

# Bedriftens samfunnsansvar (CSR) i Olje- & Gassektoren

---

Elisabeth S. Evertsen



Universitetet  
i Stavanger

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, 2015  
Studieretning: Økonomisk Analyse  
30 studiepoeng

## Standard forside



Universitetet  
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,  
HANDELHØGSKOLEN VED UIS**

# MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:  Master i økonomi og administrasjon	OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE SPESIALISERINGSRETNING: Økonomisk Analyse  ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei ( <b>NB!</b> Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)
TITTEL: Bedriftens samfunnsansvar (CSR) i olje- og gassektoren  ENGELSK TITTEL: Corporate Social Responsibility in The Oil and Gas Industry	

FORFATTER(E)		VEILEDER:  Thomas Laudal
Studentnummer:  222599 .....  .....	Navn:  Elisabeth Stålesen Evertsen .....  .....	

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO - 2 - INNBUNDNE EKSEMPLARER  Stavanger, ...../..... 2015 Underskrift administrasjon:.....
--

## Forord:

Denne oppgaven er en mastergradsoppgave i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven inngår som en avsluttende del av min femårige utdanning. Tiden ved Universitetet i Stavanger har vært utrolig lærerik og har gitt meg solid kunnskapsbase, som nå skal videreutvikles og brukes som grunnlag i arbeidslivet.

Ideen til denne oppgaven kom gradvis. Jeg fikk interesse for CSR allerede da jeg arbeidet med utformingen og ferdigstillingen av anbud i oljeserviceselskapet Baker Hughes. Her hadde jeg deltidsjobb, der fikk jeg blant annet ansvar for å skrive ”Sustainable Development” seksjonen anbud som skulle leveres. Dette var utrolig spennende og lærerikt. På samme tid hadde vi også et fag som het ”Environmental and Resource Economics” som en del av masterprogrammet på UiS. Dette faget ga meg innsikt i hvilke konsekvenser eksternaliteter olje- og gassutvinning kan ha på samfunnet, og de økonomiske aspektene av natur og miljø forurensning fører med seg. Det var i denne sammenheng ideen om en mulig masteroppgave innen temaet kom opp. For meg virket CSR som et meget interessant fagområde og som et utfordrende tema jeg kunne bruke i min mastergradsoppgave.

En stor takk rettes til min veileder og inspirator Thomas Laudal, for verdifulle råd og kommentarer underveis i prosessen. Jeg vil også rette en særlig takk til HSE-Manager i Baker Hughes Irene Hamre som tok seg tid til å delta i intervju, og til familie og venner som har støttet med underveis.

Stavanger, juni 2015

Elisabeth S. Evertsen

## Abstrakt:

Temaet for denne oppgaven er Corporate Social Responsibility (CSR) i olje- og gasssektoren. Verdens står i dag ovenfor stadig større og utfordrende klimautfordringer som følge av økende grad av forurensning og CO<sub>2</sub>-utslipp. Til tross for at flere vestlige land investerer stadig mer ressurser i fornybar energi, er olje- og gass fremdeles primærkilden til verdens energiforsyning. Samtidig går flere land fra å være u-land til i-land som er med på å holde etterspørselen etter olje- og gass høy også i fremtiden. Ettersom olje- og gassutvinning påfører samfunnet en massiv risiko har CSR vært særlig viktig i denne sektoren.

Innhenting og behandling av data er gjennomført ved metodetriangulering som er en kombinasjon av temasentrert innholdsanalyse av litterære kilder og kvalitativt intervju. Gjennom litteraturstudiet kom det raskt frem at CSR-begrepet har hatt en betydelig utvikling de siste årene og det finnes også mye litteratur om temaet. Det var imidlertid begrenset informasjon om hva som kunne være olje- og gassselskapers motiver for å investere i samfunnsansvar. Det var derfor interessant å undersøke dette nærmere. For å belyse problemstillingen var det nyttig å foreta en analyse av 3 case-selskapers CSR praksis, henholdsvis Baker Hughes, Halliburton og Schlumberger. Etter å ha foretatt et litteratursøk innen tema ble det raskt klart at det særlig to tilnærminger gjorde seg gjeldende innen CSR. Den filantropiske tilnærmingen og prinsippet om "shared value".

Fra resultatene kom det frem at alle tre case-selskapene har tatt stilling til samfunnsansvar. Det kan virke tilsynelatende som at selskapene ser viktigheten av å investere i lokalsamfunn og erkjenner at deres samfunnsansvar består i mer enn å bare maksimere profitt. Av case-selskapene i dette studiet er det Baker Hughes som har klarest *grønn* profil.

Årsaken til at disse selskapene investerer i CSR virker å være sammensatt av mange ulike faktorer. Men muligheten til å skape økonomisk verdi gjennom å skape sosial verdi kan være en av de mest sentrale kreftene bak vekst i den globale økonomien i fremtiden. Det virker som at "shared value" og fokus på kjernekompetanse er i ferd med å bli en enda mer integrert del av case-selskapenes strategi. Hvorvidt man kan generalisere dette ut til andre oljeserviceselskapet er derimot høyst usikkert ettersom at studiet har mange begrensninger.

## Innholdsfortegnelse:

Forord:.....	i
Abstrakt:.....	ii
Innholdsfortegnelse:.....	iii
Liste over figurer: .....	vi
Liste over tabeller: .....	vii
Forkortelser: .....	viii
Kapittel 1: Generell introduksjon og motivasjon:.....	1
1.1 Innledning .....	1
1.2 Bakgrunn.....	4
1.3 Hoved-problemstilling .....	7
1.4 Forskningsspørsmål .....	7
1.5 Oppgavens oppbygning .....	8
Kapittel 2: Teoretisk rammeverk .....	9
2.1 Introduksjon .....	9
2.2 Definisjoner.....	9
2.2.1 CSR.....	9
2.3 Utviklingen av CSR & Historikk.....	10
2.4 CSR i Olje & Gass Industrien – en kort oversikt.....	14
2.5 Motivatorer for CSR .....	19
2.5.1 Regjering & regulering .....	20
2.5.2 Omdømme og merkevarebygging.....	20
2.5.3 Tilgang på ekstern kapital og aksjekapital.....	22
2.5.4 Konkurransefortrinn og markedsandeler .....	23
2.5.5 Risiko- og kostnadsreduksjon .....	24
2.6 Filantropi.....	25
2.7 Kjernekompetanse.....	28
2.8 Shared Value (CSV) .....	31
2.9 En videreutviklet CSR-Modell .....	38

Kapittel 3: Presentasjon av de utvalgte case-selskapene .....	43
3.1 Baker Hughes Incorporated (BHI).....	43
3.2 Halliburton (HAL) .....	45
3.3 Schlumberger (SLB) .....	45
Kapittel 4: Metode .....	46
4.1 Introduksjon .....	46
4.2 Undersøkellesdesign.....	46
4.2.1 Casedesign .....	47
4.3 Kvalitativ Metode .....	47
4.3.1 Kvalitativ Innholdsanalyse/ Litteraturstudier .....	48
4.3.2 Kvalitativt intervju .....	48
4.4 Metodisk Kvalitet.....	49
4.4.1 Reliabilitet.....	49
4.4.2 Validitet.....	50
4.4.3 Kildekritikk .....	50
Kapittel 5: Resultater .....	51
5.1 Introduksjon .....	51
5.2 Selskapenes kjernekompetanse.....	52
5.3 CSR strategi og mål .....	53
5.3.1 Baker Hughes.....	53
5.3.2 Halliburton .....	57
5.3.3 Schlumberger .....	59
5.4 Code of Conduct, ISO-standarder og egne policyer .....	61
5.4.1 Baker Hughes.....	61
5.4.2 Halliburton .....	61
5.4.3 Schlumberger .....	62
5.5 Investeringer i bærekraftig teknologi.....	63
5.5.1 Baker Hughes.....	63
5.5.2 Halliburton .....	63
5.5.3 Schlumberger .....	64
5.6.1 Baker Hughes.....	65
5.6.2 Halliburton .....	66

5.6.3 Schlumberger .....	67
5.7 Utmerkelse, Anerkjennelse og priser .....	68
5.7.1 Baker Hughes .....	68
5.7.2 Halliburton .....	69
5.7.3 Schlumberger .....	69
 Kapittel 6: Analyse og diskusjon .....	 70
6.1 Introduksjon .....	70
6.2 Forsknings spørsmål .....	71
 Kapittel 7: Konklusjon .....	 77
7.1 Introduksjon .....	77
7.2 Hovedfunn i studiet .....	77
7.3 Begrensinger i studiet .....	77
7.4 Implikasjoner for videre studier .....	78
Litteraturliste: .....	79
1.1 Bøker og artikler: .....	79
1.2 Internettkilder: .....	82
1.3 Andre Kilder .....	83
Vedlegg: Intervjuguide – Baker Hughes .....	85

## Liste over figurer:

Figur 1. Forståelse av CSR-begrepet .....	10
Figur 2. Carroll´s CSR Pyramide .....	26
Figur 3. Organisasjonen som et tre .....	29
Figur 4. Kilder til Shared Value.....	34
Figur 5. CSR-Modell .....	38
Figur 6. Graf over utviklingen av USAs naturgass produksjon.....	44
Figur 7. Lønnsomheten av gjenvinning og avfallshåndtering .....	55
Figur 8. Halliburtons CO2 utslipp i 2013 og 2014 .....	58
Figur 9. Baker Hughes monetære donasjoner 2013.....	65



## Liste over tabeller:

Tabell 1. Olje- og gassutvinningsaktiviteter .....	16
Tabell 2. Oversikt over mulige motivatorer for CSR .....	19
Tabell 3. Baker Hughes HSE mål og resultater for 2013 .....	56
Tabell 4. Oversikt over Schlumbergers CO2-utslipp i 2013 og 2014.....	60

## Forkortelser:

- GRI – Global Reporting Initiative
- IOC's – International Oil Companies
- NGO's - Non-governmental organisations
- NOC's – National Oil Companies
- OGP - International Association of Oil and Gas Producers
- ISO - International Standards of the International Organization of Standardization
- OHSAS - The Occupational Health and Safety Advisory Services
- IPIECA - The International Petroleum Industry Environmental Conservation Association
- API - The American Petroleum Institute
- SEC - U.S. Securities and Exchange Commission

## Kapittel 1: Generell introduksjon og motivasjon:

### 1.1 Innledning

Mahatma Gandhi: *"The world has enough for everybody's needs, but not enough for everybody's greed."*

De siste tiårene har Corporate Social Responsibility (CSR), på norsk kalt bedriftens samfunnsansvar vært et stadig voksende fagfelt. CSR er ikke et nytt begrep, men har blitt stadig viktigere i takt med økende miljø- og klimautfordringer. Mye av bakgrunnen for problemene er knyttet til det mange hevder er en overutnyttelse av jordens ressurser. Dette fører i neste omgang til en forurensning av atmosfæren<sup>1</sup>. De siste tiårene har det derfor vært en substansiell vekst i antall prinsipper, policyer, prosedyrer, og såkalte Code of Conducts produsert for selskaper, av statlige, ikke-statlige organisasjoner, men også av selskapene selv. Formålet er å øke fokuset og innsatsen knyttet til CSR. Bedrifter er på mange måter store bidragsytere i samfunnet, for velferd, og for den økonomiske veksten i et land. Det tradisjonelle synet på en bedrifts samfunnsrolle har vært at deres hovedoppgave er å maksimere profitt, og at de gjennom dette også tar sin andel av samfunnsansvaret.

Friedman uttalte i The New York Times Magazine, September 13, 1970:

*"The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits"* Dette synet ble også reflektert i 1980-årene hvor det var en trend for bedrifter å investere i såkalte lav-kost land hvor ressurs- og råvarekostnadene var på et minimum. Mange av disse landene hadde svært ofte også løs regulering i forhold til forurensning og utslipp. Selskapene møtte som regel liten eller ingen motstand i sitt forsøk på å maksimere profitt, og dette fikk store samfunnsmessige konsekvenser. Ettersom selskapene ikke trengte påta seg ansvaret for forurensningen selv, overskred produksjonsnivået og følgelig forurensningsnivået det som var samfunnsmessig optimalt<sup>2</sup>. Investeringer i lav-kost land ble derfor den letteste utveien for å unngå forurensningspålegg og for å øke maksimere profitt på kort sikt.

Selv bedrifters samfunnsansvar ikke var et ukjent begrep på 1980-tallet, er det først de

---

<sup>1</sup> Sustainable Development. Ghosh Roy, 2011

<sup>2</sup> <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:399359/FULLTEXT02.pdf>

siste tiårene at samfunnet at begrepet har fått ny aktualitet. Det er i dag forventet at selskaper ikke bare skal maksimere profitt, men også ta sin del av samfunnsansvaret. Dette innebærer blant annet å bidra til å løse noen av de største utfordringene i verden, slik som fattigdom, klimautfordringer og Hiv-Aids-problematikken. Det har flere ganger blitt påpekt at bedriftenes interessenter er flere enn de som man umiddelbart kan knytte til selskapet. Bedriftenes verdiskapning påvirker ikke bare partene som er involvert i selve transaksjonen, men også tredjeparter. I følge Colin Crouch (2006) er det viktig å skille mellom effektene av virksomhetens egne transaksjoner, det vil si effektene som kontraktspartnere (første og andre part) har på hverandre, på den ene siden og de effekter som transaksjonen mellom kontraktspartnerne har på tredjeparter, på den andre siden. Crouch (2006) hevder at samfunnsansvar handler om i hvilken grad virksomheter på eget initiativ, og motivert av egeninteresse, påvirker de effekter som virksomheten har for tredjeparter.

Ifølge The European Commission refereres CSR til:

*“Companies taking responsibility for their impact on society”<sup>3</sup>*

The European Commission påpeker at CSR får en stadig mer sentral rolle i forhold til selskapers konkurransedyktighet. Økt CSR-fokus kan blant annet gi fordeler innen områder som risikostyring, kostnadsbesparing, kapitaltilgang, kundeforhold, HRM, og innovasjonskapasitet<sup>4</sup>.

Olje- og gass industrien er en av de største industriene i verden. Sektoren har vokst i et hurtig tempo de siste årene, og er i dag den største leverandøren av energi. De siste førti årene har verdens energikonsum i snitt økt med 1,7% per år og det årlige konsumet av kjerneenergi er nå omtrent 550 EJ (2012). 82% av dette stammer fra fossilt brensel (olje, kull, og naturgass)<sup>5</sup>.

Som hovedleverandør av energi har olje- og gasssektoren dermed også hatt en sentral rolle i utviklingen av CSR-begrepet. Dette studiet tar derfor utgangspunkt i nettopp denne sektoren. Hovedformålet med studiet er å undersøke hvilke motiver olje- og gass selskaper har for å investere i CSR. Hva er det som motiverer en oljebedrift til å

---

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm)

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)

<sup>5</sup> <https://snl.no/energiressurs>

investere både tid og penger i å være miljøvennlig og ta samfunnsansvar? Vurderinger om lønnsomhet av CSR på kort sikt og lang sikt vil være relevant. Siden det er vanskelig å foreta en ren kvantitativ vurdering ønsker forfatteren gjennom litteraturstudier, granskning av rapporter og intervju å forsøke og belyse denne problemstillingen. Påtar selskaper seg samfunnsansvar kun fordi de er pålagt det gjennom lovgivning og regulering, eller er det mer en integrert del av deres langsiktige lønnsomhetsstrategi og forretningsplan?

Studie vil starte med en beskrivelse av CSR-begrepet generelt, dens opprinnelse, utvikling, og hvorfor det er spesielt viktig i olje- og gassektoren. For å kartlegge hvilke motiver oljeservicebedrifter i Norge har for å sette fokus på CSR vil forfatteren se nærmere på 3 ulike oljeservice bedrifter, henholdsvis Baker Hughes, Halliburton og Schlumberger. Dette studie prøver å undersøke hvordan disse case-selskapene møter deres CSR utfordringer, og i hvilken grad CSR kan sies å være en del av deres langsiktige lønnsomhetsstrategi.

Fracking er en olje- og gassutvinningsmetode som er i stadig vekst. I fracking prosessen sprøyter man inn kjemikalier i stein for å få dem til å sprekke. Denne metoden er svært kontroversiell fordi disse kjemikaliene kan sive ut i grunnvannet til innbyggere og bønder i nærområdet. Noen av disse kjemikaliene kan være giftige og kan i verste fall forurense jordsmonnet og grunnvannet. Disse bekymringene og den stadig økende bruken av metoden da særlig i USA har gjort at CSR også på dette område har fått en ny aktualitet. Et positivt aspekt ved metoden er imidlertid at dette er en svært produksjonseffektiv metode. Enkelte hevder at denne metoden er dobbel så effektiv som tradisjonelle utvinningsmetoder, og kan øke produksjonen signifikant. I dette studiet vil forfatteren bruke fracking som et eksempel på hvordan et selskap kan bruke CSR til å bli mer lønnsom. For både seg selv og samfunn, uten å øke kostnadene sine.

## 1.2 Bakgrunn

I takt med raskere økonomisk vekst står vi står ovenfor stadig mer pressende problematikk rundt temaene global oppvarming og bærekraftig utvikling. Økte CO2 utslipp gjør at verden blir stadig varmere, og truer både menneske- og dyrearter. Problemet med CO2-utslipp er at de sakte men sikkert ødelegger ozonlaget og øker verdenstemperaturen. Dette gjør det vanskeligere for mennesker og dyrearter å overleve. Forskere og en stor andel befolkningen har de siste tiårene vært blitt mer og mer oppmerksom på denne problematikken. Vi har sett et økt fokus på dette området og det blir kontinuerlig iverksatt nye tiltak i et forsøk på å ivareta mangfoldet i naturen, og miljøet rundt oss. Samtidig er det viktig å sikre ressurstilgangen for oss selv og for fremtidige generasjoner.

I mellomtiden går flere land fra å være u-land til i-land, og etterspør kontinuerlig mer energi og produksjon, som følge av den voksende middelklassen. I takt med økende velferd ønsker også disse samme konsumnivå og forbruk som vesten. Dette byr på utfordringer. Utslippene er i dag allerede altfor høye, og vil bare bli enda høyere om disse menneskene også får samme levestandard som oss. Men hvem kan nekte dem det? Mennesker i land som India og Kina ønsker seg også gjerne flere biler per husholdning, slik som vi har her i Norge. Dette vil i sin tur føre til enda større utslipp.

Noen vurderinger og tiltak har imidlertid allerede blitt iverksatt. Mange av de vestlige landene, som per i dag har høyt energiforbruk har økt deres fokus på bærekraftighet. Som et ledd i denne prosessen har vi sett at stadig mer midler blir investert i forskning og utvikling av fornybar energi, som sol, vind og vannkraft. Til tross for at vesten legger inn store ressurser på forskning og utvikling på dette området er det fremdeles høy etterspørsel av olje og gass, og vil være det i lang tid fremover som følge av stadig voksende økonomier.

Det har lenge vært kjent at olje- og gass utvinning er en svært risikabel prosess fra begynnelse til slutt. Ikke bare for bedriften selv, men også for miljøet og naturen rundt den. Dette er en av hovedgrunnene til at olje- og gass selskaper har en sentral

rolle i forurensningsproblematikken. Under letingen etter olje og gass kan potensiell miljøskade inkludere, blant annet, klarering av landområder, som igjen kan føre til langvarig tap av vegetasjon i området. Bore-aktiviteter kan føre til utslipp av borevæsker i økosystemene. Selve oljeproduksjonen kan også ha uønskede effekter på miljøet gjennom at oljerør kan lekke, eller at man slipper ut uønsket gass i atmosfæren. Forurensningen fra raffinerier kan inkludere utslipp av avfallsvann som inneholder spor av olje og lignende. I tillegg er også sluttbrukerne viktige bidragsyttere til global oppvarming gjennom forbruket av olje- og gass (Frynas, 2006, s.594).

Det er ikke bare risikoen for utslipp i selve produksjonen som er farlig, bedriftene står også hele tiden ovenfor en mer underliggende risiko for større uhell og mer alvorlige miljøkatastrofer, slik som oljeutspill og alvorlige lekkasjer. Dette er kanskje en av grunnen til at CSR har vokst frem som en fremtredende disiplin i nettopp denne industrien. Konsekvensene av en ulykke kan være katastrofale. Exxon Valdez i Alaska, og Deep Horizon ulykkene er gode eksempler på dette. Vi vet antakelig ikke fullt ut konsekvensene av dagens olje- og gassutvinning, og dens påvirkning på økosystemene. Det er derfor enda viktigere å opptre med så stor varsomhet som mulig fra begynnelse til slutt under hele produksjonsprosessen.

