfunnsansvar enn hva private og offentlige organisasjoner gjør. Denne antakelsen bygger på tanken om at delprivate organisasjoner må ta hensyn til forventningene som stilles til både til offentlige og private organisasjoner. Altså møter de et bredere legitimitetspress ettersom de fremstår som både offentlig og privat i sine omgivelser. For å møte disse delte forventningene antas de å gå bredt ut i rapporteringen.

*For det andre* kan det tenkes at offentlige organisasjoner har en større grad av samsvar mellom rapportering i årsregnskap og på nettsidene sine. Denne forventningen bygger på tanken om at offentlige organisasjoner i større grad forventes å være legitime under regulative former, og kan dermed tenkes å stå overfor en større grad av kontroll og etterfølgelse av sine rapporterte tiltak.

De har et offentlig ansvar, og har dermed ikke lik mulighet som private organisasjoner til å ta seg friheter til å rose male seg selv og egen drift. Derfor tenkes det at de ønsker å vise seg som mer helhetlige ved å rapportere med større samsvar.

*Den tredje forventingen* er at det rapporteres mer omfattende om samfunnsansvar på nettsider enn i årsrapporter uavhengig av eierskap og sektortilknytning. Denne forventingen bygger på tanken om at informasjonen organisasjoner gir til folket har mindre krav til dokumentasjon og begrunnelse sammenlignet med informasjonen som underligger offentlig kontroll, og at organisasjoner derfor har en lavere terskel for å nevne tiltak på nettsider enn i årsregnskap. Dette bygger implisitt på tanken om at informasjonen gitt i årsregnskap i større grad stemmer overens med realiteten enn informasjonen som finnes på nettsider.

## Metode

### **Studiens design**

For å få svar på oppgavens forskningsspørsmål er en kvantitativ tematisk dokumentanalyse gjennomført. Undersøkelsen ønsker ved å studere et utvalg av organisasjoner kunne dra linjer til generelle sammenhenger som eksisterer forbi de undersøkte enhetene. Utvalget er begrenset til 15 organisasjoner, og undersøkelsen plasserer seg på så måte i skjæringspunktet mellom kvalitative og kvantitative studier. Ettersom den videre datainnsamlingen resulterer i et større datasett og figurer basert på tall anser jeg den som plassert lengre mot den kvantitative fløyen, dog ikke så langt at den kan regnes som statistisk.

### **Utvelgelse av undersøkelsesobjekter**

Utvelgelsen av undersøkelsesobjekter er et bekvemmelighetsutvalg med utgangspunkt i de norske departementer. Ved undersøkelse av hvilke departementsområder som er dekket av både private, delprivate og offentlige organisasjoner, blir de departementsområdene som ikke er representert i alle tre privatiseringsgrader utelukket fra undersøkelsen. Jeg sitter da igjen med fem departementsområder; landbruk og mat, helse og omsorg, næring og fiskeri, kultur og olje og energi. Årsaken til valg av sortering etter departementsområder framfor bransjer er enkel tilgang til oversikt over delvis- og helt statseide virksomheter på regjeringens nettsider. I tillegg reduserer fordelingen risikoen for uønskede effekter av at bærekraftsrapportering kan være skjevfordelt mellom ulike bransjefelt, for eksempel ved at virksomheter på feltet for olje- og energi generelt sett gjør andre tiltak enn virksomheter med sin kjernevirksomhet i helse og omsorg. Ved å velge organisasjoner fra de fem samme feltene på tvers av privatiseringsgrad reduserer jeg muligheten for at denne faktoren påvirker resultatene (regjeringen.no, 2020<sup>b</sup>).

De delprivate organisasjonene i studien velges ut med sikte på å velge organisasjonene med jevnest eierskapsfordeling mellom staten og private aktører slik fordelingen er redegjort for på regjeringens nettsider. I utvelgelsen er eierskapsfordelingen vektlagt, og det prioriteres å velge organisasjoner med jevnes mulig fordeling mellom privat og statlig eierskap. På noen departementsområder er det dog bare én eller få organisasjoner å velge mellom, noe som medfører at enkelte av organisasjonene har en skjevere eierskapsfordeling (ibid.).

Basert på regjeringens oversikt eksisterer en del flere hel-offentlige enn del-private organisasjoner, men etter å ha utelukket organisasjonene innen departementsområdene som

ikke er inkludert i studien blir alternativene for utvelgelsen av helt statseide virksomheter noe færre (ibid.). Som tidligere redegjort for, faller valget på å ta med relativt fristilte organisasjoner i utvelgelsen. Dette valget bygger på ønsket om å undersøke om offentlige organisasjoner har blitt så like private at de rapporterer på relativt lik linje, og med dette blir det dermed naturlig å velge ut organisasjoner som gjennom prosesser som reformbølgen NPM har plassert seg nærmere den ordinære “bedriften” enn “offentlige organisasjonen” etter Brunssons typologi. Dette er organisasjoner som staten selv på sine nettsider presenterer som statlig eide selskaper, altså er det fristilte selskaper, men som skiller seg ut med totalt statlig eierskap. Organisasjonene en ofte tenker på som de “klassiske” offentlige organisasjonene som kommuner og sykehus ville antakeligvis gitt et annet utfall i undersøkelsen.

Utvelgelsen av både private og statseide virksomheter går videre på et ønske om å se på velkjente organisasjoner som folk flest kjenner og har forventninger til. Selv om folket har varierte interesseområder, kan man anta at enkelte organisasjoner er mer velkjente blant den generelle befolkningen enn andre. Det må merkes at dette kun er et ønske og ikke et absolutt krav i utvelgelsen, og at noen av de valgte organisasjonene er mindre velkjente enn andre.

Årsaken bak utvelgelsen av store, velkjente organisasjoner ligger i at disse organisasjonene med sin status i samfunnet møter forventninger og press fra store befolkningsgrupper, og gjerne også mange samarbeidsaktører og andre aksjonærer. Dette vil være et incentiv for rapportering av samfunnsansvarlige tiltak, og det kan dermed tenkes at disse organisasjonene har gode nettsider på temaene oppgaven studerer, samt klare strategier i sine årsrapporter. Å velge slike organisasjoner vil dermed trolig være fordelaktig for studiens informasjonstilgang, og reduserer sannsynligheten for å velge organisasjoner med lite informasjon tilgjengelig. Det må bemerkes at det ikke i alle oppgavens kategorier eksisterer slike velkjente organisasjoner, men at dette etterstrebes etterstrebet så langt det lar seg gjøre.

Etter utvelgelsen står jeg igjen med følgende organisasjoner:

Tabell 1 – undersøkelsens virksomheter

DEPARTEMENTSOMRÅDE	PRIVAT	DELPRIVAT	STATSEID
MAT OG LANDBRUK	Orkla ASA	Graminor	Statskog SF
HELSE OG OMSORG	Lærdal Medical AS	Nordisk Institutt for Odontologiske Materialer AS	Norsk helsenett SF
NÆRING OG FISKERI	Lerøy Seafood Sroup ASA	YARA International ASA	Baneservice AS
KULTUR	Gyldendal ASA	Den Nationale Scene AS	Norsk Rikskringkastning AS
OLJE OG ENERGI	Petroleum Geo-Services ASA	Equinor ASA	Gassco AS

### Utvelgelse av datakilder

Valg av datakilder baserer seg på ønsket om å kunne avdekke hvorvidt organisasjoner fremstiller seg selv ulikt til generelt publikum og til myndighetene. Dette kan både bygge på ulike interesser hos myndighetene og folket, og på ulike muligheter for kontroll av virksomhetenes påstander. Flere tilnæringsmuligheter kunne vært aktuelle for å skaffe informasjon om slike forhold. Eksempelvis kunne jeg ha deltatt på organisasjoners strategimøter, intervjuet kommunikasjonsdirektører eller studert reklame. For å gjøre studien både tidsmessig gjennomførbar og mest mulig etterprøvable faller valget på en dokumentanalyse, mer spesifikt på å analysere skriftlige dokumenter som er tilgjengelige for allmennheten. På den måten kan informasjon i stor grad spores tilbake, dobbeltsjekkes og studeres videre. Denne tilnærmingen er også fordelaktig i at den gir et reelt syn på rapporteringens sluttprodukt, heller enn strategier og planer som ikke nødvendigvis blir omsatt til realitet.

For å finne organisasjonenes rapportering til myndighetene velges årsregnskap innsendt til Brønnøysundregistrene som datakilde. De fleste norske selskaper har regnskapsplikt til Brønnøysundregistrene (brønnøysundregisterne.no). Regnskapets innhold reguleres av regnskapsloven, hvor det i §3-3c framgår “Store foretak skal utarbeide en redegjørelse om

*samfunnsansvar som minst omhandler miljø, sosiale forhold, arbeidsmiljø, likestilling og ikke-diskriminering, overholdelse av menneskerettigheter og bekjempelse av korrupsjon og bestikkelser. Opplysningene skal gis i det omfang som er nødvendig for å forstå foretakets utvikling, resultat, stilling og konsekvenser av foretakets virksomhet*” (Regnskapsloven, 1999, §3-3c). Dette er et krav som sikrer myndighetene og offentligheten innsikt i bedrifters innsats på samfunnsansvarsfeltet, og som kan virke som en status-sjekk for gjeldende bedrifter. Det kommer også fram av loven at de bedrifter som ikke har retningslinjer for håndtering av slike forhold må redegjøre for årsaken bak dette. På den måten legger de standarden på at alle bedrifter skal ha en strategi for disse forholdene. Etersom denne rapporteringsplattformen favner bredt, altså inkluderer en stor andel av norske organisasjoner, og presiserer krav til innhold blir den vurdert til en god kilde som treffer undersøkelsens formål. På undersøkelsens tidspunkt var årsregnskapene fra regnskapsåret 2020 nyeste utgave, og det er dermed disse undersøkelsen tar for seg.

Undersøkelsen sikter på å blant annet sammenligne rapportering til myndighetene og offentligheten, og studien krever dermed også en datakilde som favner om organisasjonenes rapportering til offentligheten. Organisasjoner har flere måter å kommunisere til folket, blant annet gjennom reklame og andre artefakter som brosjyrer og slagord. Etter den digitale revolusjon og utvikling de senere årene har de fleste organisasjoner omfattende nettsider, ikke kun for salg og informasjon om produkter, men også med informasjon om organisasjonens virke og identitet (Kvåle og Wæraas, 2017, s. 53). Dette inkluderer ofte redegjørelser for samfunnsansvar og/eller bærekraft. Valg av denne datakilden bygger på at denne informasjonen følger normativ praksis og er lett tilgjengelig. Det vil altså være enklere å finne en redegjørelse på organisasjonens nettside enn ved å studere reklamer eller lignende da denne informasjonen kan være spredt over flere kanaler, hvor nettsidene er samlede og digitalt tilgjengelige. Etersom informasjonen på nettsider ofte kan være mer spredt, vil søket gå gjennom informasjonen som blir gitt på organisasjonenes ordinære nettsider - inntil to klikk fra hjem-siden, og ikke ved søk i videre dokumenter og redegjørelser organisasjonene har publisert

### **Datainnsamling**

Datainnsamlingen i denne studien belager seg på to runder av dokumentanalyse – én for hver datakilde. Den første runden samler data fra de utvalgte organisasjonenes årsrapporter innsendt til Brønnøysundregistret. Fra årsrapportene noteres nøkkelord for tiltakene organisasjonene redegjør for på området samfunnsansvar. Her er det tiltakets kjerneformål som noteres ned, for

eksempel om tiltaket omhandler ansattes rettigheter, å redusere klimagassutslipp eller å spare vann. Det er forsøkt å skape et rimelig skille mellom hvilke tiltak som er like nok til å noteres under samme stikkord, og når et tiltak krever en egen klassifisering. Selv om de fleste organisasjoner har en egen seksjon i årsregnskapene sine om bærekraft, samfunnsansvar eller lignende, blir også andre deler av årsregnskapet, som uttalelser fra ledergrupper, inkludert i undersøkelsen.

I runde to vil gjøres det samme med søk på organisasjonenes nettsider. Informasjonssøket på organisasjonenes nettsider tar rot i de ordinære nettsidene, hvor jeg klikker videre inn på faner eller sider for “bærekraft”, “samfunnsansvar”, “vårt samfunnsengasjement” eller lignende. Videre avgrenser oppgaven seg tre klikk fra hjem-siden, ettersom jeg søker informasjonen som er lett tilgjengelig for den vanlige forbruker. Vedlagte rapporter, redegjørelser, linker til partnersider og andre eksterne dokumenter er ikke inkludert i studien. På denne måten skilles informasjonen som er gitt myndighetene og kontrollorganer, og den informasjonen som er ment å være enkelt tilgjengelig for offentligheten, inkludert forbrukere og potensielle samarbeidspartnere.

Når disse undersøkelsene er over, sitter jeg igjen med en krysstabell for årsrapportene og nettsidene til de aktuelle organisasjonene. Denne krysstabellen forenkles noe ved at funn kategoriseres inn i overordnede kategorier; miljø, natur, menneskerettigheter, forretningsmessig integritet, arbeidsliv, omgivelser/samfunn/verden og øvrige funn. Videre analyseres funnene i flere dimensjoner; mellom offentlig, privat og delprivat, mellom årsrapporter og nettsider, mellom temakategorier og etter frekvensen av samsvar mellom årsregnskap og nettsider i rapporteringen. Funnene grupperes og summeres i kategorier relevante for de ulike spørsmålene datasettet er skapt for å belyse. Ettersom resultatene kan sees i flere forskjellige sammenhenger, er det ikke på forhånd visst hvilke sammenhenger og fokus som gir de mest interessante funn og vies størst oppmerksomhet.

### **Tidshorisont**

Undersøkelsens tidshorisont er hva regnes som en tverrsnittsundersøkelse. Altså sier den ikke noe om utvikling over tid, men belyser tilstanden slik den er på et gitt tidspunkt. Jeg kan derfor for eksempel ikke si noe om organisasjoners bevegelse mot isomorfi eller distansering gjennom



tid, men jeg får kunnskap om hvordan de posisjonerer seg i forhold til hverandre på det gjeldende tidspunkt. Denne begrensningen settes hovedsakelig av datakilden organisasjoners nettsider, ettersom nettsider gjerne oppdateres med tiden uten at enhver tilskuer enkelt kan spore opp tidligere utgaver. Det vil dermed være utfordrende å i et slikt prosjekt oppdrive tidligere versjoner av organisasjoners nettsider, og det vil med det heller ikke være hensiktsmessig å oppdrive tidligere versjoner av årsregnskap ettersom de plasserer seg tidsmessig enda lengre unna dagens nettsider.

### **Reliabilitet**

En vurdering av studiets kvalitet vil kunne avdekke både styrker og svakheter. Her vil jeg nevne to sentrale utfordringer knyttet til reliabilitet, og hvordan disse håndteres i oppgaven. *Den første* er det overnevnte tidsperspektivet. Organisasjoners nettsider oppdateres regelmessig, og kan dermed ikke spores tilbake i tid. Dette påvirker oppgavens reliabilitet, ettersom en undersøkelse på et annet tidspunkt dermed kunne endt opp med noe ulike resultater. Årsregnskap går på etterskudd av året ettersom det skal sammenfatte resultater etter et foregått år i organisasjonen. Av den grunn vil en ikke kunne se nettsider og årsregnskap på nøyaktig lik tid. Denne studien er intet unntak. Dette er en utfordring som kun rammer det komparative elementet mellom årsregnskap og nettsider, men som ikke vil ramme de andre elementene ved studien. Derfor ansees den å være lite problematisk.

*Den andre* utfordringen er at arbeidet er utført manuelt, og dermed kan være offer for menneskelige feil. Jeg har kontinuerlig måttet gjøre vurderinger om elementer nevnt i bærekraftsrapporteringen er faktiske tiltak eller bruk av moteord. Hvor “vi ønsker å være en inkluderende arbeidsplass” og “vi har gjennom året systematisk arbeidet med inkludering, for eksempel ved å kun benytte fasiliteter med uniform utforming og å tilrettelegge for ulike religiøse helligdager og tradisjoner” omtaler det samme elementet framstilles tiltakene i sistnevnte eksempel som bærer et mer seriøst og troverdig preg. Hvor skillet mellom prat og faktiske tiltak skal settes har vært en utfordrende beslutning, og det har resultert i en generøs tilnærming hvor fleste tiltak med en viss substans er inkludert i studien. Også dette kan påvirke oppgavens reliabilitet, men denne vurderingen forskjellsbehandler ikke mellom sektorer eller rapporteringsplattformer og ansees derfor som lite betydelig for studiens resultat ettersom det komparative elementet er intakt.