Til tross for økt risiko for både økosystemer og natur ønsker majoriteten av befolkningen likevel at olje- og gass utvinning skal forekomme.

Man kan på mange måter si at befolkningen er todelt når det kommer til spørsmålet om man skal bore eller ei. På den ene siden nyter man godt av rikdommen oljen bringer med seg og dens økonomiske velferd, men på den annen side ser man også de negative eksternalitetene den påfører samfunnet, og de massive samfunnsmessige kostnadene som oppstår i kjølvannet. Dette er kanskje en av grunnene til at samfunnet setter stadig større krav til selskapene i forhold til miljøhåndtering og CSR. Det er en fin balanse mellom villigheten til å betale for og villigheten til å akseptere utslipp blant befolkningen. Uavhengig av hvilken holdning man har vil utslipp påføre samfunnet en ekstern kostnad som ingen umiddelbart vil ta ansvar for. I følge offentlige goder teori er eksempler på offentlige goder rent vann, frisk luft og en rik og mangfoldig natur. Rene offentlige goder er goder eller tjenester som er ikke-ekskluderbare og ikke-rivaliserende og som dermed tjener alle menneskene i samfunnet. I denne sammenheng blir utslipp ansett som en negativ eksternalitet som

forringer land, luft- og vannkvaliteten. Den tradisjonelle markedsliekevekts-teorien tar ikke hensyn til påvirkningen de negative eksternalitetene av produksjonen kan ha på natur og samfunn. De samfunnsmessige konsekvensene ser man svært ofte blir neglisjert i et forsøk på å imøtekomme den økende etterspørselen<sup>6</sup>. Man ser i slike tilfeller at det produksjons- og forurensningsnivået som en profittmaksimerende bedrift velger, overskrider det som er samfunnsmessig optimalt. Når den enkelte bedrift maksimerer profitt uten å ta hensyn til de samfunnsmessige konsekvensene vil markedsliekevekten være forskjellig fra den samfunnsoptimale. Vi får dermed et dødvekts-tap og taper gevinster.

Den økte bevisstheten blant befolkningen rundt hvilken risiko olje- og gass utvinning påfører samfunnet er mest sannsynlig en av hovedårsakene til at det de siste årene har vokst frem økende forventninger fra samfunnet i forhold til CSR. Fokuset på CSR og bærekraftighet har økt og at det blir stadig viktigere for selskapene å integrere CSR som en del av firmaets forretningsstrategi.

Risikoene olje- og gass selskaper møter er mange. Negative eksternaliteter og utslipp er bare en av dem. Andre risikoer de står ovenfor er knyttet til helse, miljø, sikkerhet, og omdømme, som også er sentrale faktorer for selskapets langsiktige suksess. Studier har vist at børsnoterte selskapers aksjeverdi synker den dagen de annonserer et miljøforpliktende formål. Et studie gjort av Karen Fisher-Vanden & Karin S. Thorburn i 2011 viser at aksjekursen i snitt sank hele 1,1% blant børsnoterte selskaper som annonserer en miljøforpliktelse<sup>7</sup>. Dette kan skyldes at investorene forbinder store investeringer ved slike miljøforpliktelser, noe som i sin tur senker forventet nåverdi av selskapet. Dersom det viser seg at miljøforpliktelser faktisk har en negativ effekt på selskapets lønnsomhet på kort sikt, hvorfor er det likevel slik at mange selskaper likevel påtar seg dem. Dette studiet forsøker å kartlegge dette nærmere og undersøker hva som motiverer en oljeservicebedrift til å bli mer CSR-fokusert. Mulige forklaringer kan være at det likevel foreligger nåværende eller forestående reguleringer på området som gjør at de uansett må bli mer miljøvennlige i nærmeste fremtid. Et annet motiv kan være at selskapet ser et mulig konkurransefortrinn av å være tidlig ute. Ved å være tidlig ute kan de oppnå det man kaller for et first-mover-

---

<sup>6</sup> Porter & Kramer, 2011, s. 64-65

<sup>7</sup> Karen Fisher-Vanden and, Karin S.Thorburn, 2011



advantage, som kan bedre deres markedsposisjon. Et annet motiv kan være at man på lang sikt ser at man vil tjene inn igjen investeringen i form av for eksempel økt goodwill og bedre omdømme.

### **Avgrensning:**

Siden CSR er et stort og vidt begrep vil hovedfokuset i dette studie være CSR knyttet til natur og miljø aspektet. Det er likevel slik at CSR er et svært komplekst og sammensatt begrep slik at studie i også i noen tilfeller vil omtale andre aspekter ved CSR. For å belyse problemstillingen vil dette studie fokusere på 3 case-selskaper, henholdsvis Baker Hughes, Halliburton og Schlumberger som alle tre er knyttet til oljeservicenæringen. Avgrensningen vil i utgangspunktet være oljeserviceselskaper på norsk sokkel, men ettersom disse selskapene er internasjonale selskaper vil mye av CSR-tilnærmingen deres være global. Et naturlig utgangspunkt for en oppgave innen CSR vil i mange tilfeller være å inkludere interessent-teori. Et selskaps interessenter vil som regel være flere en de som umiddelbart kan identifiseres. Dette er også tilfelle for oljeserviceselskaper som kan sies å påføre samfunnet eksternaliteter. Forfatteren har likevel valgt å se bort fra denne teorien i denne oppgaven, ettersom det var andre teorier som var mer aktuelle for den valgte problemstillingen.

### **1.3 Hoved-problemstilling**

Hvilke motiver har oljeservice-selskaper for å investere i CSR?

### **1.4 Forskningsspørsmål**

1. I hvilken kvadrant i CSR-modellen (Fig.4) passer case-selskapene best inn i når man tar utgangspunkt i de innsamlede dataene?
2. Forteller case-selskapenes CSR-tilnærming og deres plassering i CSR-modellen (Fig 4) noe om hvilket motiv oljeservice selskaper har for å være aktive på CSR-området?

## 1.5 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven er bygget opp av 7 kapitler:

- Kapittel 1 gir en innledning til temaet som skal belyses og inneholder formulering av problemstilling og forskningsspørsmål.
- Kapittel 2 tar for seg det teoretiske utgangspunktet til oppgaven. I dette kapitlet vil CSR begrepet defineres og ulike teorier vil fremlegges. Til slutt vil en modell som skal brukes i drøftingen fremlegges som i hovedsak er en videreutvikling av de fremlagte teoriene.
- Kapittel 3 inneholder en presentasjon av case-selskapene som brukes i studie for å belyse problemstillingen.
- Kapittel 4 gjør rede for oppgavens metodiske grunnlag. Her vil metodene som er valgt for å besvare problemstillingen fremlegges på en oversiktlig måte.
- Kapittel 5 inneholde en fremleggelse av resultater og funn som gjort i studie.
- Kapittel 6 inneholder en analyse og drøfting av overnevnte teori og resultater. I dette kapitlet vil særlig resultatene knyttes opp mot den videreutviklede CSR-modellen som blir fremlagt i teori-kapitlet.
- Kapittel 7 vil avslutningsvis gi en oppsummerende konklusjon av gjennomgåtte temaer, resultater og analyse.

## Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

### 2.1 Introduksjon

Dette kapitlet starter med definisjon av ulike terminologier og gjør rede for utviklingen av CSR-begrepet. Videre gis det en oversikt over CSR i olje og gassektoren, og relevante teorier om CSR fremlegges. Det vil i hovedsak legges vekt på 2 ulike perspektiv innen CSR. Det filantropiske perspektivet og prinsippet om såkalt "Shared Value". De overnevnte CSR tilnærmingene vil tilslutt danne grunnlaget for en videreutviklet modell som de 3 selskapene vil bli drøftet i lys av.

### 2.2 Definisjoner

#### 2.2.1 CSR

Hva vil det si at en organisasjon er samfunnsansvarlig? Akademikere og forskere har diskutert dette i over 30 år, og har enda ikke blitt enige om en klar definisjon av CSR.

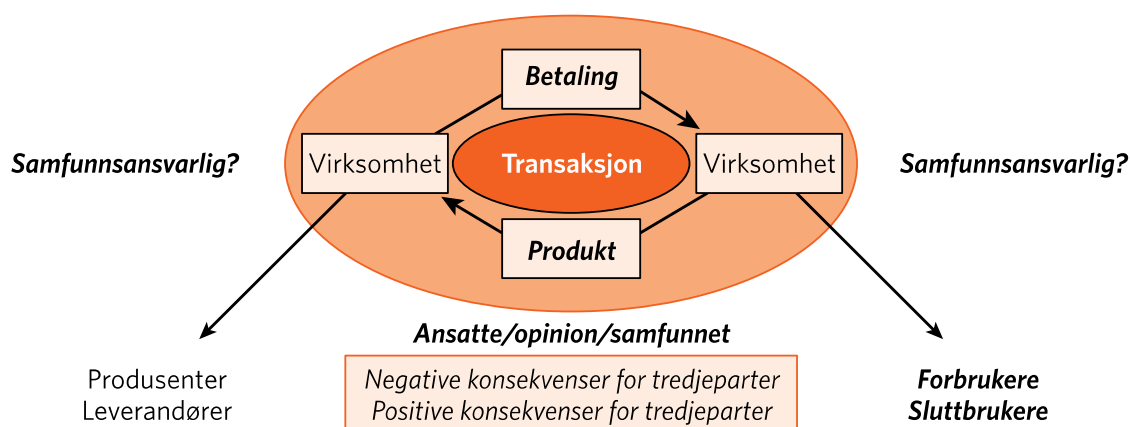
EU-kommisjonen (2002) beskriver CSR som;

*"A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with stakeholders on a voluntary basis. It is about enterprises deciding to go beyond the minimum legal requirements and obligations stemming from collective agreements in order to address societal needs."*

Denne definisjonen gir et klart bilde av at CSR dreier seg om noe mer enn å bare innrette seg etter lovpålagte lover og regler.

Crouch (2006) hevder at samfunnsansvar handler om å forbedre effektene av forretningstransaksjoner for tredjeparter, og vektlegger effekten på tredjepartene i vurderingen av om en virksomhet opptrer samfunnsansvarlig eller ei. Figuren nedenfor illustrerer forholdet mellom virksomheter, transaksjoner og tredjeparter.

**Figur 1. Forståelse av CSR-begrepet**



(Kilde: Laudal, Mikkelsen, 2014)

Virksomhet 1 kjøper en tjeneste fra virksomhet 2. Selv om det umiddelbart ser ut som at det bare er disse to aktørene som er involvert i transaksjonen vil innkjøp, produksjon og forbruk av produktene også ha en effekt på tredjeparter. Virksomheter viser ifølge Crouch (2006) samfunnsansvar ved å forbedre sine effekter på tredjeparter.

Porter & Kramer (2006) hevder at den mest strategiske formen for CSR oppstår når man legger til den sosiale dimensjonen i verdiskapningen, og på denne måten gjør samfunnsansvar til en integrert del av den overordnede strategien i organisasjonen. I en artikkel fra 2011, "Creating shared value" argumenter Porter & Kramer for at CSR skapes gjennom såkalt "Shared Value". Dette vil omtales mer senere i oppgaven.

### 2.3 Utviklingen av CSR & Historikk

For å få en bedre forståelse for hva som motiverer selskaper til å investere i CSR er det viktig å ha en viss innsikt i hvordan CSR har utviklet seg gjennom årene og ta et historisk tilbakeblikk. Den tidligste antydningen til et mer sosialt fokus kom i de avsluttende fasene av den industrielle revolusjonen. Taylorismen og standardisering av arbeidsoppgaver var en lenge lønnsom og effektiv strategi for fabrikkene, på kort sikt. Arbeiderne ble i stor grad bare ansett som en brikke i et stort maskineri. De spesialiserte seg gjerne i å gjøre en spesifikk oppgave, gjentatte ganger.

Arbeidsoppgavene ble derfor ofte ansett som monotone og kjedelige for arbeiderne. Arbeidssikkerheten og hensynet til natur- og miljø var minimal eller ikke-eksisterende. Etter hvert begynte befolkningen å se hva slags konsekvenser en slik strategi hadde på arbeiderne og samfunnet. Reformatorer begynte å kritisere fabrikkers negative innflytelse på fattigdom, barnarbeid og usikre arbeidsforhold. Flere innovative industrialister med John H. Patterson fra National Cash Register i spissen forsøkte å bedre arbeidsforholdene ved å innføre klinikker, lunsjrom, rekreasjonsfasiliteter på fabrikkene, og foreslo også en deling av selskapets overskudd (Wren, 2005). Det er uvisst om hensikten bak implementering av disse tiltakene faktisk var for å bedre arbeidsforholdet til arbeiderne eller om den bakenforliggende tanken var effekten dette kunne ha på produksjonen. Det var likevel ikke før et halvt århundre seinere at bedriften flyttet fokuset fra den enkelte ansattes velferd til et mer samfunnsmessig perspektiv (Carroll, 2008).

Mye av litteraturen rundt CSR viser til at først var i 1950- 60 tallet at samtidsbevegelsen rundt CSR på ordentlig satte i gang (Godfrey & Hatch, 2006; Carroll, 1999). Det var først fra 1950-tallet og utover at en mer moderne form for CSR utviklet seg. En av de første bøkene som har blitt utgitt om CSR var ”*Social Responsibilities*” som ble utgitt av forretningsmannen Howard R. Bowen i 1953. Bowen argumenterte i denne boken for at et selskaps beslutninger har direkte innflytelse på livene utenfor selskapets vegger. Han stilte seg spørsmålet: “*What responsibilities to society might businessmen reasonably be expected to assume?*”

I 1960-årene førte en mengde lovgivnings-litteratur og en kulturell evolusjon til at definisjonen av CSR ble utvidet. Man så også en merkbar endring i forretningspraksiser i forhold til filantropi, arbeidsforhold, og relasjoner mellom de ansatte. Det var fremdeles likevel mer ord enn faktisk handling. Forfatterne Keith Davis og William Fredrick (1960, 1978) var viktige bidragsyttere i arbeidet med å formalisere CSR og var noen av de første som hevdet at samfunnsansvarlige investeringer kan gi langsiktige fordeler for en organisasjon. De hevdet at CSR var den delen av bedriftslederens beslutninger som går utover organisasjonens økonomiske eller tekniske interesser (Davis, 1960, Carroll, 1999).

*“Around 1970 the environment had been established as a political category in most Western European societies<sup>8</sup>”*

Utover 1970-tallet opplevde man en eskalering av CSR-bevegelsen og det ble en stadig større offentlig debatt om hvordan man skulle skape policyer og liknede som kan hjelpe bedrifter med å ta mer hensyn til miljøet. Forfattere som Morrell Heald (1970) and Harold Johnson (1971) trakk frem “stakeholder theory” som i all hovedsak ekspanderer bedriftens rolle i samfunnet utover de organisasjonen direkte påvirker til å omfatte flere interessenter. Eksempler på dette er leverandører, lokal samfunn, og nasjonen som helhet. En annen viktig bidragsyter i utviklingen av CSR på 1970-tallet var The World Commission of Environment and Development.

*”The Commission emphasised that if we are to deal effectively with the environmental challenge, we will need to follow policy strategy that coordinates and integrates the efforts to combat environmental and notably a policy strategy that integrates environmental policy and economic policy”<sup>9</sup>.*

I tillegg ga The Committee for Economic Development (CED) også ut en banebrytende artikkel, *”Social Responsibilities of Business Corporations”* i 1971.

1970-tallet var et tiår hvor mange forfattere stresset viktigheten av at lederne implementerte og integrerte CSR som en del av organisasjonen. Mange hevdet at CSR også måtte bli en del av planleggingen (Carroll, 1977). I dette tiåret endret grunnlaget rundt CSR sin karakter. Eierstrukturer endret seg og stadig flere virksomheter gikk fra å ha en eier til å ha flere aksjonærer (Carson & Kosberg, 2003). Det var både tilhengere og kritikere til den utvidete tolkningen av CSR. En av de mest kjente kritikerne av CSR var Milton Friedman som mente at bedriftens samfunnsansvar begrenset seg til å maksimere profitt.

1980-tallet var kjennetegnet av behovet for å avgrense og definere CSR-begrepet ytterligere, i tillegg til kartlegging av komplementære teorier som offentlig politikk,

---

<sup>8</sup> Governance and Environment in Western Europe, Hanf & Jansen, 1998

<sup>9</sup> Governance and Environment in Western Europe, Kenneth Hanf, Alf-Inge Jansen, 1998

forretningsetikk, og interessent teori. Sentrale forskere innen CSR området var R. Edward Freeman som utviklet interessent teorien, og Archie B. Carroll med sin CSR pyramide. I tillegg ble det særlig forsket på i hvilken grad bedrifter implementerer CSR i sin virksomhet og hvordan CSR påvirker lønnsomheten i organisasjoner.

I dag har CSR fått en ny aktualitet. Vi har de siste årene sett en slags globalisering av CSR og det har skjedd et skifte mot en mer etisk, transparent og rettferdig måte å gjøre forretninger på. Dette har også gitt grobunn for flere ikke-statlige organisasjoner som blant annet World Resources Institute (WRI), Global Reporting Initiative (GRI) og International Standards Organisation (ISO). Disse bidrar blant annet i arbeidet med å få CSR til å bli en universell praksis. Utviklingen av CSR har også ført til at man i dag ser at flere selskaper kommuniserer CSR til sine interessenter gjennom CSR-rapportering og integrerer den som en del av sin kjernevirksomhet. Porter & Kramer (2006) hevder at implementering av CSR-strategi forbedrer konkurranseevnen for bedrifter i de markeder de operer i. Mange selskaper anerkjenner i dag at CSR er en sentral faktor for selskapets lønnsomhet på lang sikt, og som er nødvendig å ta hensyn til for at et selskap skal overleve. Ikke bare selskaper, men også stater, EU og FN har satt CSR på dagsordenen.

## 2.4 CSR i Olje & Gass Industrien – en kort oversikt

Olje- og gassindustrien har de siste tiårene vært en betydningsfull bidragsyter til utviklingen av CSR. Et typisk kjennetegn ved olje- og gassprosjekter er at de involverer høy grad av risiko. Shell og BP har vært noen av pionérene innen CSR bevegelsen som følge av en rekke kjente skandaler de siste tiårene (Frynas, 2010). Noen av de mest kjente skandalene er Brent Spar, anti-Shell protestene i Nigeria, og engasjementet rundt BPs brudd mot menneskerettighetene i Columbia. Den store risikoen olje- og gassindustrien påfører samfunnet har også ført til oppblomstring av en rekke ikke-statlige miljøorganisasjoner. Global Compact og Global Reporting Initiative (GRI) er eksempler på dette. Global Compact er et FN initiativ som er bygget opp av ti prinsipper som omhandler menneskerettigheter, arbeidslivsstandarder, miljø- og antikorrupsjon, og som alle ansvarlige bedrifter bør følge dersom de ønsker å jobbe aktivt og seriøst med samfunnsansvar. Organisasjonen har over 10 000 deltagere over 145 land (august 2013). 7000 av disse deltagerne er bedrifter.<sup>10</sup> GRI på en annen side er en organisasjon som i over 15 år har arbeidet for en standardisering av selskapers rapportering om samfunnsansvar. Det er mange tegn på at slike initiativ har god effekt. CSR rapporteringen har økt kraftig de siste tiårene. Ifølge en undersøkelse om CSR rapportering utført av KPMG i 2005, publiserte 16 ut av 20 olje- og gasselskaper, rangert blant de 250 største selskapene i verden, at de rapporterte CSR prestasjonene sine. Dette er en kraftig økning i rapporteringsgrad, fra 58% i 2002 til 80% i 2005 (Frynas, 2009).

Trenden mot at selskaper tar mer samfunnsansvar er ikke bare et vestlig fenomen. Flere og flere selskaper blir multinasjonale, og globalisering fører til at selskaper ofte må tenke konsekvenser utover sine egne landegrensler. Frynas hevder i artikkelen *CSR in The Oil And Gas Sector (Journal of World Energy Law and Business, 2009)* at jo mer multinasjonale selskapene blir, desto større grad ser man at de involverer seg i CSR. Det økte engasjementet utspiller seg på ulike måter, og vi ser at oilselskapene stadig utarbeider nye strategier for å møte CSR-utfordringene sine. Eksempler på dette er større grad av global markedsføring, PR kampanjer, substansielle endringer i CoC, innføring av miljøhåndteringssystemer, engasjement i ikke-statlige

---

<sup>10</sup> <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Seriost-arbeidsliv-og-samfunnsansvar/Global-Compact/>



organisasjoner, investeringer i fornybare ressurser, involvering i forskjellige samfunnsutviklingsprosjekter, og publisering av CSR-rapporter (Utting & Ives, 2006). En mulig forklaring på den økte aktiviteten på CSR-området kan være at implementering av slike strategier øker sannsynligheten for å få tilgang til lete- og boreaktiviteter på nye olje- og gassfelt. Nasjonalisering, uttømming, regulering, og tilgangsrestriksjon har ført til at prospekter for globale oljebedrifter til å være mye smalere enn før (Frynas, 2009). Selskap må tenke nytt for å i det hele tatt få tilgang til leting etter olje- og gass.

Den raske ekspanderingen av sektoren har ført til at de fleste multinasjonale oljeselskaper må tenke nytt og gå utover sin rolle i å *kun* å skape økonomisk vekst. Det er i dag forventet at oljeselskaper også bidrar i å løse fattigdomsproblemtikken, utvikler sosial infrastruktur i landene de opererer og at de utfører miljømessige utbedringer i alle av prosjektets faser. Dette kan være svært kostbart for selskapet. I 2001 var investeringene i olje- og gassektoren alene på rundt 500 millioner USD per år (Frynas, 2009). Det er ikke bare vestlige oljeselskaper som står for disse investeringene. Også oljeselskaper i land som Venezuela, Russland og Saudi-Arabi påtar seg store investeringer i CSR.

En viktig utfordring som oljeselskaper må ta hensyn til er at økt CSR fokus ikke bare krever en økt finansiell støtte. Det krever også en helt nytt sett av evner, tankesett og lederegenskaper (Frynas, 2011). Det krever at ledere tenker nytt. Stanislav Patin ga i sin bok "*Environmental Impact of The Oil and Gas Industry*" fra 1999 ut flere eksempler på problemstillinger som lederne må tenke over før og etter olje- og gassutvinning finner sted;

- Hva er hovedfaktorene for olje og gass industriens innvirkning på økosystemer og marine biologiske ressurser?
- Hvordan avslører disse effektene seg og hva er konsekvensene på forskjellige nivå i livshierarkiet i havet?
- Hva er olje og gassindustriens påvirkning på andre former for sokkelaktiviteter som for eksempel fiske?
- Er det mulig og balansere interessene til olje og gass industrien og fiskeindustrien, og under hvilke betingelser?

- Er biologiske konsekvenser av et oljeutslipp reversible?
- Hva sier miljøkravene, de nasjonale og internasjonale standardene, og reglene som regulerer aktiviteten i olje og gass industrien? Hvordan kan de sikre stabilitet i sokkelens økosystem og reproduksjon av sokkelens ressurser?

Tabellen nedenfor viser eksempler på ulike miljømessige og sosiale aspekter man må ta hensyn til ved ulike stadier i olje- og gassutvinningsprosessen (Wilson & Kuszewski, 2011). Den er på ingen måte uttømmende tabell, men gir snarere noen indikasjoner på utfordringer man kan møte underveis i prosjekter.

**Tabell 1. Olje- og gassutvinningsaktiviteter**

Example activities	Environmental and social aspects	Time horizon
<b>Seismic surveys</b> Testing geology for presence of hydrocarbons	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitat or wildlife disturbance from use of explosives</li> </ul>	1-6 months
<b>Road building</b> Clearing habitat and creating access for vehicles and people to exploration sites	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disturbance of habitat, wildlife, traditional activities</li> <li>• Access roads providing increased opportunities for damaging activities such as deforestation and poaching, but also enhanced opportunities for livelihood and leisure activities</li> </ul>	6 months to 2 years
<b>Pipeline construction</b> River crossings, over-land/ under-sea pipelines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Community inconvenience (e.g. noise, dust)</li> <li>• Threats to wildlife breeding grounds, marine life, domestic animals; disturbance of agricultural and indigenous peoples' land</li> </ul>	2-5 years
<b>Construction of processing facilities</b> Large-scale construction on land/shorelines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employment/business opportunities, labour standards, living standards</li> <li>• Land acquisition, resettlement, socio-economic displacement</li> <li>• Threats to cultural heritage</li> </ul>	2-5 years
<b>Materials supply</b> e.g. pipe, cement, steel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environmental impacts of quarrying/other sourcing</li> <li>• Pollution issues associated with factory production</li> <li>• Employment/business opportunities</li> <li>• Labour standards, living standards</li> </ul>	2-4 years for construction
<b>Manufacture of goods</b> e.g. equipment, clothing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employment/business opportunities</li> <li>• Labour standards, living standards</li> <li>• Materials sourcing</li> <li>• Pollution issues associated with factory production</li> </ul>	2-4 years for construction; ongoing for operations
<b>Support services</b> e.g. catering, laundry, logistics, transportation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employment/business opportunities</li> <li>• Labour standards, living standards</li> <li>• Opportunities from local sourcing of foodstuffs</li> <li>• Food quality and other service standards</li> </ul>	2-4 years for construction; ongoing for operations

(Kilde: Wilson & Kuszewski, 2011)

I starten av et oljeprosjekt leter man etter nye reservater og felter ved å for eksempel foreta såkalte seismiske undersøkelser. I denne prosessen bruker man gjerne eksplosiver som både kan forstyrre habitater og dyreliv i nærområdet. Etter at man har funnet hydrokarboner starter selve konstruksjonsprosessen. Veier, anlegg og rørledninger må bygges. Også i denne prosessen trenger man ofte å bruke eksplosiver som kan forstyrre dyrelivet ytterligere. For lokalmiljøet kan dette innebære mye støy og byggestøy. Det positive aspektet ved konstruksjonsprosessen er imidlertid at den også kan skape nye arbeidsplasser i lokalsamfunnet. Foruten om selve produksjonen trengs det også svært ofte støtteaktiviteter som rengjøring, kantine og catering. Dette vil også bidra til å skaffe enda flere arbeidsplasser. Ulempen med disse aktivitetene er i første omgang påvirkningen det kan ha på miljøet.

#### Olje- og gassektoren beveger seg inn i nye og mer sensitive områder

Det har vært en trend de siste årene at olje- og gass utvinningen har foregått på stadig mer utfordrende steder. Dette stiller nye krav til innovasjonen og teknologien i selskapet dersom man skal være konkurransedyktig. Mesteparten av utvinningen som har funnet sted på dypvann har skjedd ved "The Golden Triangle" ved Mexicogulfen. Vi har også sett en tendens til at det forekommer stadig mer utvinning av oljesand. Denne type utvinning står i dag for ca. 1% av den globale oljeproduksjonen og antas å stige til 4% ila 2035. Problemet med utvinning av oljesand er at denne type utvinning krever større et energiforbruk, og skaper større forurensningsutslipp enn tradisjonelle oljeutvinningsmetoder (ca. 25-300% mer utslipp). Store deler av oljesanden man har oppdaget inntil nå er for det meste lokalisert i Alberta, Canada. Foruten om dette har man også sett at oljefirmaer også undersøker muligheter for utvinning i arktiske strøk. Det er liten tvil om at utvinning i slike områder også vil by på nye utfordringer både for bedrift og samfunn (Wilson & Kuszewski, 2011).

## ISO-standarder

Økte forventninger fra samfunn, ikke-statlige organisasjoner, etiske investorer, og regjeringer har ført til en fremvekst av flere internasjonale standarder som tar sikte på å få selskapene til å ta mer samfunnsansvar. Behovet for standarder har økt ettersom verdikjedene blir stadig mer komplekse og sammensatte. De fleste store internasjonale oljeselskapene følger i dag disse internasjonale standardene men man ser en mindre grad av tilslutning lenger ned i verdikjeden. De vanligste ISO standardene selskapene bruker er:<sup>11</sup>

- ISO9000 (quality)
- ISO/OHSAS 18001 (health and safety)
- ISO14001 (environmental management)

I tillegg til disse standardene har selskapene også som oftest sine egne policyer, prosedyrer og retningslinjer de forplikter seg til.

---

<sup>11</sup> Wilson & Kuszewski, 2011

## 2.5 Motivatorer for CSR

**Tabell 2. Oversikt over mulige motivatorer for CSR**

MOTIVATORS	NOTABLE AUTHORS
Government	Amran & Devi, 2008; McWilliam & Siegal, 2006
National business systems	Matten & Moon, 2008; Tengblad & Ohlsson, 2010
Personal values	Hemingway & MacLagan, 2004
Power relations	Prakash, 2001
Institutional isomorphism	Husted & Allen, 2006; Moir, 2001
Social network pressures	Burke & Logsdon, 1996; Aguilera & Rupp, 2007
Social actors & consultants	Fassin, 2008
Competition	Porter, 2008; Smith, 2007
Globalisation	Werther & Chandler, 2005

<sup>12</sup> (Kilde: Se fotnote)

Tabellen ovenfor viser mange ulike indikatorer på hva som kan motivere en bedrift til å bli mer samfunnsansvarlig. Noen av dem er mer aktuelle enn andre for olje- og gasssektoren, og vil derfor bli omtalt mer utfyllende nedenfor. Det vil i tillegg til disse omtales noen flere som ikke fremgår av tabellen.

Selve CSR begrepet har røtter helt tilbake til før andre verdenskrig. Dahlsrud (2006) hevder at CSR kan bli beskrevet langs 5 ulike dimensjoner; miljømessig, sosial, frivillighet, aksjeeierne, og økonomisk.

Zadek (2000) argumenterer for at selskaper tar i bruk CSR-strategier for å:

1. Oppnå en kostnad og- risikoreduksjon
2. Oppnå et konkurransefortrinn
3. Utvikle et godt rykte og legitimitet
4. Oppnå et vinn-vinn utfall gjennom synergistisk verdiskapning (Carroll 2009).

---

<sup>12</sup> <http://www.slideshare.net/blakepickering7/unlocking-potential>

Carroll and Shabana (2010) hevder at det ikke finnes en enkelt forklaring på hvorfor CSR bedrer lønnsomheten til en bedrift, men at det snarere er en sammensetning av ulike faktorer som til sammen utgjør det komplekse business-caset.

### *2.5.1 Regjering & regulering*

Det finnes med andre ord mange ulike motiver et selskap kan ha for å engasjere seg i CSR. En av hovedårsakene for at selskaper påtar seg miljømessige og sosiale forpliktelser kan være som følge av reguleringen i landet de opererer i. I mange land finnes det allerede etablerte lover, regler og prosedyrer som har som formål å beskytte naturen og miljøet. Disse må bli overholdt av selskapene for at de i det hele tatt skal kunne drive forretning. I slike tilfeller har ikke bedriftene noe annet valg enn å implementere de endringene som kreves for å imøtekomme reguleringen. I slike tilfeller blir CSR ofte ansett som en byrde for bedriften, og som en kortsiktig utgiftspost de blir tvunget til å påta seg. CSR blir da snarere en kortsiktig kostnad, enn en langsiktig investering. I Norge har vi blant annet forurensningsloven som setter grenser for hvor mye bedrifter kan forurense. Dette er en ganske vid lov, slik at forskriftene også har en sentral rolle i å anslå mer bestemt hvor mye man for eksempel kan forurense. Regulering er nødvendig for å ha velfungerende markeder. Dette kom ganske klart frem under den finansielle krisen i årene rundt 2009. Det er likevel måten reguleringer blir designet og implementert på som avgjør om de vil bidra positivt til samfunnet eller om de vil arbeide mot det. Regulering som støtter CSR, setter mål og stimulerer selskaper til innovasjon. De gir selskaper insentiv til å investere i CSR snarere enn å tenke kun kortsiktig profitt.

### *2.5.2 Omdømme og merkevarebygging*

Noen selskaper investerer i CSR fordi de tror at dette kan forbedre deres rykte og omdømme. Det er liten tvil om at bedrifter som går ut i markedet og signaliserer til konsumentene og andre ledd i verdikjeden at de er miljøvennlige, har større sjanse for å bli den foretrukne leverandøren og sluttseieren. Ved å påta seg samfunnsansvar utover det som nødvendigvis er pålagt, viser bedriften både ovenfor kunder og potensielle investorer at de ikke bare er ute etter kortsiktige monetære gevinster. De signaliserer også at de har et langsiktig perspektiv og at de ønsker å ta hensyn til

samfunn, ressursbegrensning, og bærekraftighet. Ved å investere i CSR tar de større ansvar for ringvirkningene produksjonen har ovenfor individ og samfunn. Det har vært en økende trend de siste tiårene at også konsumentene og sluttbrukerne stiller økte samfunnsmessige krav til både produktene og produsentene bak dem. Dersom attributtene og prisene til produktene i et marked er nokså like, vil kunden mest sannsynlig velge å kjøpe av selskapet som har en merkevare som også signaliserer at de er miljøvennlige. I noen tilfeller vil betalingsvilligheten også være større for miljøvennlige produkter. Eksempler på slike produkter er produkter som er merket med svanemerket eller grønt punkt. Ved å velge mer miljøvennlige produkter kan kunden selv oppleve at de indirekte bidrar til samfunnsansvar, ved å ta mer bevisste valg. Ven & Graafland (2006) hevder at rykte og merkevarebygging er et av de aspektene ved CSR som har de største finansielle fordelene for selskapet. Dette gjelder spesielt i matvare og dagligvare industrien, men også i andre industrier. Studier har vist at når det kommer til valg av leverandør har bedriftens og merkeverens rykte i mange tilfeller en betydelig innflytelse på konsumentens beslutningssituasjon (Brown & Dacin, 1997). Rykte kan også ha en innflytelse på kundens verdsettelse av produktet. Et negativt rykte kan føre til en lavere verdsettelse, mens et godt rykte kan øke den (Brown & Dacin, 1997). Det finnes bevis på at CSR kan gi selskaper fordeler over tid. En velorganisert CSR-kampanje kan i mange tilfeller føre til en bedring av selskapets rykte. Mange forskere vil si at suksess og overlevelse i markedet avhenger av selskapets evne til å møte de normative forventningene man finner selskapets omgivelser. Organisasjoner som skiller seg ut som "dårlige epler" i en markedet kan lide av dårlig søkerantall på stillinger, avtakende salg, rettslige søksmål, reduksjoner i markedsandeler, og tap av nettverk.

Brent Spar saken er et godt eksempel på hva omdømme har å si for selskaper. Etter at Shells lagrings- og lastebøyen skulle ut av drift våren 1995, ga britiske myndigheter klarsignal til at operatørselskapet Shell UK kunne senke innretningen på dypt vann i Atlanterhavet<sup>13</sup>. Mange miljøorganisasjoner og Greenpeace protesterte kraftig. Den store misnøyen rundt avgjørelsen førte til en massiv boikott av Shell sine stasjoner. Dette førte til betydelige tap for selskapet. Til slutt droppet Shell planene om å senke innretningen og Brent Spar ble i stedet slept til Norge. Den internasjonale kritikken

---

<sup>13</sup> [http://www.ptil.no/getfile.php/Publikasjoner/Dialog\\_2013/DIALOG%202013.pdf](http://www.ptil.no/getfile.php/Publikasjoner/Dialog_2013/DIALOG%202013.pdf), s.15

har i ettertid vært en stor utfordring for Shell. Det har tatt land tid å bygge opp igjen omdømme og forbedre ryktet deres. Kommunikasjonssjef Terje M. Jonassen sier til Dialog, et tidsskrift fra Petroleumstilsynet (2013), at Norske Shell AS har lært mye av hendelsen. Han påpeker og vektlegger betydningen av tidlig dialog med flest mulig interessenter. Interessentene kan omfatte langt flere en de man umiddelbart tenker på, jamfør stakeholder theory. Etter hendelsen satte Shell i gang et omfattende arbeid i å kartlegge hva slags forventninger samfunnet hadde til petroleumsindustrien. Shell endret sine forretningsprinsipper som følge av denne lærdommen og resultatet ble at bærekraftig utvikling nå har fått en sentral plass i selskapets forretningsstrategi. Dette eksempelet illustrerer hvor viktig det er å ta hensyn til samfunnets forventinger, samt hvor viktig omdømme er for selskaper.

### ***2.5.3 Tilgang på ekstern kapital og aksjekapital***

Et annet motiv bedrifter kan ha for å investere i CSR kan være for å øke sjansene for kapitaltilgang. En måte å øke sjansene for kapitaltilgang på er å i større grad imøtekomme interessentenes forventinger. En selskap har mange ulike interessenter eller såkalte stakeholders. Interessenter er en ”person eller gruppe av personer som blir påvirket av eller selv kan påvirke prosjektet”<sup>14</sup>. Det sår liten tvil om at det er større sannsynlighet for at investorer vil investere mer penger i et selskap om det handler i tråd med det som de selv mener er god forretningsetikk. Dersom aksjonærene har en egeninteresse og et engasjement for miljøvern og samfunnsansvar er det lite sannsynlig at de villige til å investere i et selskap som neglisjerer nettopp dette. Det er ikke uvanlig at aksjeeiere bruker en såkalt Social Responsible Investments (SRI) strategi når de står i en investeringssituasjon<sup>15</sup>. SRI er en strategi som tar hensyn til både finansiell avkastning og sosiale hensyn. I slike tilfeller vil det være av stor betydning for potensielle investorer at selskapet kan vise til gjennom rapporter og lignende at selskapet også påtar seg samfunnsansvar. I noen tilfeller kan det disse rapportene faktisk være avgjørende for om investoren vil investere eller ei. Foruten investorer kan det også være viktig for andre kapitaltilbydere som for eksempel långivere, og kreditorer at bedriften opptrer bærekraftig. Kreditorer vil mest sannsynlig ikke låne ut penger til selskaper som for eksempel bryter

---

<sup>14</sup> <http://www.nsp.ntnu.no/?special=wiki&w=Interessent+-+Stakeholder>

<sup>15</sup> <http://www.ussif.org/sribasics>



naturvernforskrifter og lignende, og som har opparbeidet seg et dårlig rykte. På denne måten kan man si at selskaper ved å fokusere på CSR også kan øke sine sjanser for å få mer kapital, både internt og eksternt.

#### **2.5.4 Konkurransefortrinn og markedsandeler**

I mange tilfeller kan også en såkalt ”grønn strategi” skaffe bedriften et konkurransefortrinn. I stadig flere land blir det satt stadig mer fokus på å ta vare på naturen og miljøet. Kravene til samfunnsansvar skjerpes. Dersom det er en forstående reguleringsendring like om hjørnet, kan bedriften oppnå et konkurransefortrinn ved å implementere de nødvendige endringene før konkurrentene. Ved å investere i CSR før de absolutt må, kan bedriften dermed oppnå et konkurransefortrinn. Ved å være tidlig ute kan de tillate seg å prøve og feile litt, og finne best mulig CSR-tilnærming for akkurat deres bedrift. I markedsteori blir dette ofte kalt first-mover advantage. Det er her viktig at bedriften samtidig prøver å gjøre dette på en unik måte slik at det er vanskelig for konkurrentene å kopiere den. Hvis ikke, kan bedriften oppleve at konkurrentene simpelthen kopierer den teknologien som selskapet har investert mye tid og penger i å utvikle.

En annen fordel ved å være tidlig ute er at bedriften også kan tiltrekke seg en større del av kundemassen. Ved å velge en grønnere profil enn de andre selskapene i markedet kan bedriften øke sine markedsandeler gjennom å nå et større marked. Dersom selskapet holder prisene på produktene noenlunde uendret vil ikke selskapet lenger bare tiltrekke seg de eksisterende kundene, men også seg de som har fokus på bærekraftighet og samfunnsansvar. Graden av dette vil selvsagt også bero på i hvor stor grad bedriften signaliserer utad til omgivelsene at de har valgt en mer miljøvennlig profil.