## **Validitet**

Når det kommer til validitet, er det også noen utfordringer ved undersøkelsen jeg vil adressere. *Den første* knytter seg til studiens ytre validitet, altså om resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres. Med undersøkelsens femten undersøkelsesobjekter, fem fra hver sektoriell inndeling, vil jeg vurdere at undersøkelsen kan se trender eller antakelser, men at den ikke egner seg til å trekke absolutte konklusjoner. Grunnlaget for dette er at det finnes stor variasjon i organisasjoners størrelse og innhold, og at enkeltorganisasjoner har stor påvirkningskraft i et såpass lite utvalg. På samme tid har disse fem valgte organisasjonene blitt valgt fra samme bransjer i de tre sektorene, og med de summerte femten organisasjonene utgjør dette et utvalg som representerer ulike deler av virksomhetslivet. Med dette mener jeg at oppgaven kan skape sammenhenger som med relativ, men ikke overbevisende, sannsynlighet kan overføres til den generelle organisasjonsmassen.

*Den andre* utfordringen adresserer undersøkelsens indre validitet omhandler sannsynligheten for at oppgavens årsaksforklaringer er reelle. Denne oppgaven baserer seg i lav grad på årsaksforklaringer, da undersøkelsen er designet for en deskriptiv heller enn kausal tilnærming. Funnene vil diskuteres i lys av oppgavens teoretiske grunnlag, men konkrete årsaksforklaringer vil ikke etableres.

I oppgavens forslag til videre undersøkelser blir forslag til undersøkelser med høyere validitet skissert. Dette er undersøkelser som tid- og ressursmessig ikke har vært gjennomførbare i denne oppgaver.

## Resultater

Undersøkelsene resulterte i en omfattende krysstabell. Denne finner du vedlagt i oppgavens appendiks. For å bedre kunne redegjøre for funnene i undersøkelsen er denne tabellen forenklet og summert i kategorier. Resultatene er summert pr. årsregnskap og nettside, pr. privat, statseid og delprivat virksomhet og etter samsvar mellom informasjonen gitt i årsregnskap og på nettsider pr. privat, statseid og delprivat virksomhet. Dette resulterte i den underliggende tabellen. Den viser også tiltakene sortert etter tematisk plassering.

Tabell 2 – summerte resultater

Tema	Sum total	Sum årsregnskap	Sum nettside	Sum privat	Sum offentlig	Sum delprivat	Samsvar privat	Samsvar offentlig	Samsvar delprivat
Menneskerettigheter	56	34	22	21	17	18	6	3	7
Miljø	101	52	49	39	36	26	10	7	4
Natur	25	6	19	9	9	7	1	2	1
Arbeidsliv	48	31	17	13	18	17	3	4	5
Forretningsmessig integritet	62	28	34	23	18	21	5	5	6
Omgivelser/Samfunn/verden	53	27	26	19	17	19	2	3	4
Øvrig	15	5	10	6	4	5	-	-	2
Totalt	360	183	177	130	119	111	27	24	29

Det kan leses flere funn fra denne tabellen, og for å bidra til en dypere forståelse skal elementene i tabellen gås gjennom isolert for å belyse oppgavens spørsmål.

### Resultater sortert etter årsregnskap og nettsider

Fordelingen av rapporteringstiltak ligger mellom årsregnskap og nettsider er første element som studeres. Som presentert i tabellen over er summen av tiltak i årsregnskap 183 mot 177 på nettsider. Dette er en marginal forskjell på seks tiltak, og vil med det anees som nært ubetydelig. Selv om den summerte mengden tiltak rapportert ligger så nære hverandre kan det tenkes at det allikevel finnes tematiske forskjeller mellom tiltakene som rapporteres på disse to rapporteringsplattformene.

Diagram 1 og 2 under viser at frekvensen av tiltak som faller inn under de ulike temaene fordeler seg relativt likt mellom årsregnskap og nettsider. Videre vises det at temaene natur, forretningsmessig integritet og generelt til større grad blir rapportert om på organisasjonenes nettsider, hvor menneskerettigheter, miljø, arbeidsliv og omgivelser/samfunn/verden er mer

populært i årsregnskap. Ulikhetene er størst i kategoriene menneskerettigheter, natur, arbeidsliv og forretningsmessig integritet, hvor ulikhetene i kategoriene miljø, omgivelser/samfunn/verden og generelt er små.

Disse funnene kan belyse hvordan virksomheter på en generell basis, altså uten skille mellom privatiseringsgrad, kommuniserer ulikt til forskjellige publikum. Oppgaven stilte ikke med en forutinntatt antakelse om hvilke tiltak som ville være mest populære på de ulike rapporteringsplattformene, og det viser seg at resultatene ligger noe spredt. Man kunne for eksempel antatt at natur og miljø var nærliggende kategorier som ville ha sin hovedvekt på samme rapporteringsplattform, men resultatene viser en betydelig overvekt i rapportering om natur på nettsider, hvor rapportering om miljø på sin side har en svak overvekt i årsregnskap.

En annen tematisk kobling kan trekkes mellom menneskerettigheter og arbeidsliv, da begge disse temaene i all hovedsak omhandler menneskelig velferd. Disse kategoriene er derimot begge mest populære i årsregnskap. Dette kan mulig forklares med at menneskerettigheter og arbeidsliv er mindre "fasjonabelt" enn for eksempel natur og miljø, og derfor ikke vekker like stor entusiasme hos forbrukeren, samtidig som dette er viktige faktorer som møter krav fra myndighetene. Dette kan for eksempel sees i rapportering av HMS (Helse, miljø og sikkerhet) og sikkerhet på arbeidsplassen, kategorier som nesten konsekvent ble rapportert om i årsregnskap, men hadde sjelden forekomst på nettsider. En annen bemerkningsverdig faktor er at både natur og miljø derimot er underrepresentert hos delprivate virksomheter i kontrast til både private og statseide virksomheter. I henhold til tidligere resonnering kan dette tyde på at delprivate virksomheter er mindre opptatt av «mote» og fasjonable grønne tiltak.

Diagram 1 – rapportering på nettsider

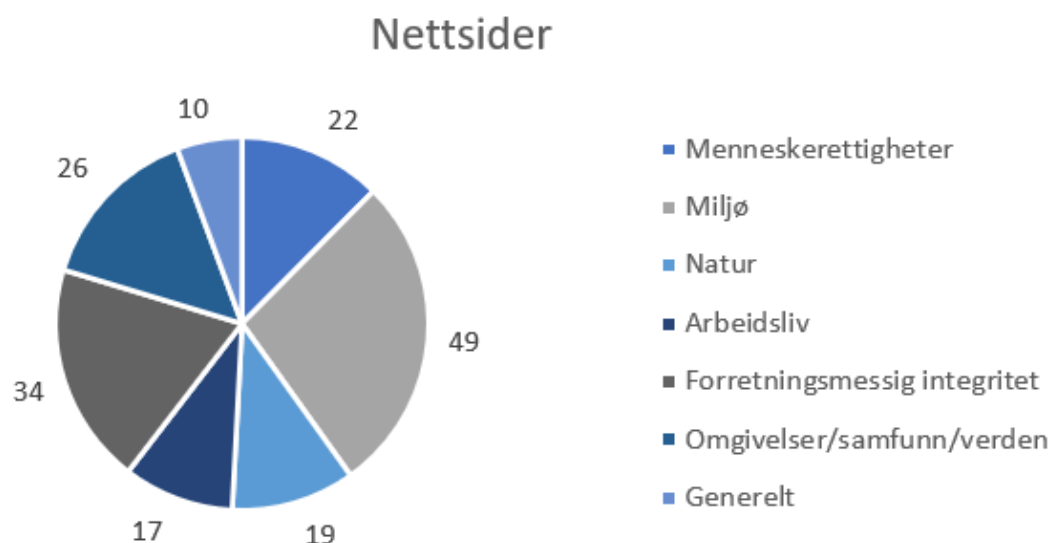
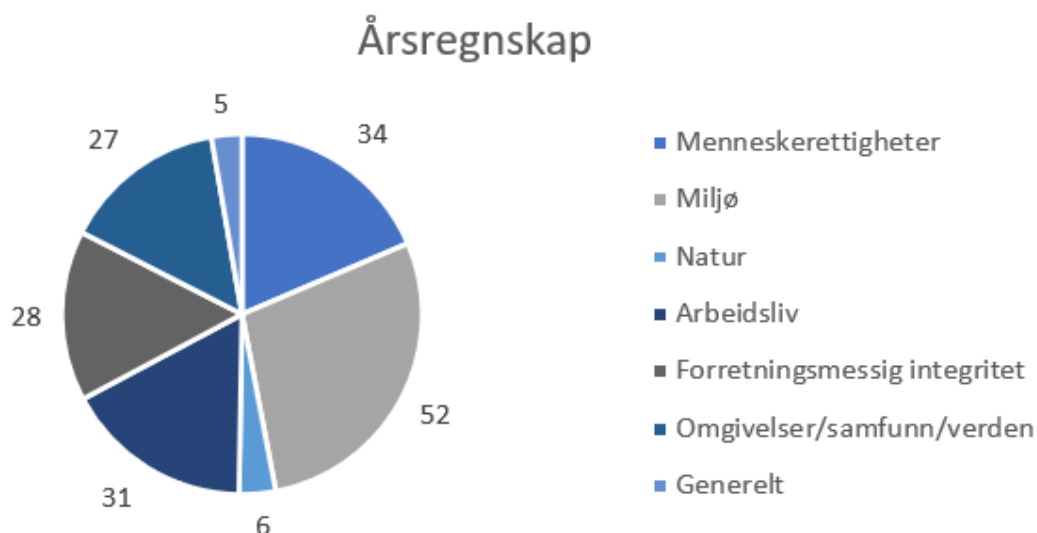


Diagram 2 – rapportering i årsregnskap



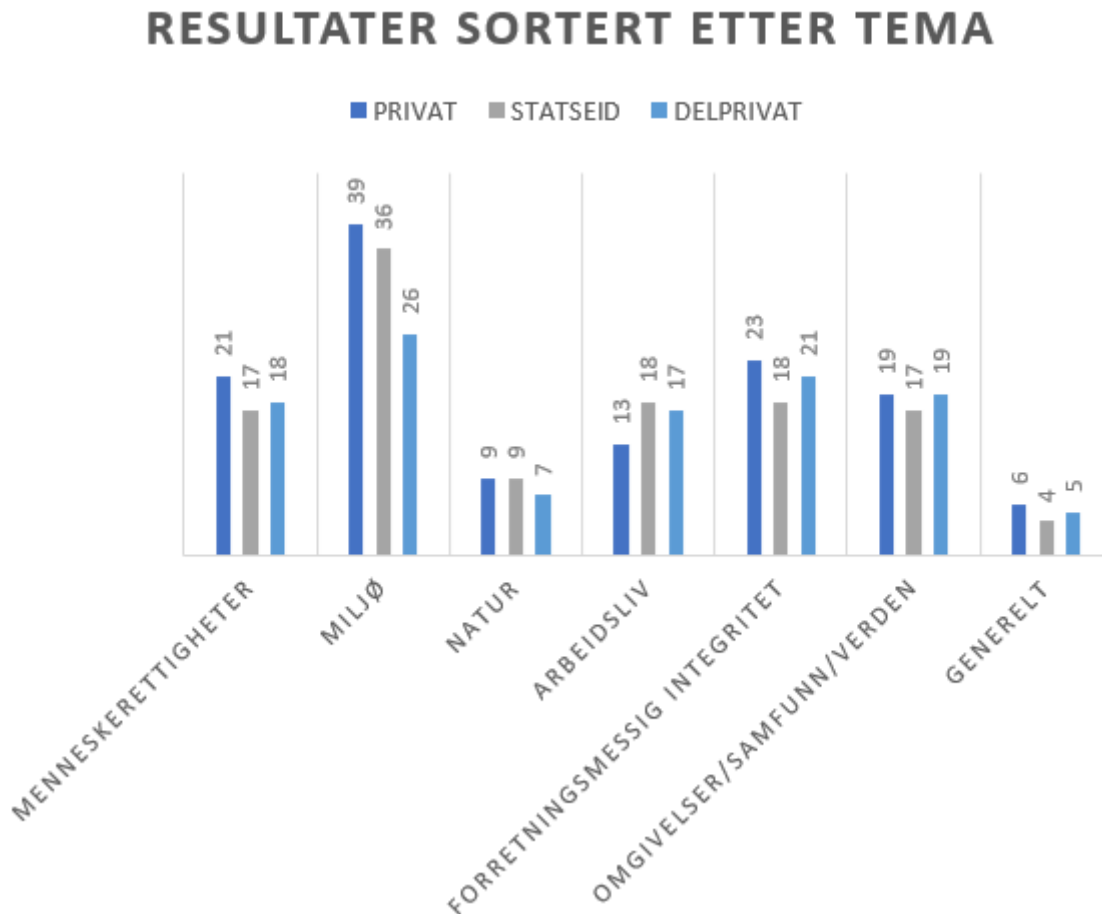
## Resultater sortert etter tema og sektor

### Tematisk fordeling

Videre undersøkes hvordan frekvensen av tiltak i de ulike temaene fordeler seg mellom rapporteringen til de private, offentlige og delprivate organisasjonene. Som vist i den summerte tabellen over er antall tiltak funnet i undersøkelsen noe lavere for delprivat sektor, enn i offentlig og privat sektor, hvor sistnevnte har flest tiltak. Dette er en ulikhet på 19 tiltak, som i det store og hele er et relativt lite tall, men en fordeling må tas i betraktning når en leser de videre diagram.

Det viser seg også at samtlige av undersøkelsens tematiske inndelinger er representert i funn fra organisasjoner i alle de tre sektorene, men at den sektorielle fordelingen i de tematiske inndelingene varierer

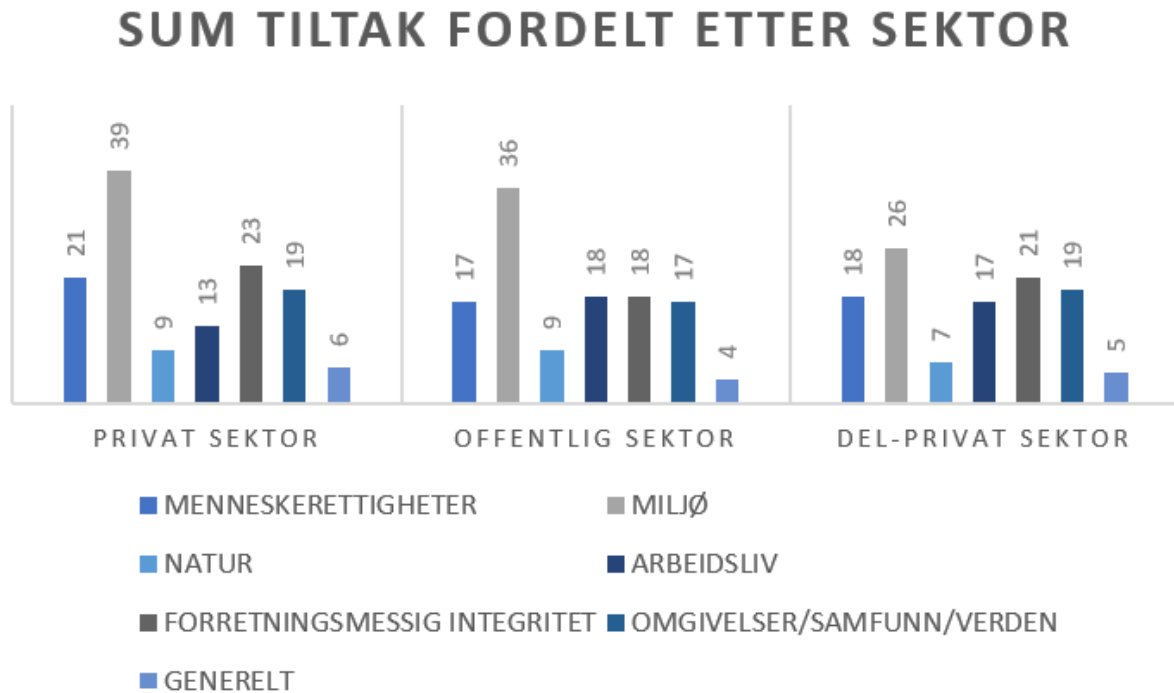
Diagram 3 – resultater sortert etter tema



Når funnene sorteres tematisk, er arbeidsliv den eneste kategorien hvor privat sektor er underlegen i rapporteringsfrekvens. En årsak til dette kan rett og slett være at privat sektor har mindre gode arbeidsforhold å skryte av. En annen vinkling kan være at delprivate og statlig eide virksomheter har større behov for å “flotte seg” og gjøre arbeidsplassen attraktiv for å rekruttere arbeidsstyrke. På samme tid kan en tenke seg at ansatte i offentlig sektor er mer motivert av faktorer som ikke enkelt kan rapporteres, for eksempel verdien i å arbeide for samfunnet.