### 2.5.5 Risiko- og kostnadsreduksjon

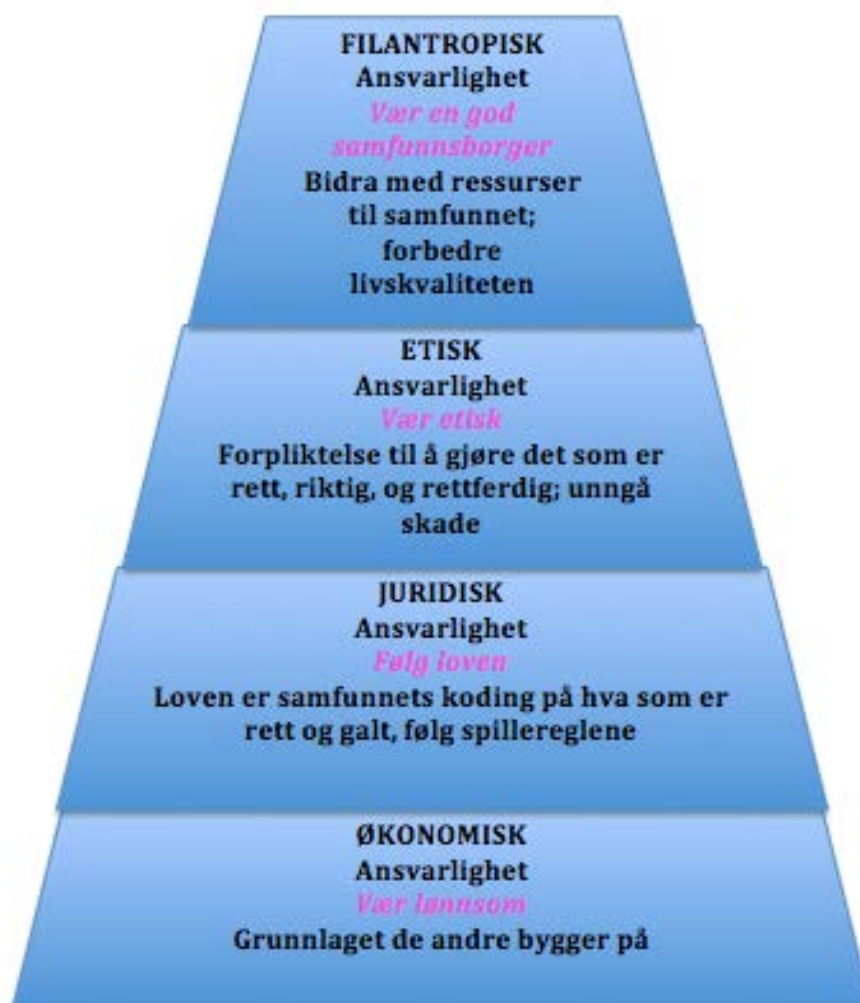
I dagens samfunn utvikles og fornyes teknologier kontinuerlig. Vi ser ofte tilfeller av selskaper som må bytte ut store deler av teknologien som følge av en markeds- og etterspørselsendring. Dette kan være en svært kostbart affære for bedriften, men er likeledes en nødvendighet for å tilpasse seg de nye endringene i omgivelsene. Ofte må teknologien endres for å oppnå en mer kostnadseffektiv struktur eller simpelthen for å kunne imøtekomme kundenes krav. I mange tilfeller krever også CSR at selskapet må tenke nytt og endre strategier. Det er ofte knyttet store investeringer i disse endringene og en implementering av CSR kan både være en kostnads- og tidkrevende prosess. En viktig distinksjon i forbindelse med lønnsomhetsvurderingen er imidlertid om investoren ser på investeringen på kort eller lang sikt. Fra et kortsiktig perspektiv kan CSR umiddelbart ses på som en utgiftspost som kun reduserer bedriftens lønnsomhet. Dette behøver imidlertid ikke være tilfelle. Vi har sett mange tilfeller av at implementering av CSR faktisk har motsatt effekt og bedret lønnsomheten. Investering i CSR har i mange tilfeller gjort selve produksjonen mer effektiv. En reduksjon i for eksempel emballasjen på produktene vil tjene både selskap og samfunn. Et eksempel på at CSR er lønnsomt i oljeindustrien er den Hydraulic Fracturing metoden. Denne har bedret lønnsomheten i utvinningen av naturgass og reduserer påkjenningen på miljøet i forhold til tidligere metoder. Det som mange på kort sikt anser som en kostnad, kan på lang sikt snarere bli en strategisk lønnsomhetsinvestering. Investorer som erkjenner dette vil ikke umiddelbart la seg skremme av at bedriften forplikter seg til et miljømål, men vil snarere vurdere både oppside og nedside og potensielt se muligheten for økt lønnsomhet på lang sikt. Flere studier har vist at selskaper har større sannsynlighet for å engasjere seg i CSR når de tror at investeringen vil ha langsiktige gevinster (Graafland, 2002).

De overnevnte faktorene er bare noen av de faktorene som kan motivere en oljebedrift til å investere i CSR. Andre motiver kan for eksempel være økt motivasjon og trivsel blant medarbeidere, og at selskapet ved å ha en "grønn profil" også kan tiltrekke seg og beholde gode og kvalifiserte arbeidere.

## 2.6 Filantropi

Bedrifiers bruk av filantropi har de siste tiårene vært i nedgang (Porter & Kramer, 2002). Filantropi blir selskapssammenheng ansett som at man gir penger og donasjoner til veldedige formål i samfunnet uten at disse uten videre kan knyttes til selskapets virksomhet. De fleste bedrifter føler seg til en viss grad tvunget til å gjøre slike donasjoner. Lenge ga selskaper ut penger uten å ha en særlig strategisk tanke bak. De siste tiårene har vi derimot sett en trend mot at selskaper gir penger til veldedige formål for å styrke sitt eget omdømme og merkevare. Vi ser i stadig større grad at filantropien blir brukt i en slags form for å markedsføre seg selv, gjerne gjennom sponing. I noen tilfeller bruker selskaper mer penger i markedsføre at de har gitt penger til veldedighet, enn hva de faktisk gir til det veldedige formålet. De siste årene har man sett en trend mot en mer kontekst-fokusert filantropi som i større grad går ut på at man på en mer strategisk måte donerer penger til de lokalorganisasjonene som omgir bedriften. Ved å bygge opp lokalsamfunnet, vil selskapet selv høste godene på lang sikt, i form av sunnere lokalbefolkning, mer utdannede arbeidere og som igjen kan gi en mer effektiv produksjon. Et selskap kan ikke fungere i isolasjon fra samfunnet, og vil selv tjene på å bedre lokalmiljøet (Porter & Kramer, 2002). En utfordring er imidlertid at også andre selskaper kan nyte godt av filantropien et selskap da gjør.

**Figur 2. Carroll's CSR Pyramide**



Kilde: Carroll (1991)

Carroll (1991) presenterer en ansvarspyramide som illustrerer 4 typer ansvarsområder som til sammen utgjør konseptet CSR. Han plasserer økonomisk ansvar på bunnen av pyramiden, som en slags base for resten av ansvarsområdene. Utgangspunktet er at en organisasjon må tjene penger for å overleve. Tankegangen er at man ikke kan komme på et høyere ansvarsnivå på en god og tilfredsstillende måte, før ansvarsnivåene under er tilfredsstilt. Den økonomiske ansvarligheten innebærer blant annet at organisasjonen må forsøker å maksimere profitt per aksje, at den er dedikert, at den har høy grad av effektivitet i produksjonen, og at den er jevnt over er lønnsom. Den juridiske ansvarligheten innebærer at organisasjonen og dens medlemmer følger de lover og regler som gjelder, og som er blitt pålagt som følge av samfunnets koding på

hva som er rett og galt. Videre er det også viktig at også varene og tjenestene organisasjonen tilbyr innfrir de lovpålagte kravene.

*”As a partial fulfilment of the ”social contract” between business and society, firms are expected to pursue their economic missions within the framework of law.”<sup>16</sup>*

Carroll påpeker i sin artikkel fra 1991 at alle innsatsene kun kan prestes om de er i harmoni med de andre i pyramiden. Man kan på mange måter si at den økonomiske og juridiske ansvarligheten begge er obligatoriske for foretakene.

Den etiske ansvarligheten går utover det obligatoriske ansvaret. Dette går ut på at organisasjonen opptrer etisk i det den foretar seg, og at den gjør det som er riktig og rettferdig ovenfor konsumenter, ansatte, aksjonærer og samfunnet for øvrig. Å være etisk innebærer med andre ord å innfri de standarder, normer og forventninger i samfunnet utover det lovpålagte.

Det øverste nivået viser den filantropiske ansvaret organisasjonen har. Det er først og fremst dette nivået sammen med det etiske, som forbindes med CSR og som dermed har mest relevans for denne oppgaven. Det filantropiske ansvaret omfatter de handlingene organisasjonen påtar seg for å imøtekomme samfunnets forventninger til at organisasjoner skal være gode samfunnsborgere. Dette inkluderer å engasjere seg i aktiviteter eller programmer som for eksempel fremmer goodwill og menneskets velferd. Andre eksempler på filantropi er når ledere i organisasjoner gir finansielle bidrag eller sin tid til for eksempel kunst, utdanning eller samfunnsoppgaver. Det filantropiske nivået blir ofte ansett som det minst viktige av de 4 kategoriene og blir derfor ofte karakterisert som glasuren på kaken. Viktigheten av de to øverste nivåene har likevel økt i omfang de siste tiårene. Oppsummert kan man si at en organisasjons CSR-ansvar i følge Carroll består av at man oppfyller sine økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske ansvar på en og samme tid.

---

<sup>16</sup> Carroll, 1991, s. 41

## 2.7 Kjernekompetanse

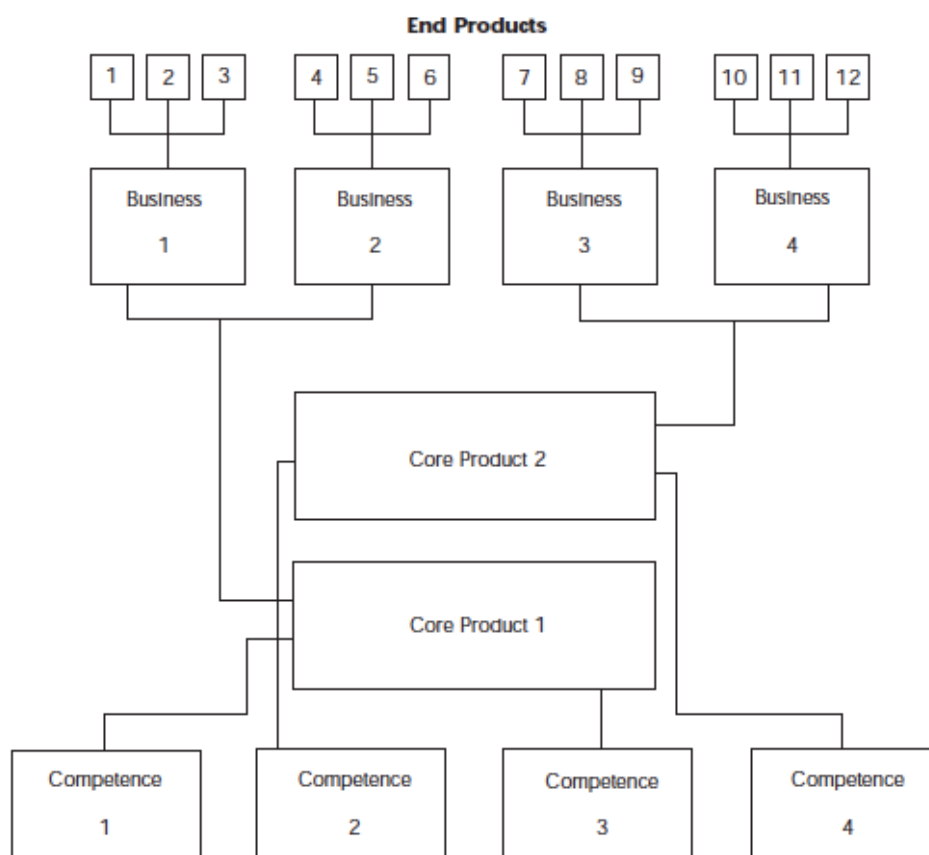
Mange selskaper operer i mange markeder, og har opp til flere produktlinjer og kundegrupper. Det har opp igjennom tidene vært mange ulike syn på hva som skal til for at en bedrift skal skille seg ut fra konkurrentene, og skaffe seg et langvarig konkurransefortrinn. Et vanlig tilfelle er at selskapet tilbyr et bredt spekter av produkter, uten at det nødvendigvis spesialisere seg på noe. Det er ikke noe spesielt kjennetegn eller attributt ved produktene som knytter dem til selskapet. Disse selskapene ser ofte hver produktlinje som en egen forretningsenhet og som et ledd i porteføljen. Ettersom produktene ikke skiller seg særlig ut med for eksempel overlegen kvalitet blir det eneste virkemiddelet disse selskapene kan bruke er priskonkurranse.

En annen strategi er å se organisasjonen som en felles forretningsenhet i stedet for porteføljetankegangen. Nøkkelen her er å bygge opp visse kjernekompetanser i selskapet som produktutviklingen deretter baseres på. Ved å fokusere på utvikling og opparbeidelse av kjernekompetanse vil man klare å skape et unikt, integrert system som forsterker den spesialtilpassede utformingen av bedriftens produksjon og teknologiske ferdigheter. Dette vil være vanskelig for konkurrentene å kopiere. Det er det sistnevnte Prahalad og Hamel (1990) argumenterer for i artikkelen "*The Core Competence of the Corporation*". I denne artikkelen argumenterer Prahalad og Hamel for at dersom en bedrift skal oppnå et varig konkurransefortrinn, og skille seg ut fra konkurrentene, er de nødt til å opparbeide seg en unik kjernekompetanse. Denne kjernekompetansen er grunnlaget og kjernen i organisasjonen. På bakgrunn av kjernekompetansen skaper man så unike kjerneprodukter. Disse vil skille seg ut fra konkurrentenes produkter nettopp fordi de innehar en særegen komponent (kjernekompetansen) som bare denne bedriften kan tilby. Typisk for slike selskaper er at de for eksempel spesialisere seg innenfor en spesiell teknologi som de deretter kan bruke i svært mange ulike produkter på ulike måter. Eksempler på dette er maskinene til Honda eller Canons optikk. På bakgrunn av denne spesialiseringen har disse selskapene klart å etablere seg i mange ulike markeder, og tilbyr i dag en rekke ulike produkter.

Røttene til et konkurransefortrinn

Prahalad og Hamel argumenterer for at man bør se på organisasjonen som et tre. Stammen og de største greinene utgjør kjerneproduktene bedriften tilbyr. Kjerneproduktene er den ”fysiske innpakningen” av en eller flere kjernekompetanser. De mindre greinene, bladene og frukten utgjør sluttproduktene. Røttene til treet er kjernekompetansen i bedriften. Det er disse røttene som gir næring og stabilitet til treet.

**Figur 3. Organisasjonen som et tre**



(Kilde: Prahalad og Hamel, 1990)

”You can miss the strength of competitors by looking only at their end products, in the same way you can miss the strength of a tree if you look only at its leaves<sup>17</sup>”

Det er med andre ord viktig å ikke dømme en bok på bakgrunn av coveret.

Konkurrentene kan ha mange styrker man ikke ser ved første øyekast ved å bare se på produktene. Dette kan være nyttig for ledere å ha i tankene når de skal vurdere

<sup>17</sup> Prahalad & Hamel, 1990 s. 4

konkurransesituasjonen for nye produkter og når de skal velge hvilke kjernekompetanser selskapet ønsker å videreutvikle. For å utvikle en kjernekompetanse i en organisasjon må man ifølge Prahalad & Hamel følge 3 trinn:

**1. Avklare hva som skal være organisasjonens kjernekompetanse.**

Dette innebærer å identifisere og artikulere en strategi som skal definere selskapet og markedene den operer i. Samt å identifisere mulige kjernekompetanser i selskapet.

**2. Bygge opp og utvikle kjernekompetansen.**

For å utvikle kjernekompetansen i organisasjonen må man investere i nødvendig teknologi, tilføre nødvendige ressurser og skape strategiske allianser med viktige aktører.

**3. Kultivere et fokus på kjernekompetansen gjennom hele organisasjonen.**

For å skape en kultur rundt utvikling og engasjement av kjernekompetansen må man slutte å anse hver enkelt forretningsenhet som en "hellig" enhet man ikke kan røre. Man må videre identifisere og fokusere prosjekter og mennesker som kan styrke kjernekompetansen.

Ved å fokusere på kjernekompetanser vil dette som regel også føre til at selskapet også blir mindre avhengige av eksterne leverandører for anskaffelse av kritiske komponenter. Outsourcing kan i mange tilfeller være en snarvei til en mer konkurransedyktig produkt, men på sikt skaffer ikke denne metoden selskapets egne ansatte de ferdigheter og evner som trengs for å få et varig produktlederskap.



## 2.8 Shared Value (CSV)

*”A big part of the problem lies with companies themselves, which remain trapped in an out-dated approach to value creation that has emerged over the past few decades. They continue to view value creation narrowly, optimizing short-term financial performance in a bubble while missing the most important customer needs and ignoring the broader influences that determine their long-term success” (Porter & Kramer, 2011, s. 64).*

Olje- og gass sektoren en raskt voksende industri. I takt med denne utviklingen har verdikjedene blitt stadig mer komplekse og olje- gass utvinning krever stadig mer avansert teknologi som følge av at man blant annet borer på stadig dypere vann. Man har til nå identifisert reservater som ligger på rundt 180 meters dyp og disse stod for 42-56% av alle funnene gjort fra 2006-2009 (Emma Wilson & Judy Kuszewski, 2011). Det er ikke alltid slik at operatøren eller hoved-kontraktøren selv innehar den spesialiserte teknologien og kompetansen som kreves for å på en suksessfull måte drive lete og boreaktivitet. I slike tilfeller leier de ofte inn underleverandører for å gjøre jobben. Inntil nylig har hovedansvaret for at selve produksjonen følger de miljømessige standardene vært forbeholdt operatørene og hovedkontraktørene. Det har hovedsakelig vært deres ansvar at produksjonen skjer i tråd med de policyer, Code of Conducts og ulike ISO-standarder som gjelder. I takt med at verdikjedene blir stadig mer komplekse, blir det også vanskeligere å bestemme hvem som nå er ansvarlige for at hele eller store deler av verdikjeden opptrer samfunnsansvarlig. Er det operatørene, kontraktørene, eller underleverdørens selv sitt ansvar å påse at de handler i kraft med gjeldende forskrifter og standarder?

Gjennom de siste tiårene har et nytt begrep vokst frem, nemlig ”shared value”. Shared value, shared responsibility, også i noen tilfeller kalt Corporate Social Value (CSV). Shared Value er noe annerledes enn CSR og en videreutvikling av CSR-begrepet. Mange hevder at CSR kun er noe bedrifter påtar seg fordi det er forventet av dem enten av samfunn eller regjering. Porter og Kramer (2011) hevder videre at mange selskaper kun har innført et samfunnsansvarlig tankesett uten å nødvendigvis implementere det i praksis. Dette vil med andre ord si at selskapene gjerne sier de skal være samfunnsansvarlige uten å foreta faktiske grep. De påpeker at samfunnsansvar i

mange selskaper blir satt på sidelinjen og at det ikke er en del av kjernevirksomheten til selskapet. Dette skaper et verditap. Porter & Kramer (2011) hevder at tiden nå er inne for at man på ny kobler sammen selskapets suksess med samfunnets suksess. Løsningen på dette problemet er ifølge Porter og Kramer prinsippet om ”Shared Value”. ”Shared value” handler om at man prøver å adressere samfunnets utfordringer og å løse disse, ved å integrere dem i driften. Gjennom dette arbeidet vil man oppnå både suksess for både bedrift og samfunn. I ”shared value” tankegangen er samfunnsansvar en del av bedriftens langsiktige lønnsomhetsstrategi. Den er en integrert del av bedriftens strategi, og viktig del for å bevare og styrke deres konkurranseposisjon. Mange vil si at ”shared value” skaper økt økonomisk verdi gjennom å skape sosial verdi. Tanken bak terminologien og strategien er at bedriften og samfunn vil tjene på å gjøre miljømål og bærekraftighet til en del av kjerneprosessen. Ved å fokusere på å gjøre hele produksjonsprosessen grønnere vil både bedriften og samfunnet tjene på dette på lang sikt. Noen forskere hevder at ”shared value” vil kreve nye og mer nytenkende former for samarbeid.

*“The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the commitments in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress”<sup>18</sup>.*

Porter & Kramer (1991) mener med andre ord at formålet til en bedrift må være å skape både verdi for bedrift og samfunn. Dette synet står i strid med Friedmans uttalelser i The New York Times in 1970, hvor ham uttalte at bedriftens samfunnsansvar kun var knyttet lønnsomhet for bedriften. Som vi ser ut ifra disse ulike synene er det tydelig at forventningene til hva bedriftenes samfunnsansvar innebærer har endret seg radikalt de siste tiårene. Når bedrifter investerer i ”shared value” blir den overordnede kaken større. Ved å fokusere på å forbedre teknikker og styrke lokale forhold, tilbydere og andre institusjoner vil dette i neste omgang øke smitte over på lønnsomheten til bedriften. Bedriften kan oppleve både økt effektivitet, produktkvalitet og bærekraftighet. Som vi

---

<sup>18</sup> Porter & Kramer, 2011 s.5

kan ser er dette en annen tilnærming en den metoden Fairtrade bruker. Ved Fairtrade hevder man at ikke nødvendigvis skaper mer verdi men snarere re-distribuerer og omfordeler kaken man har til disposisjon. Man gjør den med andre ord ikke større, slik som man antas å gjøre ved bruk av ”shared value”.

Det har lenge vært en konflikt mellom hver enkelt bedrifts lønnsomhet og samfunnets lønnsomhet. I neoklassisk tankegang vil et krav om sosial forbedring, som for eksempel forbedret HMS anses som en begrensning og en kostnad for bedriften. Den tradisjonelle teorien tilsier at det å påføre et profittmaksimerende foretak en begrensning vil øke kostnadene og redusere profitten. Eksempler på dette er når regjeringen for eksempel innfører forurensningsskatter og lignende for å redusere de negative eksternalitetene av produksjonen.

Det er imidlertid ikke alltid slik at det nødvendigvis er ulønnsomt for en bedrift å være samfunnsansvarlig. Ofte er også slik at kostnadene snarere reduseres som følge av innovasjon og innføring av nye teknologier, operasjonsmetoder, og lederstyring. Både bedrifter og samfunn vil for eksempel kunne tjene på at man for eksempel reduserer energiforbruket i produksjonen. Resultatet av å være samfunnsansvarlig har i mange tilfeller ført til at selskapene øker sin produktivitet og utvider sine markeder. For selskaper er det viktig å tenke lønnsomhet på lang sikt. Det er også dette som et av de sentrale argumentene for ”shared value”. Ved å tenke på CSR som en investering og ikke som en kortsiktig utgiftspost vil selskapet høste godene av dette på lang sikt. Innen olje- og gass sektoren er ”fracking” er et godt eksempel på en metode som ikke nødvendigvis øker kostnadene for selskapet. Gjennom å bruke fracking-teknologi har Baker Hughes økt deres effektivitet i olje- og gassutvinningsprosessen, bedret deres lønnsomhet og utvidet deres markeder. Ved å bruke ”grønne” kjemikalier istedenfor de tradisjonelle har selskapet økt lønnsomheten både for bedrift og samfunn. Ikke bare er selve produksjonen i seg selv mye mer effektiv, i tillegg er miljøet bedre ivaretatt ved at giftige kjemikalier er byttet ut med mer miljøvennlige. Dette er en vinn-vinn situasjon for begge parter.

Når selskaper kun anser CSR som en kortsiktig utgiftspost ser vi ofte tilfeller av hendelser der selskapet betaler ut en viss pengesum til et veldedig formål. Dette formålet har som regel lite eller ingen sammenheng med deres kjernevirksomhet.

Dette kan sies å være det motsatte av ”shared value”. I slike tilfeller lager de ikke kaken større og skaper verdi, men snarere re-distribuerer og omfordeler den.

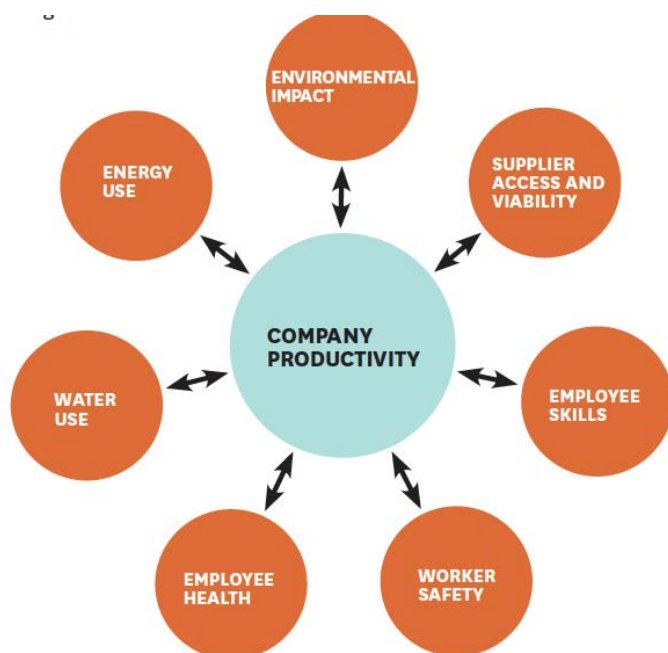
På ett veldig grunnleggende nivå kan man si at konkurransedyktigheten til et selskap og tilstanden i lokalmiljøene det opererer i er nært sammenkoblet. Et selskap trenger et velfungerende samfunn for å kunne skape etterspørsel for sine varer og tjenester. Samfunnet på sin side trenger selskaper til å skaffe arbeidsplasser og muligheter for dets innbyggere. En av hovedideene bak prinsippet ”shared value” er at ved å investere i lokalsamfunn, utdanning, og infrastruktur vil bedriften også tjene på dette i form av økt arbeidskraft, mindre sykemeldinger osv. Det første skrittet for en bedrift mot denne tilnærmingen vil være i å identifisere lokalsamfunnets behov, fordeler og skader.

Hvordan skape Shared Value?

Det er ifølge Porter & Kramer (2011) i hovedsak 3 måter man kan skape Shared Value på:

1. ved å revurdere produkter og markeder
2. ved å redefinere produktivitet i verdikjeden
3. ved å bidra til utvikling av lokalmiljøet

**Figur 4. Kilder til Shared Value**



(Kilde: Porter & Kramer, 2011)

Figuren over viser hvordan man kan øke selskapets produktivitet ved å adressere interne, så vel som samfunnsmessige utfordringer. Det er en rekke ulike måter man kan gjøre dette på. Dersom bedriften for eksempel investerer i et helseprogram vil arbeiderne mest sannsynlig bli mer friske og spreke. Samfunnet tjener på en slik investering fordi de ansatte og deres familier blir sunnere mens bedriften selv kan nyte godt av lavere sykefravær og gjerne økt effektivitet på arbeidsplassen. Den viktigste oppgaven for en bedrift som ønsker å skape "shared value" er å fokusere på de svakhetene som skaper de største hindringene for selskapets egen produktivitet og vekst, og prøve å løse disse. Her er muligheten for "shared value" størst. Porter & Kramer (2011) hevder dette er mye mer effektivt enn å prøve å løse vilkårlige problemer i lokalsamfunnet. Mange bedrifter påtar seg slike utfordringer uten å fokusere på verdi for selskapet. Meningen bak å fokusere på "shared value" bør ikke stamme fra tanken om veldedighet, men bør grunne i en dypere forståelse av konkurranse og økonomisk verdiskapning. Det å skape "shared value" representerer en bredere forståelse av Adam Smiths usynlige hånd. Dette er nærmest det motsatte av filantropi. Dersom alle individuelle selskaper hver for seg søker å skape "shared value" vil samfunnets interesser som helhet bli ivaretatt (Porter & Kramer, 2011).

#### En utvikling mot mer komplekse verdikjeder

Emma Wilson and Judy Kuszewski påpeker i sin artikkel "*Shared Value, Shared Responsibility, 2011*" viktigheten av lederansvaret i en tid hvor man står ovenfor stadig mer komplekse verdikjeder. I takt med mer sammensatte kjeder blir det vanskeligere for organisasjoner å adoptere og implementere alle kravene og prosedyrene som skal til for å sikre gode prestasjoner. Selskapene kan få en følelse av mangel på fellesansvar gjennom hele verdikjeden og mellom de ulike interessentene. I tillegg kan komplekse verdikjeder føre til at man får en dårlig implementering av de systemer og prosedyrer som skal til for å ta samfunnsansvar. Ofte blir policyer bare skrevet på papir, men ikke gjennomført i praksis. Andre utfordringer man møter er kulturelle og kontekstuelle utfordringer som følge av at oljeselskaper ofte operer flere ulike deler av verden.

For å møte disse utfordringene kan oljeselskaper ifølge Wilson og Kuszewski (2011) foreta 7 mulige grep. Disse er hovedsakelig myntet på operatører og hovedkontraktører, men kan også brukes av andre aktører i verdikjeden.

**1. Samarbeide tidlig i planleggingsprosessen.**

Vurdere organisasjonens arbeidskraftkapasitet, utviklingsmuligheter, interessentenes forventninger, og lage en strategi for involvering av lokalsamfunnet. Opprette enighet om miljømessige og sosiale forpliktelser, standarder og evalueringsmetoder.

**2. Investere i kapasitetsutbygging i underutviklede lokalmarked.**

Gi støtte til programmer som bygger opp lokalsamfunnet. For eksempel ved å engasjere seg i lokal forretningsvirksomhet og nettverk.

**3. Oppfordre flere ledd i verdikjeden til å følge standarder.**

Sikre at helsemessige, sikkerhetsmessige, miljømessige, og sosiale forventninger blir inkludert i prekvalifiserings- og anbudsprosessene. I tillegg til å sikre at anbudsprosessene er åpne, transparente, og korrupsjonsfrie.

**4. Forsikre om at kontraktene gir incentiver til god og samfunnsansvarlig praksis.**

Balansere insentivene til kostnads, tids-, og miljømessige hensyn. Dette inkluderer avsetninger til fond som måler miljøprestasjoner. Dette innebærer også at partene i verdikjeden samarbeider med å enes om forventningene man har til grad av samfunnsansvar.

**5. Bygge kapasiteter og tillit på jobben.**

Dersom nødvendig bør operatørene assistere kontraktørene og støtte sosiale og miljømessige planer.

**6. Etablere god og åpen kommunikasjon gjennom hele verdikjeden.**

Sikre åpne kommunikasjonslinjer og tilbakemeldingsmekanismer. Man bør også implementere aktiviteter for å skaffe en bedre oversikt for å skape mindre misforståelser.

**7. Bygge tillit og pålitelighet ovenfor eksterne interessenter.**

Oppmuntre til offentlig rapportering ved å bruke enten GRIs, eller The International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA) retningslinjer.

Tanken bak disse tiltakene er at ved å gjøre en innsats på tvers av verdikjeden og mellom ulike interessenter kan få produksjonen til å bli mer samfunnsansvarlig. De overnevnte tiltakene er grep som aktørene i verdikjeden kan påta seg for å bli mer integrerte og samkjørte i sine aksjoner for en mer samfunnsansvarlig atferd. Endringen i retning av et mer integrert og felles samfunnsansvar igjennom hele verdikjeden vil imidlertid ta tid.

*“Shared value, shared responsibility does not attempt to prescribe specific remedies at this stage rather efforts to create common solutions over time” (Wilson & Kuszewski, 2011).*

Suksess i å levere gode, miljøvennlige og samfunnsansvarlige handlinger vil øke bedriftens sosiale aksept for å drive produksjon, og bedrer bedriftens evne til å møte interessentenes forventninger.

Også politikerne har fått øynene opp for ”shared value”. Bill Clinton uttalte i The Financial Times (20.jan 2012)<sup>19</sup>:

*“When our bottom line is more about strengthening the future than maintaining the present, and when our financial interests are aligned with our social ones, we will be closer to the kind of world we want all our children to live in” (Bill Clinton i Financial Times 20.jan 2012).*

*”The most effective global citizens will be those who succeed in merging their business and philanthropic missions to build a future of shared prosperity and shared responsibility” (Bill Clinton i Financial Times 20.jan 2012).*

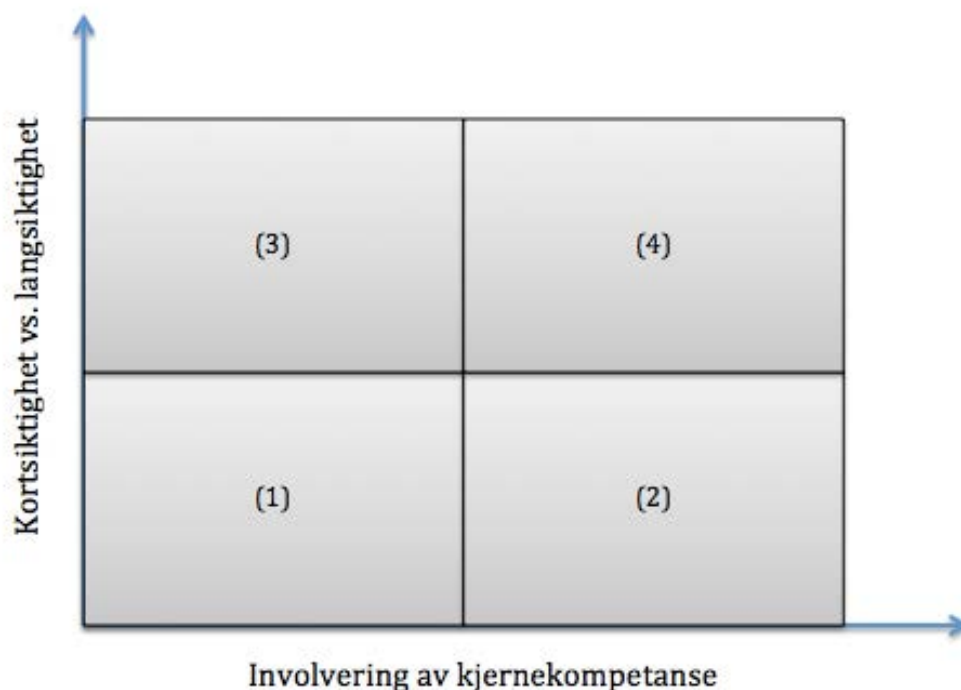
---

<sup>19</sup> <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/544c317a-42a2-11e1-93ea-00144feab49a.html#axzz3cjb6dfp>

## 2.9 En videreutviklet CSR-Modell

Denne modellen er bygget opp på bakgrunn av de to ulike forståelsene av CSR som er gjengitt ovenfor, henholdsvis Carrolls filantropi og Porter & Kramers prinsipp om "shared value" og involvering av CSR i kjernekompetansen. Det er med andre ord en videreføring og tolkning av allerede etablerte teorier. I mange tilfeller av filantropi ser man gjerne at selskaper gir penger til et veldedig formål som har lite eller ingenting med deres kjernevirksomhet å gjøre. Kjernekompetansen og "shared value" prinsippet går snarere ut på å integrere CSR som en del av kjernekompetansen til bedriften og på denne måten skape lønnsomhet for både bedrift og samfunn. Selv om disse forståelsene også glir litt over i hverandre, er det likevel interressant å undersøke hvilken type CSR vi finner hos de ulike case-selskapene og forsøke å plassere dem i modellen nedenfor.

**Figur 5. CSR-Modell**



*(Kilde: videreutvikling av tidligere teorier)*

Mange forskere viser til at CSR er mest effektiv på områder som er knyttet til kjernekompetansen. CSR litteraturen kan gi grunnlag for å definere CSR etter 2 dimensjoner. Lav/høy grad av involvering av kjernekompetanse, og kortsiktighet vs.



langsiktighet. Som vi ser består modellen av to akser, med fire kvadranter. Y-aksen representerer selskapets tidsperspektiv i forhold til gevinster og lønnsomhet. Forståelse av CSR i retning av filantropi ligger nærmest y-aksen i modellen, mens prinsippet om ”shared value” og kjernekompetanse ligger langs x-aksen. Bedrifter som befinner seg i nedre del av modellen (kvadrant 1 og 2) antas å ha et kortsiktig CSR perspektiv. Bedrifter som kan plasseres i øvre del av modellen (kvadrant 3 og 4) har et mer langsiktig CSR perspektiv. På samme måte stiger graden av involvering av kjernekompetansen langs x-aksen. Bedrifter som befinner seg i kvadrant 1 og 3 har relativt lav grad av kjernekompetanse. Mens bedrifter som faller inn under kvadrant 2 og 4 har større grad av involvering av kjernekompetanse.

### **Utfordringer:**

Oppgaven har som formål å undersøke CSR-praksisen til Baker Hughes, Halliburton og Schlumberger og avdekke mulige motiver for CSR, ved å fokusere på to variable:

- **I hvilken grad kjernekompetanse er involvert** i det som gjøres under det som omtales som “CSR”.
- **I hvilken grad** man har et **langsiktig perspektiv** knyttet til markedsstrategien.

### Kvadrant 1:

Selskaper som faller inn under 1.kvadrant er selskaper som har et relativt kortsiktig perspektiv når det kommer til CSR. Disse selskapene bruker gjerne penger på CSR uten tilknytning til egen virksomhet. Lite eller ingenting av kjernekompetansen er involvert når de gjør sitt CSR bidrag. CSR blir i slik tilfeller ofte ansett som en kortsiktig kostnad, hvor forventet gevinst typisk antas å komme i form av bedre omdømme. Vi mange ofte tilfeller av dette i samfunnet. Bedrifter gir pengesummer til et veldedige formål som har lite eller ingenting med deres drift å gjøre. Dette er selvfølgelig positivt for partene som er involvert og som mottar bidrag, men dette viser også liten grad av langsiktighet i selskapets strategi. Selskaper som satser på slike enkeltstående hendelser ser ikke på CSR som en langsiktig investering, snarere en kortsiktig utgiftspost de er pliktet til å påta seg for å skape goodwill i samfunnet. Det finnes mange bedrifter som gjør dette. Det er mange selskaper som benytter seg av slike donasjoner. Et gammel men likevel høyst relevant eksempel på dette er tobakksgiganten Philips Morris som i 1999 ga 75 millioner USD i veldedige

donasjoner.

#### Kvadrant 2:

Selskaper som faller inn under kvadrant 2 har mye større grad av involvering av kjernevirksomhet på CSR-området enn selskaper i kvadrant 1. Selskaper som faller inn under denne kvadranten prøver å gjøre CSR som en del av deres kjernevirksomhet. De gjør en innsats for CSR og har effekter på CSR som også tilhører kjernekompetansen til bedriften. Likevel har selskaper i kvadrant 2 et kortsiktig perspektiv. Det vil si at de anser CSR som en kortsiktig utgiftspost som man bare må betale. Motivet er også her ofte bedre rykte og omdømme.

#### Kvadrant 3:

Selskaper som kan plasseres i kvadrant 3 går fra å ha en kortsiktig strategi til en mer langsiktig. Disse selskapene ser på CSR som en kommersiell investering snarere enn en kortsiktig kostnad. Gevinsten vil ikke kun komme i form av et bedre omdømme, men forventet gevinst vil også på lang sikt komme i form av bedre markedsposisjon. Siden kvadrant 3 likevel ligger nærme origo på x-aksen innebærer dette at CSR investeringen ikke involverer stor grad av kjernekompetanse. Også her ser man gjerne tilfeller av pengebruk uten relasjon til egen virksomhet.

#### Kvadrant 4:

Selskaper som faller inn under kvadrant 4 antas å ha en såkalt "shared value" strategi. Disse selskapene har høy grad av involvering av kjernekompetansen i sin CSR strategi. CSR er i slike virksomheter en integrert del av den langsiktige lønnsomhetsstrategien. Resultatet er at både samfunn og bedrift høster goder av investeringene. Når CSR-investeringer blir fullt integrert, blir det vanskelig å skille CSR fra dag-til-dag praksisen til selskapet. Et godt eksempel på dette er Nestlé. Nestlé arbeider direkte med små, lokale bønder i utviklingsland for å skaffe tilveie nødvendige råvarer som melk, kakao, og kaffe som virksomheten er avhengig av. Selskapets investeringer i lokal infrastruktur og dets overføring av kunnskap som man har brukt flere år på å opparbeide seg, samt teknologi, har skapt enorme sosiale fordeler for samfunnet som bedre helsesystem, bedre utdanning, og økonomisk vekst. For selskapet sin del har Nestlé fått en direkte og sikker tilgang til de råvarene de trenger for å fortsette å drive lønnsom forretningsvirksomhet.

”Nestl s distinctive strategy is inseparable from its social impact<sup>20</sup>”

Et annet godt eksempel på ”shared value” er IKEA og UNICEF, som har samarbeidet lenge<sup>21</sup>. IKEA ønsker ikke   bruke leverandører som benytter seg av barnarbeid og samarbeider derfor med UNICEF for å skaffe etiske og rettferdige leverandører.

Begge tjener på samarbeidet og de ansatte i IKEA f r en økt følelse av stolthet og lojalitet internt. For at samfunnsansvar skal være bærekraftig, og ikke minst for at bedrifter og virksomheter skal ønske å tenke langsiktig, må begge parter ha utbytte av samarbeidet. Eksempelene over viser hvordan dette kan gjøres.

Begrensning:

En viktig begrensning med modellen er at kun tar hensyn til typen CSR, ikke styrken eller graden med henblikk på effekter. Typen av CSR er likevel interessant ettersom involvering av kjernekompetanse antas å være den mest bærekraftige, og på sikt ha den sterkeste effekten av de ulike typene CSR som tabellen beskriver.

**Hypotese:**

Kvadrant 4 gir den **mest effektive** CSR og som er mest lønnsom:

Med ”effektiv” menes da:

- Størst gevinst **for tredjepartene** som nyter godt av CSR-innsatsen.
- Størst gevinst **for selskapet**, målt i markedsdominans og lønnsomhet.