## Sektorieell fordeling

Diagram 4 – tiltak fordelt etter sektor



Videre fordeles temaene for de rapporterte tiltakene etter sektor. Her vises en noenlunde lik relativ fordeling, hvor det i alle sektorer blir rapportert mest om tiltak på miljøfronten, og minst om tiltak som faller inn under temaene natur og generelt. Dette kan ansees som en naturlig fordeling, ettersom antall tiltak generelt er færre i temaene natur og generelt, og flere i tema miljø.

Ellers er fordelingen mellom frekvensen av tiltak i de ulike tematiske inndelingene er jevnest i delprivate virksomheter, hvor private virksomheter har de største tematiske forskjellene. Dersom faktoren miljø elimineres vises en jevnest fordeling i statseide foretak, mest variasjon i private virksomheter, og at delprivate virksomheter plasserer seg et sted mellom private og statseide foretak. Dette kan årsakforklares med at delprivate organisasjoner søker å møte forventninger som stilles både til offentlige og private organisasjoner, og dermed havner på en middelvei. Dette funnet støtter ideen om at delprivate organisasjoner går i en «limbo» mellom kravene som stilles til tradisjonelt offentlige og private virksomheter.

De videre sektorielle forskjellene som kommer til syne, er at fordelingen mellom tiltak om arbeidsliv, forretningsmessig integritet og omgivelser/samfunn/verden fordeler seg nesten helt likt i statseide virksomheter, noe mer ulikt i delprivat sektor og med en del variasjon i privat

sektor. Denne observerte variasjonen utspiller seg dog relativt likt i delprivat og privat sektor, hvor forretningsmessig integritet får større oppmerksomhet enn omgivelser/samfunn/verden, og arbeidsliv får mindre. Altså er de varierende trekkene de samme, men med utslag av ulik styrke.

Videre summeres den tematiske fordelingen ved å se på frekvensen av hvert enkelt tiltak. Dette gjøres ved å summere antall rapporteringer innen en tematisk inndeling og dele dette summerte tallet på antall ulike rapporterte tiltak. Dette gjøres for å se hvor samstemt rapporteringen er innen de ulike temaene. Resultatene er summert i tabellen under med én desimal etter komma.

*Tabell 3 – gjennomsnittlig antall rapporteringer pr tiltak*

<i>TEMA</i>	<i>ANTALL ULIKE TILTAK</i>	<i>SUMMERT ANTALL RAPPORTERINGER</i>	<i>GJENNOMNITT RAPPORTERINGER PR. TILTAK</i>
<i>MENNESKERETTIGHETER</i>	4	56	14
<i>MILJØ</i>	15	101	6,7
<i>NATUR</i>	5	25	5
<i>ARBEIDSLIV</i>	5	48	9,6
<i>FORRETNINGSMESSIG INTEGRITET</i>	7	62	8,8
<i>OMGIVELSER/SAMFUNN/ VERDEN</i>	8	53	6,6
<i>GENERELT</i>	3	15	5

Av denne tabellen vises det at det er tiltakene i kategoriene menneskerettigheter og arbeidsliv som har størst oppslutning pr tiltak. Dette støtter den tidligere antakelse om at dette er områder hvor det stilles klare forventinger og virksomhetene er opptatte av å fremstille seg som legitime innen disse forventningene. I motsetning har kategoriene natur og generelt relativt lav frekvens i rapportering pr. tiltak, etterfulgt av miljø og omgivelser/samfunn/verden. Også dette underbygger den tidligere antakelse om at dette er felt som i større grad preges av fragmentert rapportering og møte.

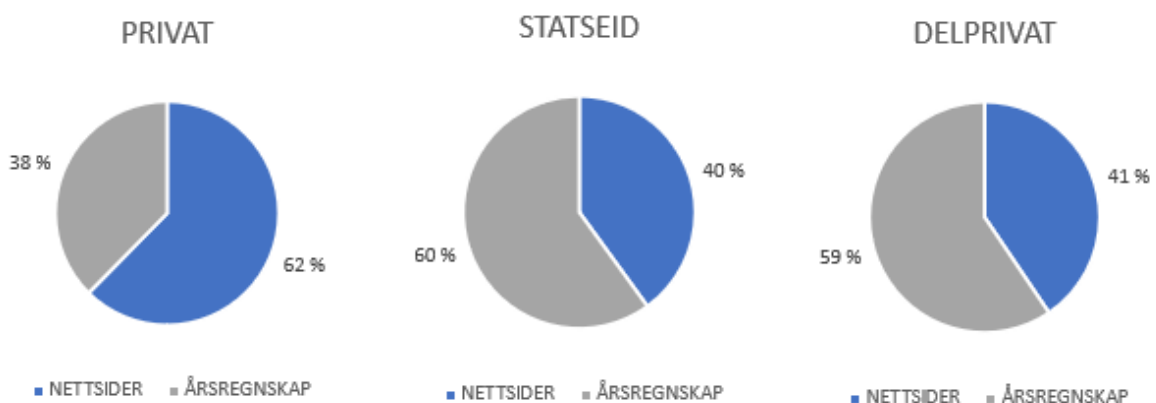


## Fordeling av funn etter rapporteringsplattform og sektor

En av de grunnleggende tankene bak denne studien er tanken om at organisasjoner i de ulike sektorene ønsker å nå ut til ulike publikum, og dermed legger ulik vekt på de forskjellige rapporteringsplattformene. Når antall funn fra årsregnskap og nettsider summeres og skilles etter sektor står vi igjen med tall som belyser vektleggingen av kommunikasjonen til mottakerne av informasjonen på de ulike plattformene.

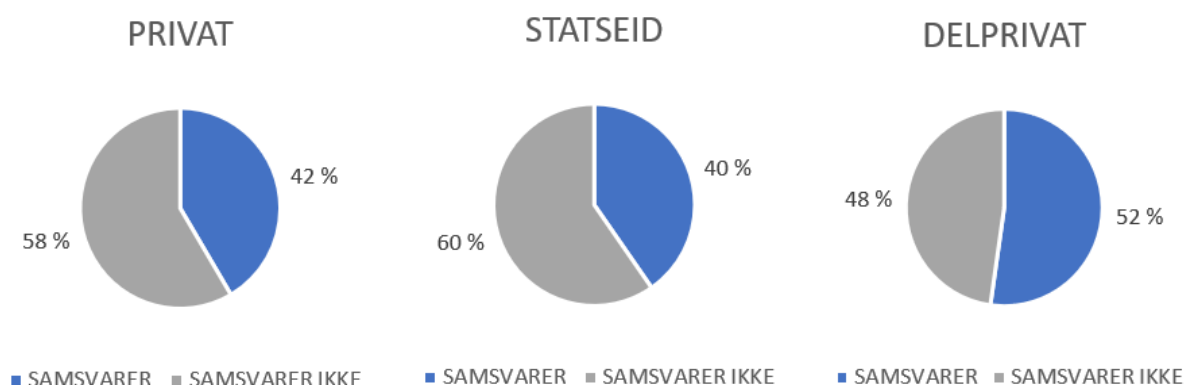
Ved en titt på sektordiagrammene nedenfor synes en tydelig likhet mellom fordelingen i offentlige og delprivate organisasjonene. Rapporteringen til de private organisasjonene skiller seg derimot ut ved at en klar hoveddel av tiltakene rapporteres på organisasjonens nettsider, hvor hovedvekten av tiltak i de andre sektorene rapporteres i årsregnskapene.

Diagram 5 – sektorinndelt rapporteringsplattform



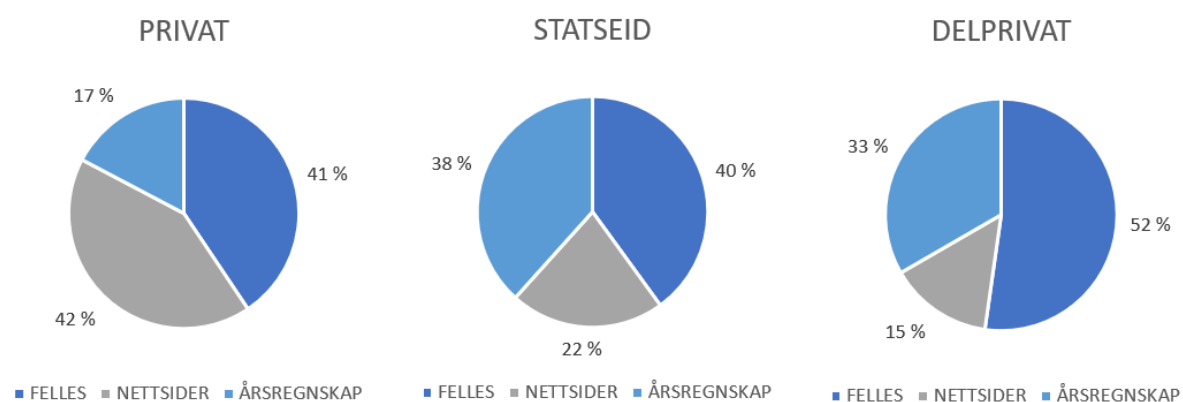
For å se nærmere på denne sammenhengen blir tiltakene som nevnes både i årsregnskap og på nettsider skilt ut fra det summerte antall tiltak rapportert. I diagrammene nedenfor vises fordelingen av tiltak som kun nevnes i både årsregnskap og på nettsider og tiltak som kun nevnes i én av plattformene. Samsvaret er størst i delprivate organisasjoner, hvor tiltakene som samsvarer er i flertall, kontra mindretallet som finnes hos både private og offentlige organisasjoner.

Diagram 6 – sektorinndelt samsvar



Videre kan tiltakene som *ikke* samsvarer sorteres etter tiltak som er rapportert kun i årsregnskap og kun på nettsider. Dette blir et interessant bilde ettersom offentlige og private organisasjonene hadde en relativt lik fordeling etter rapporteringsplattform, og private og offentlige organisasjoner hadde relativt lik fordeling av samsvar. Dermed viser disse kategoriene summert tre betydelig ulike fordelinger når disse to faktorene summeres.

Diagram 7 – sektorinndelt samsvar og øvrig rapporteringsform



Ved å studere denne fordelingen viser det seg private organisasjoner i større grad rapporterer på nettsidene sine sammenlignet med både statlig eide og delprivate organisasjoner som har sin hovedvekt av tiltak på årsregnskapene sine. Dette støtter igjen ideen om at private organisasjoner i størst grad henvender seg til privatpersoner, og statlig eide organisasjoner henvender seg til myndighetene. Et interessant funn her er at delprivate organisasjoner er de som rapporterer minst på nettsidene sine, men dette funnet kan forklares ved deres høye grad av samsvar. Altså dekker samsvaret inn en andel av tiltakene som ellers ville fordelt seg mellom årsregnskap og nettsider, og andelen blir dermed noe mindre.

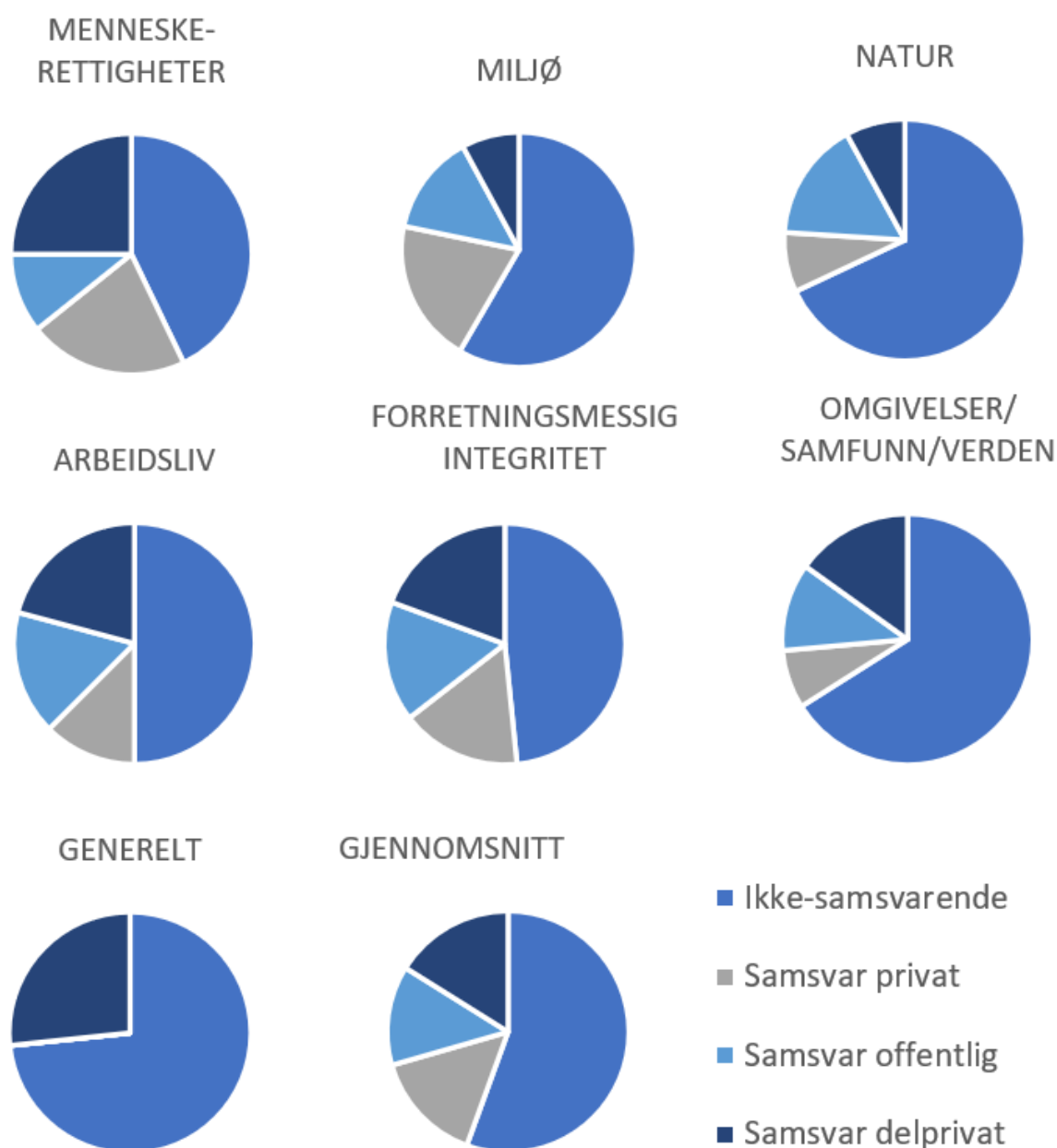
Dette funnet viser at de ulike sektorene har fokus på rapportering til ulike publikum. Statseide og delprivate virksomheter har størst innsats i jobben for å bygge eller beholde legitimitet hos aktører som regulerer i den regulative legitimitetssøylen. Private organisasjoner henvender seg derimot seg i større grad til offentligheten som tydeligere preges av normer og oppfatninger av tatt-for-gitt standard. Ettersom private organisasjoner har nettopp private eiere og hovedsakelig private kunder vil legitimitet i det private marked være tungtveiende. Selv om tiltak under alle legitimitetssøylene vil være relevant for den bevisste forbrukerens valg, kan det tenkes at tiltak som bygger regulativ legitimitet i større grad presenteres til nettopp regulerende organer. Kravene som inngår i den regulative søylen dannes altså av en mindre og avgrenset gruppe, selv om en ved å møte disse kravene oppnår legitimitet en bred aktørgruppe. Normative og kognitiv-kulturell legitimitet kommer av forventninger som dannes kollektivt uten en bestemt kilde, og med å møte forventninger på dette feltet danner en med det naturlig en bredere legitimitet. Dermed kan dette funnet tolkes til at private organisasjoner i større grad henvender seg til folket og den ordinære interessent, hvor helt- og delvis statseide organisasjoner posisjonerer seg for å innfri krav fra myndighetene.

En av undersøkelsens hovedspørsmål var om det finnes forskjeller mellom hvilke tiltak som rapporteres i årsregnskap og på nettsider. I denne sammenligningen kommer det fram at både statseide og delprivate organisasjoner har sin hovedvekt av rapportering i sine årsregnskap, hvor offentlige organisasjoner skiller seg ut med en klar overvekt av rapportering på nettsidene sine. Dette viser at det finnes betydelige ulikheter selv om det summerte antall rapporterte tiltak ligger relativt jevnt mellom plattformene.

### **Fordeling samsvar etter tema**

Videre studeres samsvar fordelt på tema. Er det slik at organisasjoner rapporterer likere om enkelte tema enn andre? Dette gir diagrammene under en indikator på

Diagram 8 – samsvar fordelt tematisk og sektorielt



Diagrammene viser summen av tiltak som er rapportert på hvert felt fordelt mellom antall samsvarende funn i privat, delprivat og statseide organisasjoner og resterende tiltak. Det viser størst grad av samsvar på felt for menneskerettigheter, og minst samsvar på tema natur, omgivelser/samfunn/verden og generelt. Videre synes noen forskjeller innad i de ulike tematiske inndelingene. Dette viser at organisasjonene er mest konsekvente på rapporteringen om menneskerettigheter (etterfulgt av forretningsmessig integritet og arbeidsliv), en kategori som tidligere har blitt kalt mindre “fasjonabel” enn for eksempel natur. En tanke er at dette kan være et felt som får mindre oppmerksomhet hos forbrukere - eller som gir mindre *kudos* - og

dermed gir det mindre uttelling å rapportere om en masse flotte tiltak på dette feltet. Forretningsmessig integritet og arbeidsliv er også kategorier som kan innlemmes i denne antakelsen. En annen påvirkende faktor kan være at dette er kategorier med klarere krav og føringer, og at det dermed er mer “satt” hvilke tiltak som er aktuelle å rapportere om. Dersom det stilles tydelige og gode krav, kan det tenke seg at det vil være tilstrekkelig å adressere oppfyllelse av disse kravene og dermed blir videre rapportering overflødig.

Til kontrast sees et svakt samsvar mellom rapportering i årsregnskap og på nettsider i kategoriene generelt, omgivelser/samfunn/verden, natur og også noe svakt på miljø. Dette kan som motsetning til ovennevnte tiltak forklares med å være felt som preges av “mote”. Det er felt som får stor oppmerksomhet av folket, og gjerne knyttes til “grønn” utvikling og bærekraft. Den lave graden av samsvar på disse feltene kan tyde på at rapporteringen er lite enhetlig og bygger mer på tilpasning for å treffe mottakerens interesser enn formidling av organisasjonens identitet.

I tema generelt er det også å merke seg at det kun er innenfor delprivate organisasjoner det finnes samsvar i rapporteringen. Ellers er sektorfordelingen noenlunde lik innen temaene arbeidsliv og forretningsmessig integritet. Denne like fordelingen speiles også i totaldiagrammet, som tyder på en summert jevn fordeling tross ulik fordeling innen en del andre tema. Private organisasjoner har størst samsvar innen tema miljø, offentlige organisasjoner har størst samsvar innen tema natur og delprivate organisasjoner har største samsvar innen tema omgivelser/samfunn/verden. I tema menneskerettigheter viser offentlige organisasjoner mindre samsvar enn både private og delprivate organisasjoner.

Man kan altså se en grad av variasjon i mengden samsvar i rapportering når tiltakene fordeles etter tema, men ser en summert tendens til relativt likt samsvar i de ulike sektorene. Alt i alt er det noe flere tiltak som kun rapporteres i årsregnskap eller på nettsider enn det er tiltak som rapporteres på begge arenaer.

## Diskusjon av oppgavens funn

I det følgende skal undersøkelsens funn diskuteres. Diskusjonen vil først se funnene i lys av institusjonell og instrumentell teori, før funnene diskuteres opp mot oppgavens forskningsspørsmål og innledende forventinger. Deretter diskuteres funnene i en videre samfunnsmessig kontekst før det konkluderes og skisseres noen forslag til videre forskning på feltet.

### **Diskusjon i lys av institusjonell teori**

Institusjonell teori bygger, som redegjort for i teoridelen av oppgaven, på en tanke om at organisasjoner er “levende” organismer med identitet og karakter. Med et institusjonelt perspektiv anser en organisasjoners handlinger som preget av forventninger og oppfatninger som eksisterer både omgivelsene og organisasjonen. Organisasjoner handler med dette ikke på den måten som nødvendigvis oppfattes som mest effektiv eller lønnsom, men heller på måten som oppfattes som god og riktig, både i lys av regulative, normative og kulturell-kognitive oppfatninger (Scott, 2014). Altså bærer organisasjoner et verdigrunnlag og en “personlighet” som speiles i deres handlinger.

Dette synet på organisasjoner vil legge til grunn at organisasjoners bærekraftsrapportering er en speiling av organisasjonens identitet og bygger på hva som oppfattes som godt og rett i organisasjonen, samt en speiling av utviklingen i samfunnet rundt organisasjonen. Rapportering av bærekraft vil med det innebære en presentasjon av de tiltak og tilstander som er gjennomført av organisasjonen på grunnlag av det som kalles passende-logikk.

I lys av institusjonell teori ser av at organisasjoner er frakoblet sine tiltak på samfunnsansvar ettersom de i stor grad rapporterer ulikt om tiltakene i årsrapportene og på nettsidene sine. Dette kan enten bety at selve strategien for samfunnsansvar er frakoblet organisasjonens kjerne og at det dermed er svak bevissthet rundt tiltakene, som igjen medfører en fragmentert rapportering, eller det kan tyde på en strategisk skjev informasjon for å oppnå legitimitet heller å vise organisasjonens identitet. Dersom rapporteringen hadde speilet organisasjonens identitet ville vel rapporteringen vært lik på de ulike plattformene?

Mangelen på samsvar mellom hvilke tiltak som blir presentert i årsregnskap og på organisasjonens nettsider byr opp til en diskusjon om organisasjonens identitet, eller i det minste hva som ansees som passende, kan tilpasses etter ulike publikum. Dersom

organisasjonenes rapportering kun eksisterer som et speil av organisasjonens identitet vil det nemlig være problematisk å forklare denne variasjonen.

*På den ene siden* handler organisasjoner i lys av et institusjonelt perspektiv på den måten som oppfattes som passende og i tråd med organisasjonens identitet. Dersom en ser på rapportering av samfunnsansvar med denne grunntanken vil rapporteringen være en speiling av organisasjonens identitet og handlinger, og i det ligger følgen at rapporteringen og den generelle fremstillingen av organisasjonens samfunnsansvar vil være enhetlig. Altså er rapporteringen en speiling av organisasjonen uten tilpasning til forventninger i omgivelsene. *På den andre siden* kan det argumenteres for at organisasjoner selv som institusjoner er tilpasningsdyktige, og tilpasser seg krav fra ulike arenaer. Da vil organisasjonen kunne sortere informasjonen den sender ut etter mottakerens interesser for å fremstå som legitim. Denne legitimiteten er grunnleggende for organisasjonens overlevelse, og en oppmerksom tilpasning for å bygge eller beholde legitimitet vil dermed være i tråd med organisasjonens grunnlag for eksistens.

Videre vil jeg her stille spørsmål ved hvordan skjev informering kan forklares i et institusjonelt syn på organisasjoner. Dersom målet for organisasjoner er å gjøre det som oppfattes som passelig, og å fremme det for å oppnå legitimitet i omgivelsene - hvorfor fremmer de da tiltakene sine på en skjev måte? Kan det tenkes at tiltakene som rapporteres til omgivelsene ville svekket legitimiteten hos myndighetene - eller motsatt? Dersom det ikke er trolig - hvorfor rapporteres da ikke den samme informasjonen begge veier? Dette er spørsmål oppgaven ikke kan belyse direkte, ettersom undersøkelsen ikke har innebåret kontakt med de strategiske planleggerne bak rapporteringen og dermed ikke kan si noe om hvordan de har tenkt. Derimot er det mulig å komme med noen antakelser.

Det kan antas at en overflod av rapportering gjør tiltakene mindre troverdige. På samme tid som det sies at de beste restaurantene har færrest retter på menyen kan en tenke seg at organisasjonene med færre tiltak har bedre tiltak enn organisasjonene som rapporterer i fleng. Dette bygger på tanken om at organisasjoner har begrenset gjennomslagskraft og for å bygge troverdighet heller burde gjennomføre få og gode, enn mange dårlig gjennomførte tiltak. Med denne grunntanken vil den skjeve informeringen kunne sies å være legitimitetsfremmende fordi den viser fokus og gjennomslagskraft på utvalgte felt tilpasset mottakeren heller enn en bred, men grunn strategi som ikke skaper reelle endringer. Samtidig kan det fremstå som mer genuint når organisasjonen går "all in" og samfunnsansvar gjennomsyrrer ethvert element i deres daglige

drift og eksistens. Med denne tankegangen vil en bred rapportering se bedre ut, og den mottaker-tilpassede rapporteringen virke svekkende for organisasjonens legitimitet.

Selv om den skjeve informasjonen kan virke legitimitetsbyggende vil denne rapporteringen innebære en risiko. Dersom en mottaker av organisasjonens rapportering vil gå dypere inn i undersøkelsen av organisasjonens samfunnsansvar og kryssjekker informasjonen med den som er presentert til andre mottakere vil det manglende samsvaret kunne svekke legitimiteten. En avslørt løgn bygger sjelden tillit, selv når den er konstruert med beste intensjon. Det samme går for unndragelse og fremhevelse av informasjon, som denne oppgaven har avdekket er et fremtredende trekk i organisasjoners rapportering om samfunnsansvar. Altså innebærer en skjev informering om samfunnsansvar en risiko for tapt legitimitet ved oppdagelse av organisasjonens manglende transparens. Hvorvidt denne risikoen er verdt å ta vil bero på vurderinger gjort i den bestemte organisasjon, men forekomsten av skjevfordeling hos denne undersøkelsens organisasjoner tyder på at dette er en risiko som i høyeste grad tas.

Som sett kan det stilles spørsmål ved rasjonaliteten bak rapporteringen av samfunnsansvar i et institusjonelt perspektiv. Som bemerket i redegjørelsen for oppgavens teoretiske grunnlag, legger et institusjonelt perspektiv legitimitet som organisasjonens fremste prioritet, fremfor lønnsomhet og effektivitet som preger organisasjonens handlinger i et instrumentelt perspektiv. Vi skal i det følgende se på hvordan rapporteringen kan forklares med en instrumentell tilnærming.

### **Diskusjon i lys av instrumentell teori**

I et instrumentelt perspektiv handler organisasjoner på måter de finner hensiktsmessige for å oppnå sine mål. Med denne hensikten kan rapportering av samfunnsansvar ansees som et verktøy organisasjonene bruker bevisst og strategisk for å oppnå mål. Disse målene er gjerne knyttet til effektivitet og økonomisk vinning. Her kan det tenkes at organisasjonene har skilt ut ulike grupper i sine omgivelser og kartlagt hvilke fordeler som kan hentes fra disse omgivelsene, samt hvordan disse fordelene kan oppnås. Altså kan en med en instrumentell organisasjonsforståelse se på organisasjoner som verktøy og rapportering som middel for å nå bestemte mål. Her handler rapportering mindre om hvem/hvordan organisasjonen er, og mer om hva organisasjonens eiergruppe ønsker å oppnå samt hvordan disse målene kan nås.



Hva som ønskes å oppnås er et av elementene som klart kan skilles mellom i private, delprivate og statseide foretak. Som tidligere redegjort for er målet i offentlige/statlig eide organisasjoner veldig forenklet å forvalte samfunnet og dets ressurser, hvor målet i private organisasjoner er å tilby tjenester/produkter som gir størst mulig økonomisk gevinst. Med dette vil også målet med rapportering om samfunnsansvar variere når det diskuteres i et instrumentelt perspektiv, hvilket vil ha hatt en påvirkning på de forskjellene oppgaven har avdekket på eierskapsgrunnlag.

Med hensyn til eierskap kan et instrumentelt perspektiv belyse variasjon både med ønske om å kapre kunder/brukere og behov for ansatte og aksjonærer. *For det første* vil et behov for å ha brukere av tjenesten du produserer være en grunnleggende byggestein for enhver organisasjons eksistens. Dette er noe mer innlysende og fremtredende hos private organisasjoner, men også statseide foretak eksisterer av en grunn - og dersom årsaken for deres eksistens forsvinner vil også organisasjonen bli overflødig og gå under. Her ansees behovet for å bruke samfunnsansvar til å kapre kunder/brukere som sterkere hos private organisasjoner, hvor statseide foretak i større grad tåler en nedgang i brukere. På samme tid vil også de statseide foretakene, spesielt de som opererer uten monopol og med det konkurrerer med private tilbydere, være avhengige av å vinne kampen om kundene for å fremstå som viktig og holdes i livet av offentlige midler.

*For det andre* kan man se på behovet for midler og arbeidskraft for å drive organisasjon. Både private, delprivate og statlig eide virksomheter er avhengige av å kapre dyktige medarbeidere for å utvikle seg og henge med i tiden. Her kan samfunnsansvar strategisk brukes for å fremstille en arbeidsplass som god og verdifull. På denne måten kan potensielle arbeidstakere se en verdi i arbeidsplassen forbi den økonomiske inntekten, for eksempel ved å se en arbeidsplass med en høyere mening eller med spennende utviklingsprosjekter.

*For det tredje* kan man videre enn kunder/brukere og ansatte som er kritiske på tvers av eierskap belyse variasjonen som finnes med behov for aksjonærer. Statseide foretak er nettopp statlig eide, og har med det ikke behov for å tiltrekke seg videre eiere. På den andre siden er private organisasjoner totalt - og delprivate organisasjoner delvis - avhengige av å tiltrekke seg investorer og aksjonærer. Her kan en tenke seg at økonomisk lønnsomhet veier betydelig tyngre enn samfunnsansvarlighet, men det gjør ikke samfunnsansvaret uviktig. I tillegg til at mulige investorer vil se noe på de etiske aspektene ved organisasjoner de vurderer å investere i, vil rapportering av samfunnsansvar gi videre forretningsmessig fordel som igjen vil påvirke lønnsomheten av å investere i organisasjonen. Altså vil dette aspektet kunne påvirke hvordan

private, delprivate og statseide foretak rapporterer ulikt for å tilpasse sitt varierte behov for investorer.

Den skjeve informasjonsfordelingen kan også sees i mengden tiltak som samsvarer i rapporteringen. Undersøkelsen avdekket en jevnt over lav grad av samsvar mellom tiltakene som ble funnet i årsrapporter og på nettsider. Selv om det kan være tilfeldige årsaker som skyldes denne variasjonen i rapporteringen anses det som en usannsynlig forklaring ettersom funnet er såpass konsekvent. Tanken om en bevisst skjev rapportering for å vise ulike sider av organisasjonen til de ulike omgivelsene viser seg å være en mer sannsynlig årsak for disse variasjonene. At organisasjoner tilpasser informasjon de deler til forventningene hos aktørene i den gitte omgivelsen faller seg som en logisk strategi for å tilfredsstille disse forventningene. Ved å tilpasse informasjonen sikrer organisasjonen at de møter omgivelsene med den informasjonen de søker, samt at de ikke over-informerer med informasjon det finnes liten interesse for. På den måten sparer organisasjonen ressurser og skaper tettere bånd til aktører i omgivelsene ettersom kommunikasjonen fremgår som mer personlig.

Her kan man se at organisasjonene strategisk bruker rapportering om samfunnsansvar for å bygge omdømme. Dette kommer av den tydelige skjevfordelingen av rapportering på de ulike plattformene, og fordelingen av ulike tema på de forskjellige plattformene. Av dette kan det tolkes at organisasjoner bevisst bruker samfunnsansvar som instrument for å manipulere omgivelsene til å få en bestemt oppfatning av organisasjonen. Dette kan også underbygges ved at tiltakene tilhørende de ulike tematiske grupperingene brukes ulikt i rapporteringen, altså bruker organisasjonene disse tiltakene til å vise forskjellige sider av seg selv til ulike tilskuere.

Dette innebærer ikke nødvendigvis hykleri ettersom tiltakene muligens gjennomføres på lik linje uavhengig av hvordan de rapporteres, men viser i det minste en strategisk skjev kommunikasjon av tiltakene.

### **Diskusjon i lys av isomorfi/differensiering**

Undersøkelsen som er gjennomført i denne oppgaven har dessverre, som redegjort for tidligere, ikke anledning til å belyse rapportering av samfunnsansvar over tid. Derfor kan oppgaven ikke belyse utvikling mot isomorfi og differensiering over tid, men den kan derimot si noe om dagens tilstand på feltet i et øyeblikksbilde.

Resultatene av undersøkelsen viser forskjeller i alle elementene som blir målt. Disse forskjellene er ikke alltid like store, og finner seg i noen tilfeller kun mellom enkelte av undersøkelsesobjektene, men de er likevel til stede i betydelig grad. På samme tid er mengden rapportering er jevn, og at så godt som alle de undersøkte organisasjonene har gjennomført og rapportert om tiltak på feltet. Dette kan tyde på at organisasjonene er nære hverandre i form, men mindre like når det kommer til innhold.