Kvadrant 4 er den mest bærekraftige tilnærmingen ettersom CSR her både er lønnsom for bedrift og samfunn.

I dette studiet ser vi på selskaper i samme bransjen, nemlig oljeservice industrien.

Det var viktig å velge å sammenligne selskaper innen samme bransje ettersom ulikheter knyttet til bransje/markeder/finansiell situasjon kan styre satsingen på variablene ovenfor. Likeledes var det viktig for sammenligningen at alle 3 var børsnoterte selskaper.

---

<sup>20</sup> Porter & Kramer, 2006 s.12

<sup>21</sup> <http://www.purecsr.no/?menu=28&id=66#sthash.7ZsHS0Dn.dpuf>

*”There are several base factors, including the company’s overall financial status, the state of the economy and the level of competition, that all have a role to play in whether a corporation is likely to act responsibly or not.”*  
(Campbell, 2007)

Waddock and Graves (1997) påpeker også at desto bedre et selskap presterer jo større sannsynlighet er det for at det engasjerer seg i samfunnsansvar.

## Kapittel 3: Presentasjon av de utvalgte case-selskapene

### 3.1 Baker Hughes Incorporated (BHI)

Baker Hughes Incorporated er ett internasjonalt oljeserviceselskap som skaper verdier gjennom produksjon og utvinning av olje- og gass. Selskapet ble stiftet i 1987 som en følge av en sammenslåing av Baker International and Hughes Tool Company.

Selskapet har i dag over 62 000 ansatte og operer i over 80 land. I 2014 hadde selskapet en fortjeneste på 24.551 milliarder USD på verdensbasis<sup>22</sup>. I Norge har selskapet sitt hovedkvarter på Tananger like ved Stavanger. Selskapet driver innen flere ulike forretningssegment, og deler selv driften inn i følgende kategorier<sup>23</sup>:

- Drilling, Evaluation & Fluids
- Completion, Production and Chemicals
- Pressure Pumping
- Reservoir Development Services

Baker operer med ett sett av kjerneverdier som fremkommer både av nettsidene deres, men også av deres CoC brosjyre. Disse 5 kjerneverdiene er:

- Integrity
- Teamwork
- Performance
- Learning
- Courage

#### Hydraulic Fracturing

En metode som Baker skiller seg ut på i forhold til konkurrentene er den såkalte Hydraulic Fracturing metoden også kalt ”fracking”. Utvinning av naturgass har hatt en enorm vekst de siste årene, da særlig i USA som har en stor mengde skifer på sokkelen sin. Selv om fracking har eksistert i mange år allerede har denne utvinningsmetoden fått et fornyet fokus som følge av de sosiale og miljømessige påvirkningene denne metoden kan ha på samfunnet. Metoden går ut på at man sprøyter kjemikalier inn i stein for å få dem til å sprekke. På denne måten frigjøres naturgass. Tidligere brukte Baker Hughes såkalte guar-based fluids. De siste årene har

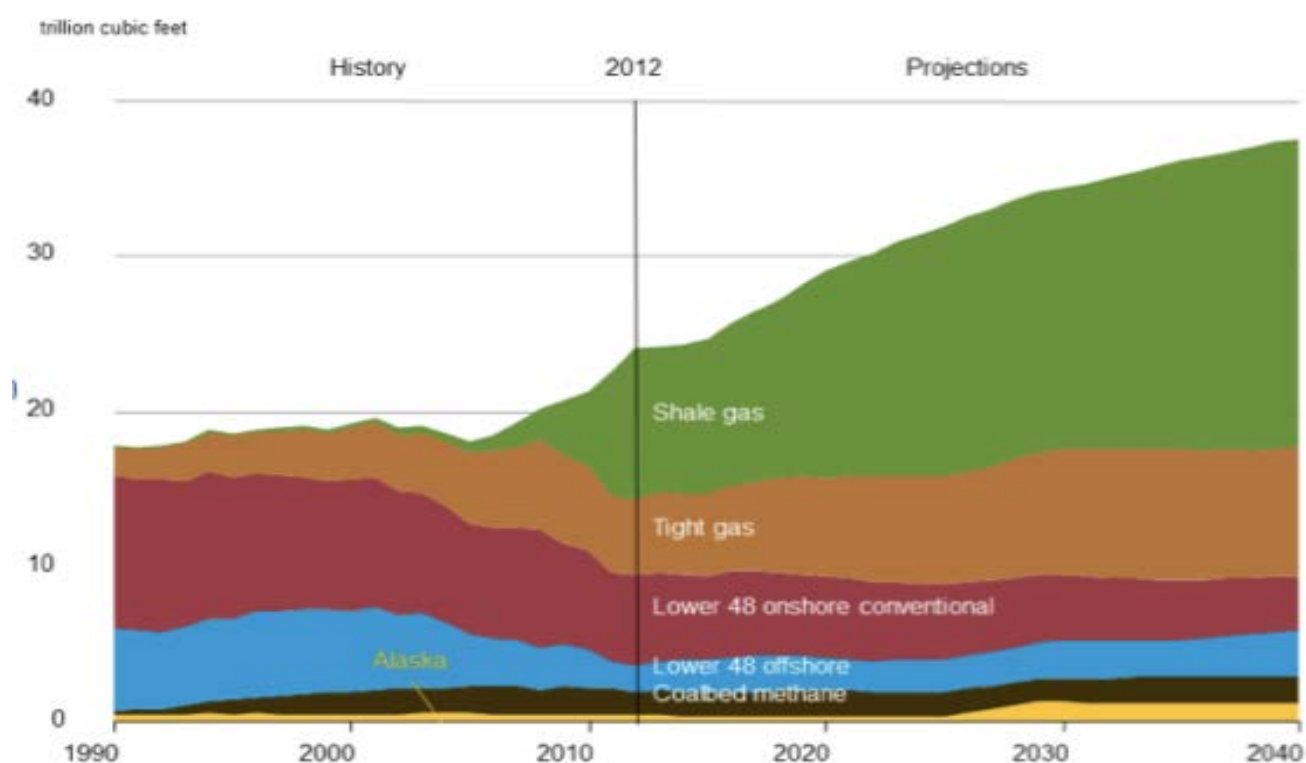
---

<sup>22</sup> Baker Hughes Årsrapport, 2014

<sup>23</sup> <http://www.bakerhughes.com/company/about/history>

de imidlertid implementert et såkalt ClearStar system som bruker miljøvennlige kjemikalier som både tjener selskap for selskap og miljø. Baker Hughes er det første selskapet oljeserviceselskapet i historien som har offentliggjort kjemikalielistene sine. Dette gjør de for å vise til samfunnet at de er transparente og at kjemikaliene de bruker ikke er farlige. Samtidig har metoden ført til en økning i produksjonseffektiviteten på hele 11%. En ny utfordring som imidlertid har reist seg etter den økende bruken av metoden er at dens massive vannbruk. Den bruker mye mer vannressurser enn tradisjonelle utvinningsmetoder. For å effektivisere og minimere vannbruken har Baker foretatt store investeringer for å skape systemer som muliggjør rensing av vann og legger til rette for gjenbruk<sup>24</sup>. Grafen nedenfor viser den kraftige økningen av produksjonskapasitet innen skifer i USA. Prognosene for fremtiden tilsier også at veksten kommer til å være høy. Et viktig spørsmål i denne sammenheng kan være hva selskapene så gjør for å investere i miljøvennlig teknologi samtidig.

**Figur 6. Graf over utviklingen av USAs naturgass produksjon**



(Kilde: Eia.com)

<sup>24</sup> Baker Hughes HSE Report, 2013

### 3.2 Halliburton (HAL)

Halliburton (HAL) er et annet stort, internasjonalt oljeserviceselskap. Halliburton driver verdiskapning gjennom hele levetiden for olje- og gassreservoarer, fra leting, utvikling og produksjon til avvikling. Selskapet ble stiftet i 1919 i Dallas og har i dag over 80 000 ansatte i nærmere 80 land. I 2014 hadde selskapet en rekordstor fortjeneste på 32,9 milliarder USD<sup>25</sup>. Selskapet tilbyr mange tjenester og services innen olje- og gasssektoren. De deler selv inn virksomheten sin i to hovedsegmenter:<sup>26</sup>

- Drilling and Evaluation
- Completion and Production

Deres visjon er å være den foretrukne oppstrøms serviceleverandør for utvikling av globale olje-og gassressurser.

### 3.3 Schlumberger (SLB)

Schlumberger ble stiftet i 1926 og er i dag det ledende oljeserviceselskapet i industrien med over 115 000 ansatte i over 85 land<sup>27</sup>. I Norge har selskapet hovedkontor i Risavika i Tananger og er på verdensledende innenfor oljeservicenæringen. I 2014 hadde selskapet en fortjeneste på 48.58 milliarder USD på verdensbasis. Som den største leverandøren av olje- og gasstjenester er det også dette selskapet som kan tilby det bredeste spekteret av produkter og tjenester til oljesektoren. Noen av områdene Schlumberger leverer varer og tjenester er:

- Seismic
- Exploration
- Completion
- Drilling
- Wireline
- Cementing

SLBs kjerneverdier fokuserer på mennesker, teknologi og profitt.

---

<sup>25</sup> Halliburton CSR report 2014

<sup>26</sup> <http://www.halliburton.no/newsread/index.aspx?nodeid=5112>

<sup>27</sup> <http://www.slb.com/about/who.aspx>

## Kapittel 4: Metode

### 4.1 Introduksjon

Dette kapitlet presenterer de metodene som er brukt for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven. Oppgaven er hovedsakelig teoretisk basert. Hoveddelen bygger derfor på en beskrivelse og analyse av relevant litteratur med basis i CSR. Innen samfunnsvitenskapen finnes det en rekke ulike metoder man kan bruke for å finne svar på problemstillinger vedrørende samfunn og marked.

*”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (Hellevik, 1999).*

Man bruker gjerne den informasjonen som metodene resulterer i, til å fastslå årsakssammenhenger. Den metodiske tilnærmingen man velger vil dermed avhenge av hva man ønsker å undersøke, og de valg man tar underveis. Et hovedskille innen samfunnsvitenskapelig metode er skillet mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Hovedforskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode er at man ved kvantitativ metode skaffer en relativt begrenset datamengde fra et stort antall individer, mens man ved kvalitativ metode får langt flere og mer detaljerte data fra et færre antall individer. Typisk eksempel på forskjellen mellom disse metodene er spørreundersøkelse kontra intervju.

### 4.2 Undersøkelsesdesign

Når man ønsker å undersøke noe, må man ha klart for seg hva eller hvem som skal undersøkes, og hvordan man har tenkt å gjøre det. Man må med andre ord velge seg et undersøkelsesdesign. Dette studie kan man på mange måter si at har et eksplorerende design. ”Eksplorerende design brukes som regel når problemstillingen er uklar eller veldig grov, med andre ord i tilfeller hvor man ikke kan stille opp klare hypoteser<sup>28</sup>”.

---

<sup>28</sup> <http://kunnskapssenteret.com/eksplorerende-design/>



Dette designet er særlig egnet når man står ovenfor et fenomen man ønsker å vite mer om, men har ingen klar idé om hvordan man ønsker å gå frem. I et slikt design benyttes litteraturstudier og sekundærdata, for å gi innsikt i temaet. Problemstillingen blir til underveis. I tillegg vil det svært ofte være nødvendig å samle inn primærdata for å også få en mer detaljert forståelse og kunne besvare problemstillingen. Eksplorerende design baserer seg på ustrukturelle observasjoner. Forskerens erfaring, kunnskap og innsikt i temaet vil derfor ha stor betydning for resultatet. I dette studiet ble det foretatt et grunnleggende litteraturstudiet for å få mer kunnskap om CSR. Dette dannet grunnlaget for utarbeidelsen av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Litteraturstudiet la også grunnlaget for intervjuguiden som ble brukt i intervjuet av HSE Manager Irene Hamre i Baker Hughes.

#### **4.2.1 Casesdesign**

Ifølge Johannessen, Tufto og Kristoffersen (2006) er et casestudium et studium av en eller flere case gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. I dette studie er formålet å kartlegge CSR-praksisen og motivene for CSR for 3 store utvalgte oljeserviceselskaper i Norge, henholdsvis Baker Hughes, Halliburton og Schlumberger.

#### **4.3 Kvalitativ Metode**

I dette studiet er en kvalitativ metode lagt til grunn for datainnsamlingen og den videre analysen. Kvalitativ metode anvendes for innhenting av data, hvor man konsentrerer seg om noen få individer, og går i dybden ved innhenting av informasjon fra disse. Et typisk eksempel på dette er et intervju. Ved bruk av kvalitativ metode vil dataene ikke fremkomme som tall eller symboler, men isteden fremkomme som ord og tekster, som for eksempel nedtegnede notater eller båndopptak. Kvalitativ metode benyttes dermed når vi trenger informasjon som ikke lar seg kvantifisere eller måles i tallstørrelser. Uansett hvilken metode vi velger å bruke vil siktemålet være å samle inn data for å si noe om temaet man undersøker. Data skilles inn i to hovedgrupper; primær- og sekundær data. Primærdata er data som er samlet inn ved hjelp av egen datainnsamling, mens sekundærdata er data som er samlet inn av andre. I dette studiet utgjør dermed intervjuet primærdataene, mens

kildeinnsamlingen og analysen av den eksisterende litteraturen på CSR området utgjør sekundærdataene.

#### **4.3.1 Kvalitativ Innholdsanalyse/ Litteraturstudier**

Ifølge Grønmo (2004) omfatter kvalitativ innholdsanalyse ulike typer dokumentstudier og systematisering av innholdselementer med hensikt i å belyse problemstillinger. Når man skal benytte seg av kvalitativ innholdsanalyse er det viktig å ha klart for seg hva som skal være fokus for oppgaven. Det er ikke nødvendig at man har en helt klar problemstilling før man starter men man må ha bestemt seg for tema. Kvalitativ innholdsanalyse krever tolkning av innholds materialet.

Dette studiet startet med en kartlegging av den eksisterende CSR litteraturen, og deretter ble det foretatt en enda mer konkret vinkling inn mot CSR i olje-og gasssektoren. Det var viktig å få en tidlig oversikt og forståelse over utviklingen av begrepet og hvilken betydning det har for selskaper og samfunn i dag. Siden det finnes omfattende litteratur på område, var en viktig del av arbeidet å være kritisk til kildene og sortere dem nøye. Etter å ha fått mer innsikt i temaet begynte problemstillingen og forskningsspørsmålene å ta form. For å få mer kunnskap om CSR praksisen til casebedriftene var et naturlig første steg å undersøke CSR informasjonen som ligger tilgjengelig på deres nettsider. Foruten om denne informasjonen har forfatteren også tatt utgangspunkt i de ulike selskaperens årsrapporter, CSR rapport og SEC rapporter for å på en bedre måte kunne kartlegge CSR praksisen og mulige motiver de har for å engasjere seg i CSR.

#### **4.3.2 Kvalitativt intervju**

Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse. De gjennomføres som oftest i en én-til-én situasjon, med en intervjuguide. Dette fører til at det er åpne spørsmål hvor respondenten fritt kan uttale seg om det aktuelle temaet (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2004). I dette studie var det kun mulig å få til et intervju med én av de tre casebedriftene, nemlig Baker Hughes. Dette ble det selvfølgelig også tatt hensyn til i analysedelen. Intervjuobjektet i dette studiet var HSE Manager på Baker Hughes,

Irene Hamre, og formålet med intervjuet var å få mer detaljert informasjon om Baker Hughes CSR-praksis. Det var også ønskelig å få et til et intervju med de to andre case-selskapene men disse hadde dessverre ikke anledning og stille til intervju.

#### 4.4 Metodisk Kvalitet

Kvaliteten på samfunnsvitenskapelige data kan ikke vurderes på en generell måte. En vurdering av metodisk kvalitet er nødvendig for å kunne tolke analyseresultatene i undersøkelsen (Grønmo, 2004). Kvaliteten på dataene må ses i sammenheng med hva datamaterialet skal brukes til og hvilke problemstillinger som skal belyses. Kvaliteten må vurderes konkret for hvert enkelt undersøkelsesopplegg og hver enkelt metode. Det finnes i hovedsak 2 overordnede kriterier for kvalitetsvurderinger av et studie: reliabilitet og validitet (Grønmo, 2004).

##### 4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet måler datamaterialets pålitelighet. Reliabiliteten viser i hvilken grad variasjoner i datamaterialet skyldes spesielle trekk ved undersøkelsesopplegget eller datainnsamlingen. Reliabiliteten er lav dersom en stor del av variasjonene i materialet henger sammen med utformingen av undersøkelsesopplegget eller gjennomføringen av datainnsamlingen. For å vurdere kvaliteten av kvalitative data blir ofte begrepet troverdighet brukt i stedet for reliabilitet. I kvalitative studier innebærer reliabilitet at de empiriske funnene som presenteres er basert på faktiske forhold. Det vil si at dataene ikke må bygge på forskerens rent subjektive meninger eller skyldes tilfeldige omstendigheter.

I intervjuet ble det brukt en intervjuguide som lot intervjuobjektet få snakket fritt med utgangspunkt i de åpne spørsmålene. Dette har gjort at funnene i studie har blitt mer objektive og ikke er farget av intervjuerens egne meninger. Det ble også lagt stor vekt på at spørsmålene ikke skulle være ledende fra intervjuerens side. Intervjuobjektet ble informert om tema på forhånd, men ikke fikk ikke utdelt selve spørsmålene. Selve intervjuet ble ikke tatt opp på bånd etter eget ønske av intervjuobjektet, men siden hun hadde satt av en hel time rakk intervjueren å notere ned respondentens eksakte formuleringer, slik at selve kvaliteten på dataene ble ivaretatt. En utfordring i forhold til reliabiliteten i dette studiet er at mye av informasjonen om CSR-praksisen er hentet fra nettsidene til de 3 oljeserviceselskapene, og innholdet av slike nettsider oppdateres

og forandres stadig. Innholdsanalysen kan derfor bli vanskelig for andre å kontrollere i ettertid. Mesteparten av kjerneinnholdet vil likevel forbli uforandret slik at forfatteren ikke tror dette skal være av noe betydelig problem. I tillegg stammer mye av dataene i studiet fra de siste års årsrapporter, CSR-rapport og SEC-rapporter. Disse har høyst sannsynlig allerede vært gjenstand for revidering, slik at disse ikke vil endre seg noe særlig i fremtiden.

#### **4.4.2 Validitet**

Validitet måler datamaterialets gyldighet til de problemstillinger som skal belyses. Validiteten er høy dersom undersøkelsesmetoden og datainnhentingene resulterer i data og informasjon som er relevante for den aktuelle problemstillingen. Motsatt er validiteten lav dersom undersøkelsesopplegget er lite treffende i forhold til problemstillingen, slik at vi faktisk undersøker noe annet enn det problemstillingen tilsier. For å styrke validiteten i dette studiet kunne jeg med fordel intervjuet flere oljeserviceselskaper. Gjerne brukt den samme intervjuguiden. Det viste seg imidlertid å være vanskelig å få til et intervju med Halliburton og Schlumberger da de påpekte stort tidspress i den aktuelle intervjuperioden.

#### **4.4.3 Kildekritikk**

Det er viktig å være kritisk til de kildene man bruker. Kildekritikk vil si at man vurderer og karakteriserer den litteraturen som man bruker (Dalland, 2000). I utgangspunktet var det nokså enkelt å finne informasjon om CSR. Det meste var i form av artikler. Det som imidlertid var mer vanskelig var å finne informasjon om CSR i nettopp olje- og gassindustrien. I arbeidet med å sile ut relevante artikler for å belyse problemstillingen har samarbeidet med veileder vært til stor hjelp. Dette har redusert risikoen for å bruke useriøse og urelevante kilder.

## Kapittel 5: Resultater

### 5.1 Introduksjon

I dette kapittelet vil dataene som er funnet ved hjelp av undersøkelse av selskapenes aktuelle nettsteder, årsrapporter, CSR- og SEC rapporter fremlegges. Selskapene har en rekke eksterne og interne rapporter. Siden det finnes en stor mengde informasjon tilgjengelig vil dette studiet hovedsakelig fokusere på den informasjonen som omhandler CSR innen natur og miljø aspektet. Sosiale aspekter av CSR slik som internt arbeidsmiljø og lignende vil kun omtales i mindre grad. Når man sammenligner CSR-tilnærmingen til ulike bedrifter er det viktig å ta hensyn til den finansielle situasjonen selskapet er i. Det kan være av stor betydning om selskapet er børsnotert eller ei når man skal vurdere størrelsen på CSR-investeringene. I dette studiet er alle case-selskapene børsnoterte selskaper. Dette gjør sammenligningen noe enklere. Som følge av at de er børsnoterte leverer de også en SEC-rapport tillegg til den vanlige års-og CSR-rapporten. Denne rapporten har også vært en sentral kilde i studiet.