Denne tilstanden innebærer altså både likheter og ulikheter i organisasjonene, hvilket kan tyde på at de blir likere hverandre og forsøker å la være å skille seg ut ved å plassere seg nær hverandre i strategi om rapportering av samfunnsansvar, samtidig som de skiller seg ut med individuelle strategiers innhold og tiltak. Aspektet ved disse forholdene som er mest relevant for undersøkelsens formål er hvor delprivate organisasjoner plasserer seg i forhold til private og statseide organisasjoner i rapporteringen. Dette er et interessant element fordi det kan si noe om hvorvidt delprivate organisasjoner søker konformitet med private eller offentlige organisasjoner.

I undersøkelsen fremgår det at delprivate organisasjoner rapporterer minst, med tiltak som tematisk- og i fordeling av antall tiltak rapportert mellom årsregnskap og nettsider likner mest på statseide virksomheter. De skiller seg også fra både private og statseide virksomheter i sin høyere grad av samsvar mellom tiltak rapportert i årsregnskap og på nettsider, og de har et rapporteringssamsvar som fordelt tematisk ligger jevnt mellom private og statlig eide virksomheter. Dette tyder på at delprivate organisasjoner, selv om de på noen felt skiller seg fra både private og statseide virksomheter, ligger nærmere trenden for statseide virksomheter i de tilfellene hvor en tendens viser seg.

Som tidligere redegjort for vil oppgaven ikke kunne si noe om denne trendens utvikling, men den kan altså konstatere at delprivate virksomheter ikke er konforme med verken private eller statseide virksomheter, og med det kan det videre ikke konstateres isomorfi på feltet. Videre vises enkelte sammenhenger som også gjør det vanskelig å argumentere for en dekobling. Dette kan underbygges av den teoretiske antakelsen om at delprivate organisasjonene møter motstridende press og med det ikke har en klar forutsetning for å bevege seg mot konformitet med verken private eller statseide virksomheter.

## Diskusjon i lys av eierskap

Når resultatene i undersøkelsen sees i lys av eierskap, viser en rekke ulikheter seg. Disse ulikhetene strekker seg over flere av de andre sammenligningsgrunnlagene oppgaven tar for seg, og dermed har eierskap allerede vært tema for diskusjon ved flere tilfeller. Under denne diskusjonsdelen er det den samlede effekten av disse ulikhetene som vil bli vektlagt, og det er av den grunn at dette skillet blir viet en egen seksjon i oppgaven.

Rapporteringens frekvensfordeling sprer seg noenlunde jevnt mellom sektorene, med et noe høyere antall tiltak rapportert i privat sektor, og et noe lavere antall i delprivat sektor. Denne fordelingen speiles i frekvensen av samsvar mellom rapportering i årsregnskap og på nettsider hos de private og statseide organisasjonene, men at frekvensen av samsvar i delprivate organisasjoner ligger høyere sammenlignet med summert antall rapporterte tiltak. Dette funnet viser at delprivate organisasjoner er mindre tvetydige og mer samstemte i informasjonen de formidler til de ulike aktørene i sine omgivelser.

At delprivate organisasjoner må møte forventninger som stilles til både offentlige og private organisasjoner kan tale for at disse organisasjonene rapporterer bredere for å møte dette mangfoldet. Denne tanken bygger prinsipielt på tanken om at kravene som stilles til offentlige og private organisasjoner er ulike, og underbygger en antakelse om bred rapportering i delprivat sektor. Undersøkelsens resultater viser dog en smalere og mer enhetlig rapportering, som viser at de delprivate organisasjonene som er med i undersøkelsen treffer et smalere publikum. Dette funnet kan tyde på tre ting; *for det første* kan det innebære at delprivate organisasjoner ikke evner å treffe forventningene som etter antakelsen er brede, *for det andre* kan det innebære at kravene som stilles til offentlige og private organisasjoner ikke er så ulike som tidligere antatt. *En tredje mulighet* er at delprivate organisasjoner ansees som en så egen sektorinndeling at organisasjonene med delprivat eierskap ikke summerer forventningene som stilles til offentlig og privat, men møter helt egne forventninger fra omgivelsene.

Etter et dypdykk i ulikhetene mellom rendyrkede private/statseide og delprivate organisasjoner viser det seg at rapporteringen innen temaene natur og miljø skiller seg fra rapporteringen på de andre temaområdene. Det er i nettopp disse to kategoriene at utslaget for at delprivate organisasjoner rapporterer om færrest tiltak ligger. I alle de øvrige tematiske inndelingene plasserer delprivate organisasjoner seg jevnt med de rendyrkede statseide eller private, men i

disse to kategoriene presenterer delprivate organisasjoner færre tiltak enn både private og statseide. Dette funnet viser i seg selv at dette er områder innenfor samfunnsansvar som får relativt mindre oppmerksomhet hos delprivate organisasjoner. Samtidig er dette også er de eneste tematiske feltene hvor delprivate organisasjoner ikke scorer høyest på samsvar. Disse to kategoriene - natur og miljø - plasserer seg nært hverandre og er to kategorier som tidligere har blitt omtalt som motepregede og “i vinden”, og det vil derfor ansees som passende å diskutere funnene i disse to kategoriene samlet.

Dersom resultatene kun hadde vist at delprivate organisasjoner rapporterte om færre tiltak på feltet for natur og miljø, men enda opprettholdt et høyt nivå av samsvar, ville det kunne tenkes at dette innebar at delprivate organisasjoner var mer konkrete i sin rapportering og dermed hadde behov for å rapportere om færre tiltak. Dette kunne ha vært et tegn på større behov for etterprøvbare tiltak på bakgrunn av krysspress som offentlig/privat, eller et tegn på energi lagt inn i det enkelte tiltaks kvalitet fremfor kvantitet i rapporteringen. Etersom undersøkelsen avdekker et lavt nivå av samsvar på feltet for delprivate organisasjoner svekkes holdbarheten i disse argumentene. Dette krever en ny årsaksforklaring som tar det manglende samsvaret med i regningen. En nærliggende årsaksforklaring vil være en motsetning til den tidligere forståelsen, nemlig at de delprivate organisasjonene *ikke* har velintegreerte og strategisk innlemmede tiltak på dette feltet, men at de heller tilpasser budskapet til mottakeren. Den beskjedne rapporteringen med lav grad av samsvar tyder på at rapporteringen til større grad speiler forventningene i omgivelsene enn organisasjonens integrerte identitet. Det bemerkes at dette funnet, selv om det er en utstikker fra trenden for delprivate organisasjoner, ikke skiller seg fra den generelle trenden i undersøkelsen.

Summert viser studien av eierskap at delprivate virksomheter plasserer seg nærere statseide enn private virksomheter, selv om de ikke er konforme med verken den ene eller andre eierskapstypen. Dette tyder på at delprivatisering har reelle effekter på organisasjoner, blant annet i deres legitimitetsarbeid, samtidig som de enda bærer tydelige preg av sitt delvis statlige eierskap. Sammenlignet med de statseide foretakene undersøkelsen tar for seg er forskjellene i noen tilfeller små, men det kan tenke seg at de hadde vært større dersom oppgaven tok for seg mer «klassiske» offentlige organisasjoner, ettersom de statseide foretakene i oppgaven også er til dels fristilte. Dette illustrerer på samme tid en klar forskjell på virkningene av de to nyliberale reformtypene som redegjort for i teorikapittelet – hvor fristilte virksomheter plasserer

seg nærere en offentlig modell, og delprivate virksomheter beveger seg lengre unna denne idealtypen.

### **Diskusjon i lys av legitimitet**

Som redegjort for i teorikapittelet tilsvarer legitimitet overlevelse. Denne legitimiteten er et summert produkt av en rekke faktorer, hvor samfunnsansvar kan spille en betydelig rolle. Derfor kan en diskutere om rapportering av samfunnsansvar er en trend som gir en organisasjons omdømme det lille ekstra, eller om rapporteringen har blitt en overlevelsesmekanisme.

Røvik (2007) argumenterer for at omdømmehåndtering er en trend, og at denne trenden treffer offentlige og private organisasjoner likt ettersom de deler en felles identitet som organisasjon. Allikevel viser undersøkelsens resultater at utfallet av rapporteringen, eller produktet som rapporteres, er ulikt sektorene imellom. Disse ulikhetene er godt redegjort for tidligere, og deres eksistens er med det ikke lengre oppe for diskusjon, men heller et fastslått faktum. Derimot kan en se på er hvor omdømmetrenden treffer ulikt – treffer forventingene fra omgivelsene offentlige og private organisasjoner ulikt, eller dannes forskjellene av organisasjonenes ulike håndtering av like forventninger?

Denne oppgaven har tidligere i stor grad lagt vekt på at offentlige og private organisasjoner møter ulike forventninger i omgivelsene, altså er deres «input» ulik. Dette er dog ikke eneste forklaringsfaktor når en studerer ulikhetene i organisasjonenes «output», ettersom også organisasjonenes identitet og interne elementer påvirker gjennom det som gjerne kalles «throughput» (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Akkurat som mennesker kan få samme inntrykk til å bli vidt ulike historier basert på våre egne oppfatninger og prosesseringsmekanismer vil organisasjoners identitet og innhold prege deres reaksjon på forventninger som stilles fra omgivelsene. Dette innebærer at to ulike organisasjoner som blir møtt med like forventninger vil tolke og besvare disse forventningene på ulike måter.

Dette kan være en forklaringsfaktor for at offentlige og private organisasjoners rapportering av samfunnsansvar viser seg å innebære klare ulikheter, selv om Røviks idé om at omdømmetrenden treffer offentlige og private organisasjoner likt skulle stemme. Røvik

argumenterer nemlig for at presset treffer likt på grunnlag av en felles organisasjonsidentitet, tross for at også organisasjoner kan være svært ulike.

Brunsson argumenterer på sin side for at det finnes klare skiller mellom de ulike sektorene, men at omdømmebygging og arbeid rettet mot legitimitet bidrar til å redusere dette skillet. Dette kan tyde på at Brunsson også mener at forventningene som stilles til offentlige og private organisasjoner er like, og at organisasjonenes iboende forskjeller reduseres som en følge av arbeidet for å møte disse forventningene. Dette illustreres ved eksempelet 'picking out of individual bits' hvor organisasjonene velger ut enkle elementer fra hverandres sektorer for å møte forventninger og dermed blir likere. Selv om denne oppgaven i utgangspunktet ikke sammenligner enkelttiltak på tvers av sektorer, kan et dypdykk datasettet vise hvilke tiltak som blir rapportert om i de ulike sektortilhørigene organisasjonene. Eksempelvis rapporteres tiltaket «bærekraftig vekst» fire ganger i private virksomheter, mot to ganger i både statseide og delprivate. Dette viser at et tiltak som normalt sett er mest typisk for privat sektor, ettersom formålet i offentlig sektor typisk er tilbud/vedlikehold fremfor vekst, også blir rapportert i virksomhetene med helt eller delvis statlig eierskap. Dette synes også på forskning og utvikling, oppgaver som foruten utdanningsinstitusjoner tradisjonelt ligger hos det private næringsliv, som har spredt seg over til delprivate virksomheter uten å nå helt fram til de statseide. Av dette viser det seg at de private, delprivate og statseide foretakene nærmer seg hverandre på noen felt, selv om det enda er tydelige forskjeller sektorene imellom. Dette svekker Røviks teori om at private og offentlige organisasjoner påvirkes likt av omdømmetrenden (Røvik, 2007; Brunsson, 1994).

En effekt som kan oppstå når offentlige og private organisasjoner kopierer hverandre, og når organisasjoner jobber for å bygge legitimitet generelt, er fenomenet hykleri som ofte omtales med det engelske hypocrisy. Dette er et fenomen eller en tilstand som oppstår når en organisasjons strategi, tiltak og resultater ikke er overensstemmende, for eksempel når en organisasjon fremmer et tiltak som i realiteten ikke blir gjennomført. Denne studien har ikke mulighet til å etterprøve alle organisasjonenes rapporterte tiltak, men har sett på kjønnsfordeling i styregrupper ettersom styregruppen er tilgjengelig i organisasjonenes årsregnskap for å teste hvorvidt organisasjonenes prat og handlinger samsvarer på området.

Samtlige organisasjoner i undersøkelsen har redegjort for et mål som omhandler kjønnsfordeling i sine årsregnskap. I tillegg har en stor andel av organisasjonene med privat og

delprivat eierskap også omtalt kjønnsfordeling på sine nettsider, i motsetning til statlig eide organisasjoner hvor dette ikke ble funnet på noen nettsider. Antall kvinner og menn i styre- og ledergrupper summeres til en fordeling på 60 kvinner og 100 menn – en fordeling på henholdsvis 38 og 62 prosent. Her er fordelingen videre på 46 og 54 prosent i delprivate virksomheter, 35 og 65 prosent i statseide virksomheter og 24 og 76 prosent i private virksomheter. Altså viser realiteten her et motsatt resultat enn rapporteringen tilsier, hvor private organisasjoner rapporterer mest om arbeidet, men står med en skjevst fordeling i sine styre- og ledergrupper. Dette viser også at statseide virksomheter som rapporterer minst plasserer seg nært gjennomsnittlig fordeling, og at delprivate virksomheter har en fordeling en kan kalle relativt jevn.

Denne uoverensstemmelsen mellom mengde rapportering og virkelighetsbildet kan bunne i en rekke ulike faktorer. *For det første* tilsvarer ikke rapportering en god tilstand. Rapportering av tiltak bygger i de fleste tilfeller på et ønske om å belyse at et område arbeides med, ikke at et område er vellykket. Dette medfører en antakelse om at kjønnsfordeling løftes frem som tema i privat sektor fordi dette er en utfordring i flere av organisasjonene. På denne måten kan en tenke seg at rapporteringen speiler den høye graden av rapportering den skjeve fordelingen. *For det andre* kan rapporteringen være resultat av et regulativt press som ikke speiler organisasjonens reelle strategi. Dersom det ligger i organisasjonens omgivelser at de er nødt til å rapportere om kjønnsfordeling vil denne rapporteringen være påtvungen på en måte som resulterer i at den ikke nødvendigvis speiler organisasjonens reelle arbeid og ønsker. Derfor er ikke nødvendigvis tiltakene som blir rapportert hos flest organisasjoner de tiltakene som flest organisasjoner vektlegger. *For det tredje* kan det bunne i hykleri som tidligere redegjort for. Det er en mulighet at organisasjonene bevisst sender ut signaler om at de jobber med et felt for å bygge legitimitet, selv om dette arbeidet i realiteten ikke gjennomføres eller vies særlig oppmerksomhet og ressurser.

En av grunnene til at organisasjoner rapporterer på måter som kan kalles hyklersk er nettopp behovet for å møte forventninger i omgivelsene som ikke går overens med organisasjonens egne identitet og strategi. Dette kan speiles i Suchmans tre kategorier for legitimitet – relatert til resultat og konsekvens; teknikk og prosedyre; og kategori og strukturer. Dette kan innebære at en organisasjon forsterker sin legitimitet ved å anføre rettferdige prosesser, selv om resultatet ikke nødvendigvis medfører rettferdighet. Dette kan for eksempel sees i organisasjoner hvor like mange kvinner og menn innkalles til jobbintervju, men mennene konsekvent er de som blir



valgt ut til å få jobbtilbud. Ved å ta i bruk slike prosedyrer kan kvinnene føle seg mer rettferdig behandlet selv om de i realiteten ikke har fått en lik sjanse. Altså er det ikke en forutsetning for legitimitet at alle Suchmans kategorier oppfylles (Suchman, 1995).

### **Diskusjon i lys av press og samfunnsansvar**

I oppgavens teoretiske redegjørelse for press og samfunnsansvar ble tanken om at det er like viktig for organisasjoner å *vis*e at de tar samfunnsansvar som det er å faktisk *være* ansvarlig. Oppgavens resultat viser klart at organisasjonene vektlegger å fremvise sitt samfunnsansvar til omgivelsene. Dette kan sees i de store mengdene av tiltak som rapporteres, samtidig som en ved å gå nærmere inn på datasettet kan se at det også eksisterer store mengdeforskjeller mellom de ulike organisasjonene. Denne variasjonen kan både tyde på at organisasjoner vektlegger samfunnsansvar ulikt, har ulik ressurstilgang til arbeidet, vektlegger rapporteringen ulikt eller opererer i bransjer hvor samfunnsansvar har ulik relevans.

Hvorvidt ansvarlighet er et begrep med unison forståelse i omgivelsene, ble problematisert i innledningen. Denne problematikken kan belyses ved å se på forskjellene i hvilke tiltak som vektlegges og rapporteres om hos de ulike organisasjonene som har blitt undersøkt i denne studien. Å se på disse forskjellene belyser ikke direkte ulike oppfatninger hos befolkningen, men det kan tenkes at tiltakene som fremmes av organisasjonene speiler oppfatningene de møter i omgivelsene. Dette er en kobling som i stor grad bygger på den lave graden av samsvar mellom hva organisasjonene rapporterer om i årsregnskap og på nettsider, og antakelsen om at dette er en følge av at organisasjoners rapportering i større grad speiler omgivelsene enn organisasjonen.

Et tilbakeblikk på den tematiske inndelingen av tiltakene som har blitt rapportert kan benyttes for å belyse enigheten i omgivelsene. Som tidligere redegjort for finnes en relativt lik fordeling av tiltak i de ulike tematiske inndelingene på tvers av organisasjoners eierskap. Dette tyder på at omgivelsene til private, delprivate og statlig eide organisasjoner vektlegger samfunnsansvar innen de ulike temaene i noenlunde lik grad. Allikevel kan den fragmenterte fordelingen av tiltak og mangelen på samsvar mellom årsregnskap og nettsider tyde på at kravene selv om de kan være enstemmige ikke nødvendigvis er tydelige, og at organisasjonene dermed skyter i blinde med sin rapportering. På samme tid kan også denne fragmenteringen, som tidligere

antatt, være bevisste kalkulasjoner fra organisasjonenes side for å treffe spesifikke aktørgrupper i omgivelsene.

Et element som ble vektlagt i den teoretiske utgreiingen, men som ikke får særlig oppmerksomhet i rapporteringen er CPA – Corporate Political Activity. Det er kun én organisasjon som spesifikt nevner miljøpolitikk som fokusområde. På samme tid kan en tenke seg at flere av organisasjonenes andre tiltak også retter seg mot å indirekte påvirke politikken, og at organisasjonene på så måte arbeider mot politiske mål uten å ta et offentlig standpunkt. Eksempelvis kan en organisasjons arbeiderrettigheter, arbeid med likestilling og innkjøp være med på å gi samfunnet og politikken en «dytt» i bestemte retninger. Dette viser at organisasjonene unngår å gå sterkt ut i sin politiske aktivitet. En slik tilnærming kan både gjennomføres for å unngå å miste legitimitet i enkelte aktørgrupper i omgivelsene, eller fordi det er et felt som ansees å ligge fjernt fra organisasjonenes kjernevirksomhet.

Et annet element i presset fra omgivelsene som derimot får stor oppmerksomhet hos organisasjonene i undersøkelsen er eksterne sertifiseringer og standarder. Dette er elementer som i noen grad kan ansees som regulative dersom de preger en hel bransje, men som ikke innebærer forpliktelser med mindre organisasjonene frivillig velger å inngå en forpliktelse. Innholdet i disse avtalene og sertifiseringene varierer, og det gjør dermed også deres kvalifikasjonskrav og forpliktelser. Eksempelvis preger EUs bærekraftsmål en hel verdensdel, hvor stiftelsen miljøfyrtårn sertifiserer norske enkeltorganisasjoner på frivillig basis. På samme tid er en miljøfyrtårnsertifisering konkret, og innebærer en satt standard, hvor arbeid mot EUs bærekraftsmål kan variere i form og omgang. Selv om disse sertifiseringene og standardene gjerne er frivillige er de tydelige, og kan dermed brukes som krav til samarbeidspartnere og organisasjoner en velger å interagere med. Dette innebærer solide fordeler for organisasjoner som er sertifisert etter relevante standarder, og transformerer med det frivillige tiltak til normative forventninger.

Vi har nå sett på ulike aspekter ved undersøkelsens funn knyttet opp mot oppgavens forskningsspørsmål. Det er forsøkt gitt noen teoretiske årsaksforklaringer i tillegg til en utgreiing av resultatenes sammenheng. I det følgende skal funnene settes opp mot oppgavens innledende antakelser, før resultatenes samlede implikasjoner diskuteres og forslag til videre undersøkelser presenteres.

## **Diskusjon i lys av innledende antakelser**

*Forventning 1: Delprivate organisasjoner rapporterer mer enn private og statseide organisasjoner*

Den første innledende forventningen bygger på tanken om at delprivate organisasjoner står overfor et dobbelt sett med forventninger ettersom de både kan identifiseres ved privat og statlig eierskap. Dette er en tanke som bygger på ideen om at offentlige og private organisasjoner blir ansett som ulike og dermed blir møtt med ulike forventninger i omgivelsene. Offentlige og private organisasjoner med tiden har utviklet seg, og gjennom flere store endringsprosesser har plassert seg nærere hverandre på mange felt, blant annet ved delprivatisering av virksomheter. Oppgaven ønsker å teste forventningen om at delprivate organisasjoner møter et bredt sett med forventninger ettersom de blir identifisert både som private og offentlige, og med et går bredt ut i sin rapportering.

Forventningen om at delprivate organisasjoner rapporterer mer om samfunnsansvarlige tiltak enn private og statseide organisasjoner avkreftes av funnene i undersøkelsen. Ikke bare presenterer funnene ingen hold for denne antakelsen, men den motbeviser antakelsen. Det viser seg nemlig at delprivate virksomheter er de som rapporterer *minst* om samfunnsansvar i sine årsregnskap og på sine nettsider. Med dette svekkes også antakelsen om at delprivate virksomheter går bredt ut i sin rapportering, og en kan med det tenke seg at forventningene til offentlige og private virksomheter ikke kumulativt danner et større press til delprivate virksomheter. Alternativt kan en tenke seg at delprivate virksomheter står overfor et bredere press, men ikke evner å rapportere representativt for dette presset og med det risikerer å få sin legitimitet svekket.

Det vises derimot kan se er at delprivate organisasjoner tross sitt laveste summerte antall rapporterte tiltak er sektoren med høyest grad av samsvar i tiltakene som blir rapportert. Dette funnet har implikasjoner for resultatene av den følgende innledende forventningen – at det finnes størst grad av samsvar hos statseide organisasjoner.

*Forventning 2: Det finnes størst grad av samsvar hos statseide organisasjoner*

Oppgavens neste forventning bygger på en antakelse om at offentlige organisasjoner – her i form av statseide foretak – underligger størst grad av regulativ kontroll og har minst handlingsrom, og at de av disse årsakene er de virksomhetene som har størst grad av samsvar mellom tiltakene de rapporterer om i årsregnskap og på nettsider. Den grunnleggende tanken bak denne

antakelsen var at statseide virksomheter på grunn av denne lave graden av frihet og høye graden av kontrollmuligheter ville ha færre alternativer til tiltak og av den grunn ville være helhetlige i rapporteringen. En enhetlig rapportering ville være et bidrag til å fremstå som enhetlig og gjennomført til fordel for et fragmentert og useriøst inntrykk ved manglende samsvar.

I likhet med den foregående antakelsen om at delprivate virksomheter ville være de med høyest grad av rapportering, får også antakelsen om at statseide virksomheter rapporterer mest størst grad av samsvar ikke bare manglende støtte i undersøkelsen – den blir også svekket ved at funnene tyder på motsatt resultat. Funnene viser nemlig at statseide foretak har lavest grad av samsvar i sin rapportering. Vi ser derimot at delprivate virksomheter har en betydelig større grad av samsvar i rapporteringen enn både private og statseide virksomheter, og at også de private virksomhetene viser en noe høyere grad av samsvar enn de statseide.

Årsaken bak dette funnet fremstår som noe uklar. En kan tenke seg at statseide organisasjoner møter fragmenterte forventinger fra myndighetene og øvrige aktører i omgivelsene, og av den grunn tilpasser sin rapportering til de enkelte gruppene gjennom kommunikasjonskanalene de tar i bruk. En annen årsaksforklaring kan ligge i en fragmentering innad i offentlig sektor. Dette er en sektor som tradisjonelt kjennetegnes ved store organisasjoner, hierarkisk maktfordeling og byråkratiske beslutningsprosesser. Dette kan bidra til at deres strategi for samfunnsansvar kan fremstå eller tolkes ulikt av aktører i organisasjonens avdelinger, og at disse aktørene dermed rapporterer på ulike måter. Denne årsaksforklaringen vil videre forutsette en lavere grad av fragmentering hos de øvrige virksomhetene, spesielt delprivate som viser en stor grad av samsvar.

Det kan også tenkes at dette manglende samsvaret er et bevisst virkemiddel hos organisasjonen, enten ved et institusjonelt ønske om å gjøre det som fremstår som riktig og godt på de ulike kommunikasjonskanalene eller som strategiske virkemidler for å nå virksomhetens mål. I et institusjonelt syn vil virksomhetene gjøre det som oppleves som passende, og dette kan også innebære at de oppfatter noen tiltak som mer passende og gode enn andre å rapportere enkelte aktørgrupper. En kan også se denne skjevheten i et instrumentelt perspektiv, hvor virksomhetene bevisst rapporterer skjevt om sine tiltak for å gi ulike inntrykk for å øke mulighetene til å oppnå ønskede goder.

Det manglende samsvaret i rapporteringen til statseide virksomheter kan både sees som en isolert faktor, eller den kan trekkes inn i en sammenligning av mengden tiltak rapportert i årsregnskap og på nettsider. Foruten de samsvarende tiltakene kan vi se at statseide virksomheter rapporterer mest i årsregnskapene sine. Dette står i kontrast til oppgavens tredje grunnleggende antakelse – at det rapporteres mer på virksomhetenes nettsider enn årsregnskap.

*Forventning 3: Det rapporteres mer på nettsider enn i årsregnskap*

Forventningen om at det rapporteres mer på nettsider enn i årsregnskap bygger på antakelsen om at det er mindre «å hente» av rapportering i årsregnskap. Kravene som stilles til rapportering av samfunnsansvar i årsregnskap er klare, og det kan med det tenkes at virksomheter kun rapporterer til disse gitte kravene er møtt. Dette innebærer at de ikke rapporterer videre i en utbroderende stil i årsregnskapene, ettersom det kan tenkes at denne formen for rapportering i årsregnskap ikke medfører de samme mulighetene for å høste fordeler som vi finner på nettsider. Rapportering på nettsider er derimot ikke underlagt formulerte forventinger på samme måte og det tenkes dermed at virksomheter her anlegger en bredere strategi for å nå- og bygge legitimitet i en større aktørgruppe. Dette kan også tenkes at en slik strategi vil bidra til å høste flere fordeler ettersom en bredere rapportering på nettsider kan nå et bredere publikum, hvor aktørene i publikumet som mottar årsregnskap er smalere.

I likhet med de foregående antakelsene får heller ikke denne antakelsen støtte i undersøkelsens funn, men den kan i motsetning til de foregående forventningene ikke erstattes med motsettende funn. Mengden tiltak rapportert i årsregnskap og på nettsider er relativt jevn, med en marginal fordel til årsregnskap. Denne ulikheten er dog så liten at den ikke ansees å være betydelig, og vil dermed ikke være en klar indikator på forventede funn i lignende undersøkelser.

En av de mulige årsakene til dette funnet er undersøkelsens avgrensning av hvilke funn som ble inkludert i tellingen på nettsider og i årsregnskap. Et gjentakende element i undersøkelsen var virksomhetenes årsberetninger eller årsrapporter som i stor grad redegjorde for deres tiltak på feltet for samfunnsansvar. Disse beretningene ble hyppig inkludert og jobbet sammen med årsregnskap og dermed inkludert i undersøkelsen, men ble på nettsidene presentert som eksterne dokumenter. Dermed ble disse dokumentene ikke inkludert i undersøkelsen av nettsider, da studien begrenset seg til å ikke inkludere eksterne dokumenter og rapporter på nettsidene. Studiens avgrensning bygger som redegjort for på et ønske om å finne informasjonen som er

lett tilgjengelig for nettsidens publikum. Av den grunn ansees dette funnet også som gyldig, da tilgangen til innholdet i årsberetningene krevde en aktiv innsats på virksomhetenes nettsider i kontrast til inkluderingen i årsregnskap.

Summert ser vi ikke noe tydelig hold verken for denne antakelsen eller den motstridende antakelsen om at det blir rapportert mer i årsregnskap i undersøkelsen.

### **Diskusjon av undersøkelsens implikasjoner**

I det følgende skal undersøkelsens videre implikasjoner diskuteres. Her skal oppgavens problemstilling og videre forskningsspørsmål diskuteres i en samfunnsmessig sammenheng.

Problemstillingens første element – hvorvidt det finnes forskjeller på hvordan det rapporteres om samfunnsansvar i årsregnskap og på nettsider – belyses av antall rapporterte tiltak, samt samsvar mellom rapporterte tiltak og tematisk inndeling. *For det første* ser vi små forskjeller i antall tiltak som blir rapportert i årsregnskap og på nettsider. Dette tyder på at rapportering på disse to plattformene, og til deres respektive mottakere, vektlegges relativt likt i organisasjonene. Dette kan enten sees institusjonelt i at verdien av riktighet og godhet vurderes likt, eller i et instrumentelt syn hvor en kan anta at organisasjonene ser en lik nytteverdi i rapportering på disse to arenaene. *For det andre* ser vi en innholdsmessig skjevfordeling på de to rapporteringsplattformene. Ved sammenligningen av antall tiltak rapportert i de ulike tematiske kategoriene så vi at forskjellene i enkelte kategorier var små og ubetydelige, hvor andre kategorier ga mer utslag. Summert kan vi si at det finnes forskjeller på hvordan det rapporteres om samfunnsansvar i årsregnskap og på nettsider, men at disse forskjellene i større grad handler om innhold enn form. Dette tyder på at viktigheten av rapportering både på nettsider og i årsregnskap vurderes som høy, ettersom nært alle undersøkelsens virksomheter rapporterer på begge arenaer, men at viktigheten av tiltak innen de ulike tematiske grupperingene vurderes ulikt på de to plattformene – en forskjell vi antar bygger på et ønske om å speile forventinger i mottakergruppene.

Problemstillingens andre element – hvordan sektortilhørighet påvirker rapportering av samfunnsansvar – belyses av en sammenligning av antall tiltak rapportert, andel samsvar og tematiske fordelinger i rapporteringen fordelt etter sektor. *For det første* ser vi en relativt lik fordeling av antall tiltak rapportert av virksomhetene i de ulike sektorene, med beskjedne 19 flere tiltak i private enn delprivate virksomheter. Med dette kan vi si at det rapporteres i relativt

lik mengde i de ulike sektorene, men med noe variasjon. Denne variasjonen er ikke så stor at den vil gi en klar forutsetning for like resultater i lignende undersøkelser. *For det andre* ser vi forekomsten av samsvar i rapporteringen som en indikator som illustrerer sektorielle ulikheter. Her ser vi den største frekvensen i delprivate virksomheter som også er de med det laveste summerte antallet tiltak rapportert. Vi ser også en skjevhet i fordeling mellom årsregnskap og nettsider i tiltakene som ikke samsvarer. Med dette kan vi se at det finnes ulikheter i hvor det rapporteres - og hvor enhetlig rapporteringen av tiltak på feltet for samfunnsansvar er basert på eierskap. *For det tredje* ser vi ulikheter i de tematiske fordelingene av tiltak rapportert av private, delprivate og statseide virksomheter. Dette tyder på at det stilles ulike forventinger til organisasjonene basert på eierskap, eller at eierskap på andre måter – for eksempel via interesse, bransje og ressurser – påvirker frekvensen av tiltak på ulike områder.

Hva betyr disse funnene *egentlig*?

Nå har vi sett at det finnes forskjeller i hvordan det rapporteres om samsvar i årsregnskap og på nettsider, og at rapporteringen preges av sektortilhørighet. Disse ulikhetene og variasjonene er i seg selv greie funn, men hva har det å si for samfunnet? Hvorfor er dette viktig, og hva kan det fortelle oss om organisasjonslivet? Er delprivate virksomheter en egen sektor, eller kun en mild modifikasjon av organisasjoner som like godt kunne tilhørt privat *eller* offentlig sektor?

Som redegjort for tidligere i oppgaven har offentlige organisasjoner gjennomgått en rekke endringer og reformer de siste tiårene. Dette har brakt organisasjoner i de ulike sektorene nærmere hverandre. På samme tid har nyliberale reformer medført opprettelse av nye typer organisasjoner som plasserer seg på dimensjonen mellom offentlige og private organisasjoner. Dette kan tyde på at det nå eksisterer flere organisasjonstyper på en kortere dimensjon enn det gjorde for noen tiår tilbake. Altså er antallet eierskapskonfigurasjoner flere, men dimensjonen de plasserer seg langs smalere. Ved å se på hvorvidt delprivate organisasjoner er konforme med offentlige eller private virksomheter har oppgaven forsøkt å avdekke hvorvidt det faktisk eksisterer betydelige forskjeller mellom disse organisasjonstypene til tross for at skillene mellom offentlige og private organisasjoner har blitt mindre tydelige.