Baker Hughes, Halliburton og Schlumberger er alle store internasjonale aktører og som store selskaper i en verdensledende industri kom det raskt frem av informasjonsinnhenting at alle selskapene har tatt stilling til samfunnsansvar. Noen i større grad enn andre. Selskapene har følgelig implementert omfattende policyer og prosedyrer for å prøve å imøtekomme samfunnets krav, og det ligger mye informasjon om dette offentlig tilgjengelig. Resultatene nedenfor vil derfor i størst mulig grad kartlegge hovedtrekkene i selskapenes CSR-tilnærming. Da spesielt med tanke på hva som skiller selskapene fra hverandre og fra andre konkurrenter. Det er viktig å påpeke at selv om ikke alt av selskapenes CSR-policy her ikke fremlegges i full bredde, er ikke dette ensbetydende med at CSR-tilnærmingen deres er mangelfull. Det er snarere en avgrensning få å holde oppgaven innenfor problemstillingens rammer.

## 5.2 Selskapenes kjernekompetanse

Ettersom alle de tre case-selskapene er store internasjonale aktører tilbyr de alle tre et bredt spekter av produkter og tjenester. Dersom man skal prøve å skille selskapene, vil mange hevde at Baker er sterkest på completion, Halliburton på cementing, og Schlumberger på wireline. I intervjuet ble HSE Manager i Baker Irene Hamre spurt om hva som er Bakers kjernekompetanse. Da svarte hun følgende;

*”Noen produktlinjer er mer up and coming, og satses mer på enn andre. Andre produktlinjer har vi mistet en del markedsandeler på ettersom etterspørselen på disse varene og tjenestene har falt. Baker har et mål om å være en integrert bedrift, og vi ønsker å gjøre det enkelt for operatøren”.*

Hun kunne med andre ord ikke gi noe klart svar på hva Bakers kjernekompetanse var, men hun påpekte viktigheten av å fremstå som et helhetlig alternativ ovenfor operatørene. Hamre forteller videre i intervjuet at ettersom Baker ønsker å være den foretrukne leverandøren ovenfor operatørene, tilbyr de et bredt spekter av varer og tjenester. Når det kommer til spørsmålet om hva som skiller Bakers kjernekompetanse fra konkurrentenes, sier hun at det hovedsakelig kommer an på utstyret som kreves til de ulike operasjonene som avgjør hvem som får jobben. Hun forteller videre at det i løpet 2014 ble foretatt store investeringer til forskning og utvikling til forbedring av produkter og produksjonsprosesser. Dette resulterte i mange nyskapninger for Baker Hughes.

Dersom man skal trekke frem noen forretningsområder der Baker antas å skille seg ut fra konkurrentene er det mest sannsynlig når det kommer til ”fracking”. 16 november 2014 ble Halliburton og Baker Hughes enige om en sammenslåing av selskapene. Mange hevder at denne sammenslåingen i hovedsak fant sted fordi Halliburton ønsket seg Baker Hughes fracking-teknologi og deres miljøvennlige kjemikalier<sup>29</sup>. Selskapene vil etter sammenslåingen være størst på dette området.

---

<sup>29</sup> <http://www.nasdaq.com/article/by-buying-baker-hughes-halliburton-aims-to-dominate-us-fracking-cm415296>

## 5.3 CSR strategi og mål

### 5.3.1 Baker Hughes

Baker Hughes skilte seg ut som det case-selskapet som har klart mest offentlig tilgjengelig informasjon rundt deres CSR-praksis. Det kommer klart frem at Baker Hughes tar samfunnsansvar seriøst da det ligger en separat melding fra Baker Hughes CEO Martin S. Craighead på deres hjemmesider:

*“As a global company and an oilfield service industry leader, Baker Hughes strives to operate in a sustainable manner.<sup>30</sup>”* Craighead påpeker at det er mange aspekter av selskapets virksomhet som bidrar til CSR. Dette inkluderer blant annet HSE, teknologi utviklingsprogrammer, og utviklingen av en diversifisert og inkluderende arbeidskraft. Han hevder at CSR er sterkt knyttet opp til Bakers kjerneverdier og selskapskultur.

*“Baker Hughes Incorporated is a responsible corporate citizen committed to the health and safety of people and the protection of the environment while supplying products and services in a safe and sustainable manner. We firmly believe this commitment adds value to our customers, employees and shareholders<sup>31</sup>.”*

Det kommer frem av årsrapporten for 2014 at Baker gjennom det foregående året også har tatt grep for å forbedre deres håndtering av HSE. Dette går i hovedsak ut på at lederne har gått aktivt inn for å endre tankesettet når det gjelder håndteringen av HSE i selskapet. Målet i 2014 var å gå fra tradisjonelle tilnærminger til en tilnærming som er mer fokusert på bringe lederskap og innovasjon inn i HSE-aspektet.

*“In 2014, Baker Hughes actively engaged the oil and gas industry to join us in transforming the way we manage health, safety and environment. The goal was to move beyond traditional approaches to one focused on leadership, boldly applying the spirit of innovation to HSE. To be successful, we needed a true shift in mindset”*

---

<sup>30</sup> <http://www.bakerhughes.com/company/corporate-social-responsibility/message-from-the-ceo>

<sup>31</sup> [www.bakerhughes.com](http://www.bakerhughes.com)

Utdraget er hentet fra et avsnitt i årsrapporten som heter "Value from Sustainability". Overskriften i seg selv forteller at selskapet ser verdi i å tenke i retning av bærekraftighet. Dette viser at også at Baker har innsett at en endring av HSE trenger å komme fra ledelsen. Ledelsen må ta lederansvar slik Wilson og Kuszewski påpeker i sin artikkel om "shared value" fra 2011.

I intervjuet med Bakers HSE Manager Hamre ble hun også spurt om hva hennes tanker er om hva samfunnsansvar. Hun vinklet svaret inn mot Bakers tilnærming og svarte at

*"(...) Baker er en bedrift som skal bidra til samfunnet på en positiv måte. Man må først og fremst fokusere på å få ting til å virke internt. Både når det kommer til arbeidsmiljø, trivsel og kultur. Det er viktig for oss at de ansatte er stolte av å jobbe for oss. Det å ha en grønn profil kan være med på øke denne følelsen. Baker vil være preferred supplier, and preferred employer. Ved å fokusere på at ting fungerer internt tror vi at dette kan smitte utover til de eksterne omgivelsene".*

Det er med andre ord viktig for Baker at samfunnsansvaret blir integrert og internalisert i hele organisasjonen. Først når hele organisasjonen har en følelse av at samfunnsansvar er viktig, vil dette skinne igjennom til omgivelsene.

Det kom også tydelig frem av intervjuet at Baker har CSR som en del av forretningsstrategien. Da Hamre ble spurt om hvilke CSR-strategier Baker har og hva som skiller dem fra konkurrentene kunne hun fortelle at Baker satser stort på å ta inn lærlinger.

*"Vi tar inn 30-40 lærlinger hvert år og jeg vil si dette er en del av samfunnsansvaret. Vi som bedrift tjener på det i den forstand at vi ofte ansetter disse kandidatene etterpå. De er en veldig god arbeidskraft og vi slipper og lære dem opp på ny. Mens samfunnet tjener på det ettersom vi tilbyr arbeidsplasser og hjelper unge mennesker å skaffe seg fagbrev".*

Her ser man at Hamre trekker frem noe av "shared value" tankegangen. Hun legger vekt på at dette er en lønnsom løsning både for bedrift og samfunn, og viser at Baker har en langsiktig CSR strategi. I spørsmålet om Baker CSR er en integrert del av forretningsstrategien svarer hun følgende:



*”Det er det absolutt. Men likevel er det ikke noe konkret. Vi foretar mange aksjoner som samlet står bak og leder mot de overordnede målene. Vi tilbyr for eksempel helseundersøkelser, og arrangere sykkelkonkurranser for de ansatte for å fremme helse. (...) Vårt fokus og bidrag her er at ingen skal måtte gå sykemeldte. Vi ønsker flest mulig friske og gode medarbeidere. Ved å tilby disse tjenester får vi bedre og mer effektive arbeidere og arbeiderne selv får økt motivasjon.*

Når det kommer til selve CSR investeringer fremgår av årsrapporten for 2014 at Baker Hughes avsatte totalt 35 millioner USD til miljømessige utbedringer i 2014. Dette inkluderer en avsetning på 3 millioner USD og 4 millioner USD til diverse “Superfund”.

**Figur 7. Lønnsomheten av gjenvinning og avfallshåndtering**



*(Kilde: Baker Hughes HSE Report, 2013)*

Nettofortjenesten av avfallshåndtering var på hele 17.5 millioner USD i 2013. Dette viser at investeringer i avfallshåndtering ikke bare skaper sosial verdi men også skaper verdi for selskapet.

## HSE mål og resultater for 2013

Siden 2009 har Baker hatt et konkret mål om å redusere ressursbruken med 10% årlig (da i hovedsak rettet mot vann, energi og drivhusgass utslipp), i forhold til ressursbruken det foregående året. I følge CSR-rapporten brukte Baker i 2013 85 millioner USD på investeringer knyttet til beskyttelse av natur- og miljø. Dette inkluderer kostnader knyttet til permitteringer, avfallshåndtering, og andre miljømessige aktiviteter. Det kommer frem av CSR-rapporten for 2013 at Baker også forsøker å få hver dag til å være ”en perfekt HSE dag”. Dette vil med andre ord si at man ønsker å oppnå en dag uten uhell eller ulykker på arbeidsplassen, og målet er at disse skal være på null igjennom hele året. Nedenfor vises en tabell over resultatene av Baker Hughes HSE-mål for 2013.

**Tabell 3. Baker Hughes HSE mål og resultater for 2013**

Goal	Target	Result
Zero fatalities	0	6 work-related employee fatalities
10% Reduction in Total Recordable Incident Rate (TRIR)	<0.68	0.65 (14% reduction)
10% Reduction in Days Away from Work Case Rate (DAFWCR)	<0.19	0.17 (18% reduction)
15% Reduction in Short Service Employee (SSE) TRIR	<0.95	1.03 (8% reduction)
10% Reduction in Motor Vehicle Accident Rate (MVAR)	<0.32	0.34 (4% reduction)
Reduce resource use by 10%, targeting water, energy and associated greenhouse gas emissions	10% reduction	13% reduction
15% Reduction in spill volume	15% reduction	6% reduction

(Kilde: Baker Hughes HSE Report 2013)

Som det fremgår av tabellen var målsetningen til Baker i 2013 å redusere deres drivhusgassutslipp og ressursbruk med 10% fra året før. Dette klarte selskapet med god margin og oppnådde en reduksjon på 13%. Andre utslipp og oljesøl skulle

reduseres med 15%, men for 2013 lå reduksjonen på ”bare” 6%. Det er Bakers egen database ”GreenLink” som lagrer disse miljødataene.

### 5.3.2 Halliburton

CSR og bærekraftighet er også en viktig del av Halliburtons forretningsstrategi. Dette kommer klart frem av CSR-rapporten for 2014.

*“The effectiveness of our efforts is visible daily at Halliburton facilities around the world. We integrate sustainability into the Company’s business strategy and performance management system” (Halliburton CSR Rapport 2014).*

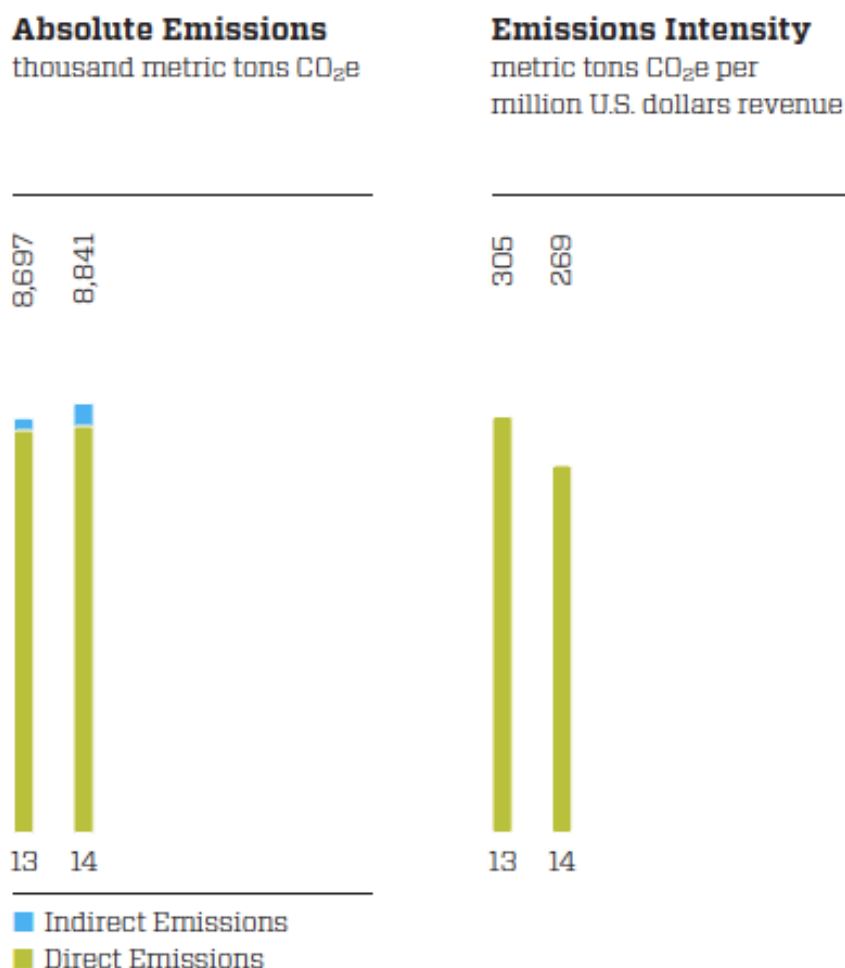
Videre fremgår det av rapporten at Halliburton sikter på å oppnå en langsiktig finansiell verdi samtidig som de ønsker å minimere det miljømessige fotavtrykket. De ønsker også å bidra positivt i lokalmiljøet. Disse prioritene skinner også igjennom i de såkalte ”Guiding Principles” som er Halliburtons rammeverk for etikk og integritet. Et moment som skiller Halliburtons CSR-policy fra de andre case-selskapenes er at de i CSR-rapporten påpeker viktigheten av bærekraftighet i gjennom hele verdikjeden. Mest sannsynlig er dette også noe de andre case-selskapene vektlegger men Halliburton er det eneste selskapet av disse tre som uttrykker dette eksplisitt.

*“Central to our sustainability strategy is a value chain approach that considers sustainability in our supply chain, and our customers’ environmental and social impacts, as well as our own” (CSR Report 2014).*

Halliburton avsatte til sammen 57 millioner USD til natur og miljømessige utbedringer i 2014. Dette er et noe større beløp av Baker sin avsetning for samme periode. Det fremkommer videre av Halliburtons årsrapport 2014 at selskapet i tillegg til dette også avsetter betydelige summer til opprydning etter Deepwater Horizon ulykken som skjedde i Mexicogulfen i 20-22. April 2010. Riggen sank som følge av en eksplosjon og brann om bord. Det var hovedsakelig BP som ble holdt ansvarlig men også noen av oljeserviceselskapene har måttet bidra i opprydningen. Halliburtons ansvarsbyrde ble satt til 3% (Halliburton Årsrapport 2014).

I motsetning til Baker har ikke Halliburton noe klart definert mål på hvor mye de ønsker å redusere sin ressursbruk og sine drivhusgassutslipp. Likevel oppnådde selskapet i 2014 en reduksjon på hele 10% i forhold til utslipp og ulykker knyttet til natur og miljø<sup>32</sup>. Nedenfor vises en tabell over Halliburtons totale CO2 utslipp i 2013 og 2014.

**Figur 8. Halliburtons CO2 utslipp i 2013 og 2014**



(Kilde: Halliburtons CSR Rapport, 2014)

Som vi kan se fra grafen over forurenset Halliburton i 2014 269 tonn CO2 per million USD fortjeneste mot 305 tonn/million dollar i 2013. Dette er en markant reduksjon i CO2-utslippintensiteten. Samlet sett har imidlertid CO2 utslippene økt fra 2013 til 2014. Når det kommer til HSE har Halliburton i likhet med Baker et "zero" mål for ulykker på arbeidsplassen. For å oppnå en bedre sikring av CSR og HSE har Halliburton utarbeidet noen såkalte "Guiding Principles for Sustainability". Disse prinsippene er et slags rammeverk for operasjonene deres på land og i vann.

<sup>32</sup> Halliburton CSR Report 2014

### 5.3.3 Schlumberger

Som det ledende selskapet i oljeserviceindustrien gjør også dette selskapet mange aktive tiltak for å redusere det miljømessige fotavtrykket av produksjonen deres. Det som imidlertid tidlig fremkom av informasjonsinnhentingene var at det ikke var like lett å finne CSR-informasjon om dette selskapet som for de andre case-selskapene. På hjemmesiden deres finnes det ikke en egen seksjon for CSR, og det var heller ikke mulig å oppdrive noen egen CSR-rapport for Schlumberger. Noe overraskende var det også at natur, miljø eller samfunnsansvar heller ikke var nevnt i SEC-rapporten. Dette kan være av interesse for eksempel aksjeeiere som er opptatt av natur og miljø, men det stod altså ikke noe om dette. CSR tall i slike rapporter kan være av interesse for miljøbevisste investorer men det var altså ikke mulig å finne noen spesifikke tall på hvor mye Schlumberger faktisk investerer i CSR.

Det meste av informasjonen rundt CSR engasjementet deres var å finne i årsrapporten, men også her var informasjonen svært begrenset. Dersom man ønsket mer informasjon om deres CSR-praksis måtte man sende en henvendelse til dem på mail. Dette ble gjort og først etter flere uker kom det en tilbakemelding om at CSR-rapport for 2014 ikke var utgitt enda. Det virker med andre ord som at dette selskapet har valgt en annen offentliggjøringsstrategi enn de andre selskapene. Det kom tydelig frem at Schlumberger ikke er like transparent som de andre case-selskapene. Den mangelfulle informasjonen er imidlertid også på mange måter et resultat i seg selv.

Noen tabeller og oversikt over miljøprestasjoner var imidlertid å finne i årsrapporten. Tabellen nedenfor viser Schlumbergers CO<sub>2</sub>-utslipp mål i antall tonn CO<sub>2</sub> per milliard USD fortjeneste. Som vi ser av tabellen har forurensningen fra 2013 til 2014 økt både målt i fortjeneste og per ansatt.

**Tabell 4. Oversikt over Schlumbergers CO2-utslipp i 2013 og 2014**

Year ended December 31	2014	2013
Combined Lost Time Injury Frequency (CLTIF)—Industry Recognized (OGP)	1.0	1.2
Auto Accident Rate mile (AARm)—Industry Recognized	0.24	0.24
CO <sub>2</sub> emitted (million tonnes)	2.1	1.8
Tonnes of CO <sub>2</sub> per billion \$ revenue	43,200	39,700
Tonnes of CO <sub>2</sub> per employee per year	16.6	14.6

*(Kilde: Schlumbergers Årsrapport, 2014)*

## 5.4 Code of Conduct, ISO-standarder og egne policyer

### 5.4.1 Baker Hughes

Enhver nyansatt ved Baker Hughes er nødt til å lese og signere en såkalt Code of Conduct (CoC). Dette er en brosjyre på over 50 sider som gir informasjon den policyen selskapet fører for å sikre at de ansatte er innforstått med selskapets praksis og retningslinjer. Blant annet er det i denne brosjyren detaljert informasjon om selskapets kjerneverdier, antikorrupsjons retningslinjer, menneskerettigheter og generell informasjon om HMS. I tillegg til CoC har Baker en rekke policyer som de ansatte må følge. Et eksempel på dette er en egen "HSE and Security Policy Statement" og diverse ISO-standarder de følger. Det kommer også frem av nettsiden at Baker har et klart mål om å minimere det miljømessige fotavtrykket.

### 5.4.2 Halliburton

På lik linje med Baker har også Halliburton en Code of Business Conduct (CoBC) som alle ansatte må lese, forstå og internalisere i sitt daglige virke. Dette er en viktig del av selskapets arbeid i å styre selskapet på en etisk og forsvarlig måte. Det kommer frem av nettsiden at også dette selskapet tar samfunnsansvar seriøst, og på hjemmesiden er at avsatt en egen seksjon for bærekraftighet.