Gjennom undersøkelsen ser vi både eksempler på at delprivate virksomheter plasserer seg ved private og statseide virksomheter, og at de skiller seg fra begge renvaskede sektorer. Av dette ser vi at delprivate organisasjoner har en egen identitet som skiller de fra både sine privateide

og statseide medorganisasjoner. Dette underbygges av at undersøkelsens organisasjoner er sektorielt likt fordelt mellom ulike bransjer basert på departementsinndeling, hvilket fjerner forklaringsmuligheten i at organisasjoner i de ulike sektorene gjerne opererer i ulike bransjer. En mulig forklaring på at delprivate virksomheter skiller seg fra private og statseide virksomheter både i form og innhold i rapporteringen i samfunnsansvar er at rapporteringen blir gjennomført på en måte som ligger tettere opp mot institusjonell teori i delprivate virksomheter.

At delprivate organisasjoner rapporterer om færre, men mer helhetlige tiltak tenkes å kunne årsaksforklares med at deres rapportering i større grad speiler organisasjonens identitet enn å brukes som strategisk virkemiddel. Dette bygger på en antakelse om at virksomheter som rapporterer om samfunnsansvar på en reell måte som speiler egen organisasjon vil rapportere mer enhetlig enn virksomheter som ønsker å oppnå en gode ved å speile omgivelsene i rapporteringen sin. Hvorfor nettopp delprivate virksomheter rapporterer på denne måten kan sees i sammenheng med at disse virksomhetene får direkte innsyn i forventinger fra både private aksjonærer og statlig hold gjennom sitt eierskap, og dermed i seg selv og sin ordinære drift genuint speiler disse forventingene. I denne forklaringen skaper delprivatisering tryggere organisasjoner med høy grad av integritet.

Hvorvidt reformer som delprivatisering er *nødvendige* vil være en annen diskusjon, men denne undersøkelsen har avdekket at de – i det minste på feltet for samfunnsansvar – skiller seg fra både private og statseide virksomheter. Videre kan forskjellene mellom private og statseide organisasjoner tyde på at de på mange felt plasserer seg langt unna hverandre, og med det ikke har plassert seg så nært hverandre at de sektorielle ulikhetene hvikes ut.

På samme tid kan selve rapporteringen av samfunnsansvar ansees som et tegn på at offentlige og private virksomheter nærmer seg hverandre. Tidligere har denne oppgaven til stor grad lagt til grunn at det i hovedsak er offentlige organisasjoner som beveger seg mot private organisasjoner. Dette har klart hold i for eksempel NPM-forskning, men må derimot ikke overskygge andre mulige tendenser. Fremveksten av fokus på samfunnsansvar kan også ansees som en trend som på den andre siden fører private virksomheter i retning mot det offentlige. Denne tanken bygger på at offentlige organisasjoner tradisjonelt har sitt formål i å være ansvarlige virksomheter som gjennomfører sin virksomhet for å tjene samfunnet, ikke



egeninteresser eller private aktører. På samme tid har private virksomheter tradisjonelt sett hatt rom til å drive på en måte preget av egeninteresser og lønnsomhet fremfor samfunnstjeneste.

Som redegjort for tidligere i oppgaven er det i dag ikke noe nytt eller oppsiktsvekkende at private virksomheter forventes å opptre på en samfunnsmessig ansvarlig måte. Dette er en utvikling som har pågått over tid, men med en kraftig oppblomstring de siste årene. I tillegg har utviklingen blitt omfattende, som vises i organisasjonenes brede rapportering. Det er altså ikke enkeltfaktorer som avgjør organisasjoners ansvarlighet, men totalsum av tiltak og holdninger på flere ulike områder. Det kommer frem av flere organisasjoners årsregnskap og nettsider at samfunnsansvar er en sentral del av deres visjon og strategi, og har blitt en faktor som gjennomsyrrer organisasjonene på alle områder heller enn å tilhøre en dekket enhet eller strategi. På denne måten kan det tenkes at det ikke bare er offentlige organisasjoner som beveger seg mot private trender, men at denne utviklingen også går andre veien.

## Konklusjon og videre forskning

Oppgaven har studert en rekke faktorer ved virksomheters rapportering om samfunnsansvar og hvilke likheter og ulikheter som kan sees i disse faktorene. På bakgrunn av disse faktorene har en betydelig skjevinformering av samfunnsansvar blitt avdekket, hvor både hvilke og hvor mange tiltak som blir rapportert på organisasjonenes nettsider og i deres årsregnskap i lav grad samsvarer. Disse forskjellene kan også sees mellom privat, delprivat og offentlig sektor, hvor rapporteringen i delprivat sektor er mest enhetlig.

Mengden tiltak rapportert i årsregnskap og på nettsider summert er relativt jevn, men at forskjellene øker når en skiller organisasjonene etter sektor. Tematisk finnes en vid spredning av tilhørighet i tiltakene som blir rapportert, og at denne spredningen fordeler seg på lik måte i de ulike sektorene, dog med ulik styrke i ulikhetene.

Denne undersøkelsen er preget av tids- og ressursbegrensningene knyttet til avgrensninger relatert til masteroppgaver. I tillegg har den tidsmessige rammen blitt ytterligere forkortet av hendelser i løpet av oppgavens ordinære tidsramme. Derfor er det noen aspekter ved rapporteringen forfatteren ikke har hatt anledning til, men gjerne skulle inkludert i oppgaven. Disse vil i det følgende bli redegjort for, i følge med forslag til videre undersøkelser på feltet.

### *Sammenligning med strategi*

En interessant kobling for videre undersøkelser på feltet er å sammenligne funn i rapporteringen med virksomhetenes tilnærming til samfunnsansvar. Dette legger tanken om at de fleste organisasjoner i år 2022 har en strategi for samfunnsansvar, eventuelt også en strategi for hvordan samfunnsansvaret kan brukes for å bygge legitimitet eller strategiske fordeler for virksomheten. Ved å dra inn virksomhetenes strategi kan funnene også både kobles opp mot strategien i seg selv, som belyser graden av dekobling mellom organisasjonens strategi og realitet. På denne måten kan den strategiske tilnærmingen sammenlignes med funnene fra årsregnskap og på nettsider for å undersøke om rapporteringen på en av plattformene i større grad samsvarer med virksomhetens interne strategi. Dette kan dypere belyse sammenhengen mellom elementene snakk, beslutninger og handlinger.

### *Statistisk kausalanalyse*

Ved å samle inn enda mer omfattende data og gjennomføre en statistisk analyse ville en kunne sett klarere kausale forklaringer i datasettet. Undersøkelsens størrelse er god nok til å kunne se enkle tendenser, men for å kunne gi sikre sammenhenger og årsaksforklaringer ville et større datasett og et digitalt analyseverktøy kunne bidratt til sikrere resultater og koblinger. Dette ville krevet både et bredere sett analyseobjekter, omkodning til datasettet og gjennomføring av de statistiske analysene. For denne oppgaven ble dette arbeidet større enn den tilgjengelige tidsmessige kapasiteten. Forhåpentligvis hadde en slik analyse kunnet bekrefte denne oppgavens tendenser, funn og koblinger.

#### *Inkludering av «tradisjonelle» offentlige virksomheter*

Denne oppgaven belaget deg på statseide virksomheter som representanter fra offentlig sektor. Det er mulig å tenke seg at oppgavens utfall hadde vært noe annerledes dersom de mer «tradisjonelle» offentlige organisasjoner som kommuner, skoler og sykehus var inkludert i studien. Inkluderingen av disse organisasjonene kunne enten fungert som en erstatter for de statseide virksomhetene, eller studert i tillegg for å undersøke forskjellene mellom de «tradisjonelle» og dekoklede offentlige virksomhetene.

# Litteraturliste

## Kilder teori

Bakke, E. W. (1966) *Bonds of Organization: An appraisal of corporate human relations*. Hamden: Archon.

Beckmann, S. C., Brokmose, S., og Lind, R. L. (2001). *Danske forbrugere og økologiske fødevarer: ØKO foods II projektet*. Handelshøjskolens Forlag.

Bromley, P. og Meyer, J. (2014) They Are All Organizations. *Administration & Society*. (49) DOI: 10.1177/0095399714548268.

Brønnøysundregistrene (2022, 28. februar) *Hvem har regnskapsplikt?* Hentet fra: <https://www.brreg.no/innsending-av-arsregnskap/innsendingsplikt-til-regnskapsregisteret/hvem-har-regnskapsplikt/>

Brunsson, N. (1994). Politicization and 'company-ization'—on institutional affiliation and confusion in the organizational world. *Management Accounting Research*, 5(3-4), s.323–335. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1020>

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), s.497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 34. S.39-48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.

Chapman, D S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., og Jones, D. A. (2005) Applicant Attraction to Organizations and Job Choice. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), s.928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>

Claes, D. H. og Mydske, P. K. (2011) *Forretning eller fordeling*. Universitetsforlaget

Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.2307/258888>

- Deephouse, D. L. og Carter, S. M. (2005) An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies* 42(2) s. 329-360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x>
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017) Organizational Legitimacy: Six Key Questions. I Greenwood, R., Lawrence, R. og Meyer, R. (Red.) *The SAGE handbook of organizational institutionalism*
- Den Hond, F., Rehbein, K. A., de Bakker, F. G. A., og Lankveld, H. K. (2014). Playing on Two Chessboards: Reputation Effects between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Political Activity (CPA). *Journal of Management Studies*, 51(5), s.790–813. <https://doi.org/10.1111/joms.12063>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), s. 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Donnes, J. (1624) *No Man is an Island*
- Dunleavy, P. og Hood, C. (1994) From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), s. 9-16, DOI: 10.1080/09540969409387823
- Egeberg, M. (1989) Mot instrumentelle modeller i statsvitenskapen? I Egeberg, M. (red.) *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling* Oslo: Tano
- Egeberg, M. (1994) Verdier i statsstyre og noen organisatoriske implikasjoner. I: Christensen, T og Egeberg, M (red.) *Forvaltningskunnskap*. Oslo: Tano
- Eide, E., Elgesem, D., Gloppen, S. og Rakner, L. (2014) *Klima, medier og politikk*. Abstrakt forlag.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., og Ferrell, L. (2002) *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Boston: Houghton Griffin.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2014) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Kinder, T. (2012) Learning, Innovating and Performance in Post-New Public Management of Locally Delivered Public Services. *Public Management Review*, 14(3) s.403-428, DOI: 10.1080/14719037.2011.637408

Klimasøksmålet.no (u.å.) *Klimasøksmål arktis*. Hentet fra: <https://www.xn--klimasøksml-95a8t.no/>

Kvåle, G og Wæraas, A. (2017) *Organisasjon og identitet*. Oslo: Samlaget

Lodge, M.C. og Wegrich, K. (2012) *Managing Regulation: Regulatory Analysis, Politics and Policy*. Palgrave Macmillian

Lux, S., Crook, T. R., og Woehr, D. J. (2011). Mixing Business With Politics: A Meta-Analysis of the Antecedents and Outcomes of Corporate Political Activity. *Journal of Management*, 37(1), 223–247. <https://doi.org/10.1177/0149206310392233>

Marx, K (1844/1972) Economic and philosophic manuscripts of 1844: Selections. I Tucker, R. C (red.) *The Marx-Engels Reader*. New York: W. W. Norton.

Meyer, J. og Rowan, B. (2011) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *Journal of Economic Sociology*. (12). S. 43-67. DOI: 10.17323/1726-3247-2011-1-43-67.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978) Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), s. 546–562. <https://doi.org/10.2307/257544>

Olerud K. og Kallbekken, S. (2021, 29. Oktober) *Klimakonvensjonen* i Store Norske Leksikon Hentet fra: <https://snl.no/Klimakonvensjonen>

Organ, D. W., Podsakoff, P. M. og MacKenzie, S. B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents and Consequences*. Thousand Oaks: Sage.

Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation. Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., og Sutton, R. I. (2006). Profiting from evidence-based management. *Strategy & Leadership*, 34(2), 35–42. <https://doi.org/10.1108/10878570610652617>

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

Regjeringen/EØS notatbasen (2020, 7. februar)<sup>a</sup> Green Deal. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2020/feb/green-deal/id2689681/> (Hentet 15.03.22)

Regjeringen/klima og miljødepartementet (2021, 22. oktober)<sup>b</sup> Klimaendringer og norsk klimapolitikk. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/klimaendringer-og-norsk-klimapolitikk/id2636812/> (Hentet 16.03.22)

Regjeringen/landbruks- og matdepartementet (2021, 30. september)<sup>a</sup> *FNs bærekraftsmål* Regjeringen. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/mat/fns-barekraftmal/fns-barekraftsmal/id2538121/> (Hentet: 15.03.22)

Regjeringen/nærings- og fiskeridepartementet (2020, 02. februar)<sup>b</sup> *Hva staten eier* Regjeringen Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/statlig-eierskap/selskaper---ny/id2604524/?expand=factbox2678969>

Regnskapsloven (1999) *Lov om årsregnskap m.v.* (LOV-1998-07-17-56) Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56>

Røvik, K. A. (1998) *Moderne organisasjoner – trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget

Røvik, K. A. (2007) *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget

Scott, W. R. (2014) *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*. SAGE Publications.

Sørensen, M. P. (2007) Politisk forbruk – en historisk og forbrukersosiologisk betraktning. I Scheldrup, G. E. og Knudsen M. W. (red.) *Forbrukersosiologi. Makt, tegn og mening i forbrukersamfunnet* (283-303) Cappelen Akademisk Forlag

Strømsnes, K. (2003) *Folkets makt, Medborgerskap, demokrati og deltakelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy - Strategy and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>

Sydow, G., Schreyögg, G. og Koch, J. (2009) Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *The Academy of Management Review*. DOI: 10.5465/AMR.2009.44885978.

Terragni, L. og Kjærnes, U. (2005) Ethical consumption in Norway: Why is it so low? I Borstöm, M, Føllesdal, A., Klintman, M, Micheletti, M. og Sørensen, M. P. (red.) *Political Consumerism: Its motivations, power and conditions in the Nordic countries and elsewhere*, s. 471-485. TemaNord

Wæraas, A. og Byrkjeflot, H. (2012) Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems. *International Public Management Journal*. 15(2), s.186-206 <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.702590>

### **Kilder data**

AS Den Nationale Scene (31.03.2022) *Årsregnskap og styrets beretning 2020* (Årsregnskap regnskapsåret 2020 for 811167452) Brønnøysundregistrene

AS Den Nationale Scene AS (2022) *Retningslinjer for samfunnsansvar* Hentet fra: <https://dns.no/om-den-nationale-scene/retningslinjer-for-samfunnsansvar/>

Baneservice AS (31.03.2022) *Årsregnskap med noter 2020* (Årsregnskap regnskapsåret 2020 for 986392912) Brønnøysundregistrene

Baneservice AS (u.å.) *Etikk og samfunnsansvar* Hentet fra: <https://baneservice.no/samfunnsansvar/etikk-og-samfunnsansvar2>

Baneservice AS (u.å.) *Kvalitetspolitikk* Hentet fra: <https://baneservice.no/samfunnsansvar/kvalitetspolitikk>

Baneservice AS (u.å.) *Miljøpolitikk* Hentet fra: <https://baneservice.no/samfunnsansvar/miljoepolitikk>

Baneservice AS (u.å.) *Samfunnsansvar* Hentet fra: <https://baneservice.no/samfunnsansvar>



Baneservice AS (u.å.) *Sikkerhetsstyring og sikkerhetspolitikk* Hentet fra:  
<https://baneservice.no/samfunnsansvar/sikkerhetsstyring-og-sikkerhetspolitikk>

Baneservice AS (u.å.) *Varsling av kritikkverdige forhold* Hentet fra:  
<https://baneservice.no/samfunnsansvar/varsling-av-kritikkverdige-forhold>

Baneservice AS (u.å.) *Varsling av kritikkverdige forhold* Hentet fra:  
<https://baneservice.no/samfunnsansvar/varsling-av-kritikkverdige-forhold>

Equinor ASA (2022) *Environmental, societal and governance (ESG) reporting centre* Hentet fra: <https://www.equinor.com/sustainability/reporting>

Equinor ASA (2022) *Governance and transparency* Hentet fra:  
<https://www.equinor.com/sustainability/governance-and-transparency>

Equinor ASA (2022) *Health, safety and security* Hentet fra:  
<https://www.equinor.com/sustainability/health-safety-and-security>

Equinor ASA (2022) *Our approach to sustainability* Hentet fra:  
<https://www.equinor.com/sustainability/our-approach>

Equinor ASA (2022) *Our climate ambitions* Hentet fra:  
<https://www.equinor.com/sustainability/climate-ambitions>

Equinor ASA (2022) *Protecting the environment* Hentet fra:  
<https://www.equinor.com/sustainability/protecting-the-environment>

Equinor ASA (2022) *Respecting human rights* Hentet fra:  
<https://www.equinor.com/sustainability/respecting-human-rights>

Equinor ASA (2022) *Sustainability in Equinor* Hentet fra:  
<https://www.equinor.com/sustainability>

Equinor ASA (31.03.2022) *2020 Årsrapport* (Årsregnskap regnskapsåret 2020 for 923609016) Brønnøysundregistrene

Fordal, J. A. (2021) *NRKs klima- og miljørapport* på NRK.no Hentet fra:  
<https://www.nrk.no/informasjon/nrks-klima--og-miljorapport-1.15357504>

Gassco AS (2022) *Beredskap* Hentet fra: <https://www.gassco.no/samfunn-og-sikkerhet/beredskap/>

Gassco AS (2022) *CSIRT* Hentet fra: <https://www.gassco.no/samfunn-og-sikkerhet/CSIRT/>

Gassco AS (2022) *Etiske retningslinjer* Hentet fra <https://www.gassco.no/barekraft/etiske-retningslinjer/>

Gassco AS (2022) *HMS og kvalitet* hentet fra: <https://www.gassco.no/samfunn-og-sikkerhet/HMS-og-kvalitet/>

Gassco AS (2022) *Lokalsamfunnet* Hentet fra: <https://www.gassco.no/barekraft/lokalsamfunnet/>

Gassco AS (2022) *Lokalsamfunnet* Hentet fra: <https://www.gassco.no/barekraft/lokalsamfunnet/>

Gassco AS (2022) *Miljø- og samfunnsansvar* Hentet fra: <https://www.gassco.no/samfunn-og-sikkerhet/miljo-samfunnsansvar/>

Gassco AS (2022) *Omsorg for mennesker* Hentet fra: <https://www.gassco.no/barekraft/omsorg-for-mennesker/>

Gassco AS (2022) *Omsorg for naturen* Hentet fra: <https://www.gassco.no/barekraft/omsorg-for-naturen/>

Gassco AS (2022) *Redusere klimapåvirkningen* Hentet fra: <https://www.gassco.no/barekraft/reduere-klimapavirkningen/>

Gassco AS (2022) *Samfunn og sikkerhet* Hentet fra: <https://www.gassco.no/samfunn-og-sikkerhet/>

Gassco AS (2022) *Sikre energiforsyningen* Hentet fra: <https://www.gassco.no/barekraft/sikre-energiforsyningen/>

Gassco AS (31.03.2022) *Gassco årsrapport 2020* (Årsregnskap regnskapsåret 2020 for 983452841) Brønnøysundregistrene

Graminor AS (31.03.2022) *Årsberetning og årsregnskap 2020* (Årsregnskap regnskapsåret 2020 for 967247359) Brønnøysundregistrene

Graminor AS (u.å.) *Om Graminor* Hentet fra: <https://graminor.no/om-oss/>

Gyldendal Norsk Forlag AS (31.03.2022) *Årsregnskap for 2020* (Årsregnskap regnskapsåret 2020 for 946163899) Brønnøysundregistrene

Gyldendal Norsk Forlag AS (u.å.) *Om Gyldendal* Hentet fra: <https://www.gyldendal.no/om-gyldendal/>

Laerdal Medical AS (2022) *One Million Lives* Hentet fra: <https://one-million-lives.com/>

Laerdal Medical AS (2022) *Oppdatering bærekraft 2022* Hentet fra: <https://laerdal.com/no/about-us/laerdal-report-on-sustainability/>

Laerdal Medical AS (31.03.2022) *ANnual Report 2020* (Årsregnskap regnskapsåret 2020 for 979585588) Brønnøysundregistrene

Lerøy Seafood AS (31.03.2022) *Årsrapport 2020* (Årsregnskap regnskapsåret 2020 for 913859529) Brønnøysundregistrene

Lerøy Seafood Group ASA (2017) *Bærekraft* Hentet fra: <https://www.leroyseafood.com/no/barekraft/>

Lerøy Seafood Group ASA (2017) *Fokusområder* Hentet fra: <https://www.leroyseafood.com/no/barekraft/fokusomrader/>

Lerøy Seafood Group ASA (2017) *Matvaretrygghet* Hentet fra: <https://www.leroyseafood.com/no/barekraft/matvaretrygghet/>

Lerøy Seafood Group ASA (2017) *Ocean Forest* Hentet fra: <https://www.leroyseafood.com/no/barekraft/ocean-forest/>

Lerøy Seafood Group ASA (2017) *Ringvirkninger* hentet fra: <https://www.leroyseafood.com/no/barekraft/ringvirkninger/>

Lerøy Seafood Group ASA (2021) *Bærekraftsbibliotek 2021* Hentet fra: <https://www.leroyseafood.com/no/barekraft/barekraftsbibliotek2021/>

Lerøy Seafood Group ASA (u.å.) *ASC-sertifisering* Hentet fra:

<https://www.leroyseafood.com/no/barekraft/asc-sertifisering/>

Lerøy Seafood Group ASA (u.å.) *Lerøy Ocean Harvest* Hentet fra:

<https://www.leroyseafood.com/no/barekraft/ocean-harvest/>

Nordisk Institutt for Odontologiske Materialer AS (31.03.2022) *Årsregnskap 2020*

(Årsregnskap regnskapsåret 2020 for 994970135) Brønnøysundregistrene

Nordisk Institutt for Odontologiske Materialer AS (u.å.) *This is NIOM* Hentet

fra: <https://niom.no/>

Norsk Helsenett SF (31.03.2022) *Årsberetning for 2020* (Årsregnskap regnskapsåret 2020 for

994598749) Brønnøysundregistrene

Norsk helsenett SF (u.å.) *Vi knytter Helse-Norge sammen* Hentet fra: <https://www.nhn.no/>

Norsk Rikskringkasting AS (31.03.2022) *Årsregnskap og styrets beretning 2020*

(Årsregnskap regnskapsåret 2020 for 976390512) Brønnøysundregistrene

Orkla ASA (2022) *Bærekraft* Hentet fra: <https://www.orkla.no/baerekraft/>

Orkla ASA (2022) *Bærekraftige innkjøp* Hentet fra: <https://www.orkla.no/baerekraftige-innkjop/>

Orkla ASA (2022) *Ernæring og sunnhet* Hentet fra: <https://www.orkla.no/ernaering-og-sunnhet/>

Orkla ASA (2022) *FNs bærekraftsmål* Hentet fra: <https://www.orkla.no/fns-baerekraftsmal/>

Orkla ASA (2022) *Mennesker og samfunn* Hentet fra: <https://www.orkla.no/mennesker-og-samfunn/>

Orkla ASA (2022) *Miljøengasjement* Hentet fra: <https://www.orkla.no/miljoengasjement/>

Orkla ASA (2022) *Orklas bærekraftsmål frem mot 2025* Hentet fra:

<https://www.orkla.no/vare-baerekraftsmal/>

Orkla ASA (2022) *Trygge produkter* Hentet fra: <https://www.orkla.no/baerekraft-tryggeprodukter/>

Orkla ASA (31.03.2022) *Årsrapport 2020* (Årsregnskap regnskapsåret 2020 for 910747711)  
Brønnøysundregistrene

Pedersen, R. O. (2021) *Responsibility / ESG* Hentet fra: <https://www.pgs.com/responsibility/>

Petroleum Geo-Services AS (31.03.2022) *Petroleum Geo-Services AS Financial Statements - 2020* (Årsregnskap regnskapsåret 2020 for 921675801) Brønnøysundregistrene

Petroleum Geo-Services ASA (2021) *Code of Conduct* Hentet fra:

<https://www.pgs.com/responsibility/code-of-conduct/>

Petroleum Geo-Services ASA (2021) *Covid-19* Hentet fra: <https://www.pgs.com/covid-19/>

Petroleum Geo-Services ASA (2021) *Our Values* Hentet fra:

<https://www.pgs.com/responsibility/our-values/>

Petroleum Geo-Services ASA (2021) *Responsible Business / ESG* Hentet fra:

<https://www.pgs.com/responsibility/responsible-business/>

Statskog SF (31.03.2022) *Årsrapport* (Årsregnskap regnskapsåret 2020 for 966056258)  
Brønnøysundregistrene

Statskog SF (u.å.) *Bærekraftig virksomhet* Hentet fra: <https://www.statskog.no/om-statskog/baerekraftig-virksomhet>

Statskog SF (u.å.) *Etiske retningslinjer* Hentet fra: <https://www.statskog.no/om-statskog/etiskeretningslinjer>

Statskog SF (u.å.) *Skog og klima* Hentet fra: <https://www.statskog.no/skog-og-klima>

Yara International ASA (2022) *Ethics and compliance* Hentet fra: <https://www.yara.com/this-is-yara/ethics-and-compliance/>

Yara International ASA (2022) *Innovation* Hentet fra: <https://www.yara.com/this-is-yara/innovation-and-rd/>

Yara International ASA (2022) *Our DNA* Hentet fra: <https://www.yara.com/this-is-yara/mission-vision-and-values/>

Yara International ASA (2022) *Protecting people and the environment* Hentet fra:  
<https://www.yara.com/this-is-yara/protecting-people-and-the-environment/>

Yara International ASA (2022) *Sustainability* Hentet fra: <https://www.yara.com/this-is-yara/sustainability/>

Yara International ASA (2022) *Tackling the crisis together* Hentet fra:  
<https://www.yara.com/news-and-media/covid-19-response/>

Yara International ASA (31.03.2022) *Yara Integrated Report 2020* (Årsregnskap for regnskapsåret 2020 for 986228608) Brønnøysundregistrene

## Appendiks

Her finnes de komplette tabellene fra undersøkelsen, delt etter sektor. Tabellenes elementer er like på kryss av sektorene, og er kun inndelt for å skape et oversiktlig format.

Oversikt over forkortelser:

DEPARTEMENTSOMRÅDE	VIKRSOMHET	FORKORTEELSE
<b>PRIVAT</b>		
MAT OG LANDBRUK	Orkla ASA	OR
HELSE OG OMSORG	Lærdal Medical AS	LM
NÆRING OG FISKERI	Lerøy Seafood Group ASA	LS
KULTUR	Gyldendal ASA	GD
OLJE OG ENERGI	Petroleum Geo-Services ASA	PG
<b>STATSEID</b>		
MAT OG LANDBRUK	Statskog SF	SS
HELSE OG OMSORG	Norsk helsenett SF	NH
NÆRING OG FISKERI	Baneservice AS	BS
KULTUR	Norsk Rikskringkasting AS	NR
OLJE OG ENERGI	Gassco AS	GC
<b>DELPRIVAT</b>		
MAT OG LANDBRUK	Graminor	GN
HELSE OG OMSORG	Nordisk Institutt for Odontologiske Materealer AS	OM
NÆRING OG FISKERI	YARA International ASA	YI
KULTUR	Den Nationale Scene AS	NS
OLJE OG ENERGI	Equinor ASA	EQ

	PRIVAT									
	OR		LM		LS		GD		PG	
	Å	N	Å	N	Å	N	Å	N	Å	N
Ansattes holdninger										
Ansattes velferd										
Antikorrupsjon	X	X	X	X						X
Arealbruk						X				
Biologisk mangfold		X				X				
Bærekraftig vekst	X	X		X	X					
Bærekraftige innkjøp	X	X	X	X				X		
Cybersikkerhet	X									
Demokrati										
Dyrevelferd	X	X				X				
Egne bærekraftsmål	X	X	X	X						
Ekstern sertifisering	X	X				X	X	X		X
Emballasje	X	X	X	X						
Energieffektivitet		X	X							
Enklere valg for forbruker	X									
Ernæring/sunnhet	X									
Folkehelse	X	X		X	X	X				
Fornybar energi	X	X	X	X						
HMS	X	X			X					X
Internasjonale avtaler/standarder	X	X	X	X				X		X
Karbonfangst				X						
Kildesortering/ avfallshåndtering	X	X		X		X				
Kjønnsfordeling	X	X	X	X	X		X	X		X
Krav til samarbeidspartnere		X		X		X		X		
Kulturforvaltning								X		
Kunnskapsformidling								X		
Kunnskapsutvikling/ forskning		X		X		X				X
Liv i havet						X				X
Mangfold/ikke- diskriminering	X		X	X	X		X	X		X
Matsvinn		X								
Menneskerettigheter	X	X		X				X		X
Miljø generelt					X					X
Miljøpolitikk										
Naturvern						X				
Nettverk for bærekraftsarbeid	X					X				
Redde liv				X						
Redusere utslipp generelt		X		X						
Sikker tilgang	X			X	X			X		X
Sikkerhet på arbeidsplassen	X	X	X		X		X		X	X
Smittevern	X									
Støtte veldedighet/ organisasjoner i lokalmiljø	X		X					X		
Transport/reise	X			X						
Trygge produkter		X				X				X
Vannforbruk	X	X		X		X				
Varige produkter				X						
Varslingssystem	X			X						
Ytringsfrihet								X		
Sum	26	23	11	22	8	13	4	12	1	13
Sum pr.	Årsregnskap: 50					Nettsider: 83				



	Statseid									
	SS		NH		BS		NR		GC	
	Å	N	Å	N	Å	N	Å	N	Å	N
Ansattes holdninger										X
Ansattes velferd										X
Antikorrupsjon					X	X	X			X
Arealbruk										
Biologisk mangfold	X	X								X
Bærekraftig vekst							X		X	
Bærekraftige innkjøp	X		X		X		X	X	X	X
Cybersikkerhet			X						X	X
Demokrati										
Dyrevelferd	X	X								X
Egne bærekraftsmål		X			X		X		X	X
Ekstern sertifisering	X				X	X			X	
Emballasje										
Energieffektivitet								X	X	
Enklere valg for forbruker										
Ernæring/sunnhet										
Folkehelse	X	X								X
Fornybar energi	X									
HMS	X				X	X	X		X	X
Internasjonale avtaler/standarder	X					X			X	X
Karbonfangst		X								
Kildesortering/ avfallshåndtering			X					X		
Kjønnsfordeling	X		X		X		X		X	
Krav til samarbeidspartnere						X			X	X
Kulturforvaltning	X									X
Kunnskapsformidling		X						X		X
Kunnskapsutvikling/ forskning									X	
Liv i havet										X
Mangfold/ikke- diskriminering	X		X		X	X	X		X	X
Matsvinn										
Menneskerettigheter			X		X		X		X	X
Miljø generelt	X		X			X	X		X	X
Miljøpolitikk						X				
Naturvern	X					X				
Nettverk for bærekraftsarbeid	X	X					X		X	X
Redde liv						X				
Redusere utslipp generelt										X
Sikker tilgang	X		X		X				X	X
Sikkerhet på arbeidsplassen	X		X		X	X	X		X	X
Smittevern	X				X		X		X	
Støtte veldedighet/ organisasjoner i lokalmiljø	X								X	X
Transport/reise								X	X	X
Trygge produkter						X				
Vannforbruk										
Varige produkter										
Varslingssystem						X				X
Ytringsfrihet										
Sum	18	7	9	0	11	13	12	5	20	25
Sum pr.	Årsregnskap: 70					Nettsider: 50				

	DELPRIVAT									
	GN		OM		YI		NS		EQ	
	Å	N	Å	N	Å	N	Å	N	Å	N
Ansattes holdninger										
Ansattes velferd										
Antikorrupsjon					X	X	X	X	X	
Arealbruk						X				X
Biologisk mangfold					X				X	X
Bærekraftig vekst					X				X	
Bærekraftige innkjøp					X			X		X
Cybersikkerhet					X				X	X
Demokrati								X		
Dyrevelferd										
Egne bærekraftsmål									X	X
Ekstern sertifisering					X		X		X	
Emballasje										
Energieffektivitet					X					
Enklere valg for forbruker					X					
Ernæring/sunnhet					X					
Folkehelse	X				X					
Fornybar energi					X				X	X
HMS	X						X	X	X	X
Internasjonale avtaler/standarder	X				X	X			X	X
Karbonfangst										X
Kildesortering/ avfallshåndtering			X		X					X
Kjønnfordeling	X		X		X		X	X	X	X
Krav til samarbeidspartnere					X	X			X	X
Kulturforvaltning							X	X		
Kunnskapsformidling						X				
Kunnskapsutvikling/ forskning	X				X	X			X	
Liv i havet										X
Mangfold/ikke- diskriminering					X		X	X	X	X
Matsvinn										
Menneskerettigheter					X	X	X	X	X	X
Miljø generelt	X		X			X	X	X		
Miljøpolitikk										
Naturvern										X
Nettverk for bærekraftsarbeid					X	X			X	
Redde liv										
Redusere utslipp generelt										
Sikker tilgang	X				X	X			X	X
Sikkerhet på arbeidsplassen	X		X		X	X		X	X	X
Smittevern					X	X	X		X	
Støtte veldedighet/ organisasjoner i lokalmiljø							X		X	
Transport/reise					X					
Trygge produkter						X				X
Vannforbruk					X					X
Varige produkter										
Varslingssystem						X			X	X
Ytringsfrihet										
Sum	8	0	4	0	24	14	10	10	20	21
Sum pr.	Årsregnskap: 66					Nettsider: 45				