*"Bærekraft er ikke lenger bare et begrep, men noe langt mer hos oss i Halliburton. Bærekraft knyttes ikke til et enkelt team, avdeling eller aktivitet. Bærekraft er en viktig del av alt vi utfører og arbeider med."*<sup>33</sup>

I tillegg til CoBC har selskapet også en egen ledelsespolicy (Corporate Governance Policy). Disse to danner til sammen det etiske og juridiske grunnlaget for hvordan Halliburton skal opptre overfor grupper som berøres av selskapets aktiviteter. I tillegg til dette Halliburton også en egen en "Human Rights Policy Statement" og følger også diverse ISO-standarder og andre industrielle standarder som ISO 9000, ISO 9001, ISO 14000, ISO 14001, OHSAS 18001, API Q1, API Q2, og API RP 75).

---

<sup>33</sup> <http://www.halliburton.no/newsread/index.aspx?nodeid=5113>

### *5.4.3 Schlumberger*

Ikke overraskende har også Schlumberger en egen Code of Conduct kalt ”The Blue Print” som skal gi retningslinjer til organisasjonens medlemmer. Utgaven som er tilgjengelig på nett er imidlertid mye mindre enn for de andre case-selskapene og består bare av syv sider. Den er designet for å hjelpe hver enkelt ansatt i å handle ansvarlig og rettferdig. Det kommer ikke frem av nettsiden eller årsrapporten om Schlumberger har forpliktet seg til de aktuelle ISO-standardene. Men som den ledende aktøren i markedet er det nok overveiende sannsynlighet for at også dette selskapet gjør det.



## 5.5 Investeringer i bærekraftig teknologi

### 5.5.1 Baker Hughes

Når det kommer til investering og utvikling av bærekraftig teknologi har Baker blant annet satset på:

- Utvikling av mer miljøvennlige, kostnadseffektive væskesystemer som reduserer påvirkningen på samfunnet.
- Utvikling av såkalt ”grønne” kjemikalier
- Lagring av karbon for å redusere utslipp av drivhusgasser
- Avfallshåndteringssystemer

Det ligger mye detaljert informasjon om disse teknologiene offentlig tilgjengelig på deres hjemmeside, slik at det er lett å se at Baker har valgt en veldig åpen og transparent profil.

Da HSE Manager Hamre under intervjuet ble spurt om hvilke fordeler og ulemper hun forbinder med CSR trakk hun særlig frem bærekraftig teknologi som noe som gagnar både bedrift og samfunn.

*”Dersom man skal foreta store investeringer er det viktig at det er lønnsomt for oss. Men det er også viktig for oss at det er lønnsomt for samfunnet. Vi i Baker ønsker å optimalisere på en sånn måte at det gagnar både bedrift og samfunn. Vi fokuserer særlig på å utvikle bærekraftig teknologi til nordsjøen. Ved å tilby bærekraftig teknologi minsker vi risikoen for uhell på både naturen og for de ansatte”.*

### 5.5.2 Halliburton

I motsetning til Baker har ikke Halliburton noe særlig detaljert informasjon om deres satsning på bærekraftig teknologi på deres hjemmesider. Det eneste som fremgår under denne seksjonen på hjemmesiden deres er en ”statement” om at Halliburton er et selskap hvor teknologi prioriteres høyt, og at bærekraft blir implementert i alle prosjekter de er involvert i. Det vises med andre ord ikke til noen konkrete eksempler. I CSR-rapporten deres beskriver de flere ulike teknologier og produkter de har

utviklet gjennom 2014 men det er ikke noe som spesielt står frem som særlig bærekraftige.

### **5.5.3 Schlumberger**

Som det ledende selskapet i markedet har satser også Schlumberger stort på forskning og utvikling av nye og mer effektive produksjonsmetoder. Som følge av stadig økende klimautfordringer har selskapet blant annet investert mye ressurser i utvikling av teknologi for lagre CO2 under bakkenivå, på en sikker og effektiv måte. Et annet satsningsområde for Schlumberger har vært utviklingen av en fracking-teknikk kalt "HiWAY" som reduserer vannbruken med 25% i forhold til tradisjonelle metoder. "Lean and green" er et prosjekt som går ut på å forbedre avfallshåndteringen for å redusere fotavtrykket i naturen. Dette programmet ble lansert i 2010 og gir i dag, 5 år senere en nettofortjeneste på 1 million USD per år.

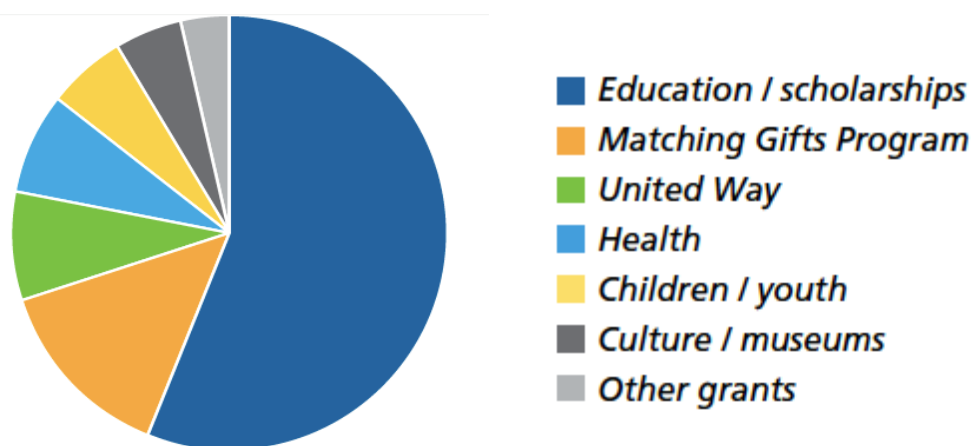
*"The return on investment from these projects provides both financial and environmental advantages that are potentially repeatable" (SLB Årsrapport, 2014).*

## 5.6 Monetære gaver, donasjoner og investeringer i lokalsamfunn

### 5.6.1 Baker Hughes

Når det kommer til monetære gaver og donasjoner til veldedige formål fremgår det av Bakers CSR-rapport at de selv gir mest penger til utdanning. I 2013 ga Baker samlet over 8 milliarder USD til veldedighet over hele verden. Figuren nedenfor viser fordelingen av Bakers bidrag til veldedige formål.

**Figur 9. Baker Hughes monetære donasjoner 2013**



(Kilde: Baker Hughes HSE Report 2013)

I CSR rapporten kommer det også frem at Baker ikke bare investerer i CSR fordi de mener det er en viktig del av samfunnsansvaret, men det står klart uttrykt at de også finner det lønnsomt.

Det fremgår av nettsiden til Baker at de også anser investeringer i mennesker og lokalsamfunn som en viktig del av selskapets langsiktige forretningsstrategi.

Selskapet investerer i mange ulike prosjekter over hele verden. Dette er for det første et positivt bidrag for lokalmiljøet, men slike prosjekter kan også øke motivasjon og lyst hos den enkelte ansatte. Den ansatte kan få en følelse av å være del av noe stort og være stolt av selskapet sitt.

### 5.6.2 Halliburton

Det var ikke mulig å fremdrive noen totalsum på hvor mye Halliburton har donert i løpet av 2014. Men det fremkom av rapportene at 3.9 millioner USD var donert til lokalsamfunnene de operer i form av stipend og lignende. Ytterligere 2.6 milliarder USD ble donert til skoler og universiteter verden over<sup>34</sup>.

Etter en undersøkelse av Halliburtons nettside, og ulike rapporter fremgår det klart at selskapet anser det å investere i lokalsamfunn som verdiskapning.

*”Vi i Halliburton mener at noe av det viktigste vi gjør i de lokalsamfunnene hvor vi driver vår virksomhet, er å styrke bærekraften gjennom økonomisk verdiskapning, gjennom å ansette og lære opp lokale arbeidstakere og også gjennom å støtte lokale bedrifter.”<sup>35</sup>*

For å få til dette satser Halliburton sterkt på å ansette lokal arbeidskraft, og tilby trenings- og utviklingsprogrammer til lokalbefolkningen. I 2012 var hele 92% av de ansatte fra nærområdet bedriften opererer i. Algeria, Azerbaijan, Congo, Gabon og Kazakhstan trekkes frem som eksempler på vekstland som Halliburton har ytterligere fokus på å involvering og inkludering av lokalbefolkningen i sitt arbeid.

Det kommer også frem av undersøkelsen at Halliburton ser de langsiktige fordelene for selskapet av å støtte utdanningsinstitusjoner. De erkjenner at slike investeringer kan være lønnsomme på lang sikt.

*”Vårt samarbeid med utdanningsinstitusjoner verden over har gitt oss anledning til å ta et steg inn i fremtiden, og forsikre oss bærekraftige leveranser av ingeniører, forskere og personell med høyere utdanning.”<sup>36</sup>*

---

<sup>34</sup> Halliburton CSR Report 2014

<sup>35</sup> <http://www.halliburton.no/newsread/index.aspx?nodeid=5148>

<sup>36</sup> <http://www.halliburton.no/newsread/index.aspx?nodeid=5149>

### 5.6.3 Schlumberger

Ettersom det ikke var mulig å oppdrive noen CSR-tall for Schlumberger var det heller ikke mulig å finne ut hvor mye penger selskapet har donert til veldedige formål. Det hersker imidlertid liten tvil om at selskapets innsats også på dette område antas å være betydelig.

På lik linje med de overnevnte selskapene er investeringer i særlig utdanning i lokalsamfunnene også særlig viktig for Schlumberger. Investeringene selskapet her gjør er i hovedsak knyttet til utdannelser innen vitenskap og helse- og miljø. Det kommer klart frem av årsrapporten at investeringer må kunne knyttes til Schlumbergers forretningsvirke for å kunne realiseres.

*“The Schlumberger approach to social investment respects three principles—it must be for activities that are connected to our business, it must be rooted in the communities in which we work, and it must be both focused and accountable” (SLB Årsrapport, 2014).*

## 5.7 Utmerkelser, Anerkjennelser og priser

### 5.7.1 Baker Hughes

Baker Hughes har de siste årene mottatt en rekke utmerkelser, anerkjennelser og priser for sin innsats på natur-og miljø området. Noen av utmerkelsene som kan nevnes er høy rangering i Dow Jones World Sustainability Index, 20 plass i Newsweek Green Rankings, og Computerworld's Green-IT Awards.

Newsweek's Green Rankings er et anerkjent prosjekt som rangerer 500 av de største børsnoterte selskapene i USA og 500 av de største børsnoterte globalt etter deres miljømessige prestasjoner. Her blir selskaper rangert etter en rekke ulike faktorer som omhandler selskapets bærekraftighet og samfunnsansvar. Blant annet legges det vekt på selskapenes håndtering av energi, karbon, vann og avfall, og omdømme.<sup>37</sup> Baker ble i 2014 rangert som det 20 grønneste firmaet globalt av 500 av de største selskapene i verden i denne rangeringen. Dette er en bedre rangering en noe annet oljeselskap har oppnådd i en lignende rangering tidligere. Andre rangeringer Baker Hughes har oppnådd er Carbon Disclosure Project (CDP) – Leader in the Energy Equipment and Services sector, CR Magazine's Best Corporate Citizens – Highest-ranked oilfield service company in the energy industry sector, Bloomberg Environment, and Social and Governance Disclosure Index – Leader in the energy sector<sup>38</sup>. Det kom tydelig frem av intervjuet at særlig rangering i Newsweek Ranking hang veldig høyt. Da HSE Manager Irene Hamre i intervjuet ble hun spurt om hvordan utmerkelser og anerkjennelser påvirker Baker svarte hun følgende:

*“En av de siste anerkjennelsene vi ble tildelt var 20. Plass i Newsweek Ranking. I tillegg har vi fått en lokalpris fra Franzefoss. Denne fikk vi som følge av at vi fokuserer på gjenvinning. Vi har ikke bare fokus på å sortere rett, vi bruker ressurser på å gjenvinne metall. Dette er ikke bare mer økonomisk for oss, men er også mer miljøvennlig. Det blir enda viktigere med en slik optimalisering av prosesser i slike nedgangstider vi er i nå”.*

---

<sup>37</sup> <http://www.newsweek.com/green/worlds-greenest-companies-2014>

<sup>38</sup> Baker Hughes CSR-report 2013

Hamre trekker også frem i intervjuet at anerkjennelser og priser også har effekt på de ansatte. Hun forteller at diplomer og anerkjennelser kan ”booste” motivasjonen til de ansatte og at det kan ha en positiv effekt internt.

*”Her i Baker henger vi diplomene opp i verkstedene, slik at de ansatte kan se den daglig”.*

### **5.7.2 Halliburton**

Halliburton har også fått tildelt en rekke anerkjennelser og utmerkelser for sin innsats innen CSR. Noen av disse er ”The Gold Award for Health, Safety and Environment Excellence by the American Society of Safety Engineers”, og en topp 5 ranking i ”The Dow Jones Sustainability Index” (DJSI)<sup>39</sup>

### **5.7.3 Schlumberger**

For Schlumberger var heller ikke på dette området mulighet å oppdrive noen informasjon på bakgrunn av deres egen offentlige informasjon.

---

<sup>39</sup> Halliburtons CSR Report 2014

## Kapittel 6: Analyse og diskusjon

### 6.1 Introduksjon

Det å klare å sikre seg god sosial og miljømessig prestasjon er en utfordrende oppgave uavhengig av hvilken sektor man operer i. Suksess avhenger av den rette kombinasjonen av tekniske ferdigheter, effektiv risikohåndtering, rett miks av regulering og statlig støtte. I tillegg avhenger det av å ha et oppvakt og informert lokalsamfunn, selskapers evne til å lytte og være reaktive, og grad av samarbeid mellom ulike aktører industrien (Wilson & Kuszewski, 2011). Noen eller alle av disse faktorene eksisterer i regionene hvor olje- og gass prosjekter er lokalisert.

Som det fremkommer av eksisterende teorier og artikler har CSR gått fra å være noe som kun omhandler selskapet og dets ansatte til å nå omfatte større og mer komplekse verdikjeder samt verdenssamfunnet som helhet. Globaliseringen har ført til at stadig flere selskaper blir multinasjonale og at verden blir stadig ”mindre”. Multinasjonale selskaper kan ikke lenger bare være opptatt av miljøvern i det landet de operer i, men må i dag også ta høyde for produksjonens påvirkning på miljøet på verdensbasis. I tillegg flytter oljeutvinningen seg til stadig mer sensitive områder. Dette krever enda skjerpet oppmerksomhet rundt natur og miljøvern. Verdikjedene blir stadig mer komplekse ettersom hovedkontraktørene ikke alltid kan tilby de produktene og tjenestene som trengs for å utføre operasjonen. Det er derfor ikke lenger nok at operatørene og hovedkontraktørene bare påser at de selv opererer innenfor visse standarder og policyer. Dette stiller nye krav til at verdikjeden må samarbeide når det kommer til samfunnsansvaret. Som omtalt i teoridelen har Emma Wilson and Judy Kuszewski (2011) listet opp en rekke eksempler på aksjoner selskapene kan ta for å bli en mer integrert verdikjede og på denne måten skape fellesverdier. Dette er også noe case-selskapene kunne hatt nytte av i sitt arbeid med å integrere samfunnsansvaret. Dette er imidlertid en utfordrende og tidkrevende oppgave.

Når det gjelder CSR ser vi også en utvikling mot at selskaper går fra å ha en filantropisk tilnærming til å ha en økende grad av ”shared value” tankegang. Flere og flere selskaper går i retning av å integrere CSR som den del av kjernekompetansen. Dette kom også tydelig frem i dette studiet av de tre case-selskapene. Alle tre selskapene har tatt et tydelig standpunkt i forhold til samfunnsansvar. Foruten å ha



forpliktet seg til diverse ISO-standarder har selskapene i tillegg utarbeidet egne policyer og prosedyrer som de ansatte må følge, deriblant Code of Conducts.

Det som skiller selskapene i forhold til CSR er profilering og grad av gjennomsiktighet. Baker fremstod som det selskapet som profilerte seg sterkest som miljøvennlige utad. Det var omfattende offentlig tilgjengelig informasjon på deres nettsider om deres CSR-praksis og det var lett og se at dette var noe selskapet var stolte over og ønsket å fremme. Dernest kom Halliburton. Selv om ikke Halliburton hadde like omfattende profilering som Baker var det lett å se at CSR også var et satsingsområde for dem. Både på nettsiden deres og deres CSR-rapport stod det klare uttalelser om CSR er en del av Halliburtons forretningsstrategi. Schlumberger fremstod på sin side som det selskapet som det var minst gjennomsiktige. Dette selskapet har valgt en lavere grad av profilering og offentliggjøring av informasjon rundt deres CSR innsats enn de andre case-selskapene. Det var visstnok mulig å få tak i mer informasjon men da måtte man henvende seg til dem på mail.

Til tross for at det var vanskelig å finne klare tall på hvor mye selskapene faktisk investerer i CSR, virker det som at dette er noe alle tre selskapene finner lønnsomt. Det virker som at alle tre case-selskapene integrerer CSR som den del av deres kjernekompetanse. Dette kommer klarest frem i deres satsing på bærekraftig teknologisk utvikling og strategiske donasjoner til lokalsamfunnet.

Hovedproblemstillingen i denne oppgaven er å finne ut hvilke motiver har oljeservice-selskaper for å investere i CSR. For å besvare denne problemstillingen er det nyttig å dele den opp og svare på noen underspørsmål.

## 6.2 Forskningsspørsmål

### **Forskningsspørsmål 1: I hvilken kvadrant i CSR-modellen (Fig.4) passer case-selskapene best inn i når man tar utgangspunkt i de innsamlede dataene?**

Som det fremkommer av resultatdelen har alle tre case-selskapene tatt et klart standpunkt til deres samfunnsansvar. Både Baker og Halliburton har eksplisitte uttalelser både i sine CSR-rapporter og på deres hjemmesider om at CSR er en del av deres langsiktige lønnsomhetsstrategi. Dette blir også bekreftet når man ser på de

faktiske tallene som foreligger i selskapenes rapporter. Dette kommer ikke like klart frem for Schlumberger, men som verdensledende aktør innen sektoren antas det at også Schlumberger har integrert CSR som en del av forretningsstrategien sin. Baker er det eneste av de tre case-selskapene som har et klart definert mål for sin CSR-innsats. Selskapet ønsker å redusere sine drivhusgassutslipp og andre utslipp med 10% fra året før. Dette skiller selskapet fra de andre selskapene i studiet. Det blir også gjort mye investeringer i forhold til søppel og avfallshåndtering hos case-selskapene. Som det fremkommer av resultatdelen tjente Baker hele 17.5 millioner USD i 2013 på dette.

I tillegg ser vi at selskapene blant annet investerer i bærekraftig teknologi og utvikling av lokalsamfunn. Dette er en viktig del av samfunnsansvaret i en så høyteknologisk og krevende bransje som olje- og gassnæringen er. Porter og Kramer påpeker i sine teorier viktigheten av å investere i nettopp lokalsamfunn for at også selskapet senere skal høste godene av dette. De påpeker særlig viktigheten av å bygge opp og støtte lokalsamfunnet, utvikle kjernekompetanse i selskapet og på denne måten skaffe seg et konkurransefortrinn. Viktigheten av kjernekompetanse har også blitt omdiskutert av flere forfattere, deriblant Prahalad & Hamel (1990). Prahalad & Hamel (1990) mener kjernekompetansen utgjør selve røttene i organisasjonen på lik linje som røttene gir næring til et tre. Først nå man konsentrerer seg om å bli spesialisert innen en eller flere kompetanser og får organisasjonen til å omfavne dette, vil man klare å anskaffe seg et konkurransefortrinn som er vanskelig for konkurrentene å kopiere. I dette studiet tilbyr alle tre case-selskapene et bredt spekter av olje- og gasstjenester til oljenæringen. Det selskapet som utmerket seg innen satsning på bærekraftig utvikling var Baker Hughes. Det kan på mange måter virke som at Baker har vært forut sin tid når det kommer til fracking-teknologien. De siste årene har selskapet satset stort på å få selve frackingprosessen til å bli mer effektiv og miljøvennlig. Resultatet har blitt mer effektiv vannbruk og offentliggjøring av miljøvennlige kjemikalier. Dette er et eksempel på hvordan CSR-satsning og fokus på å skape fellesverdier kan øke lønnsomheten både for bedrift og samfunn. Dette har skaffet Baker et klart konkurransefortrinn innenfor dette forretningssegmentet, og det har heller ikke gått ubemerket hen blant konkurrentene. Halliburton ble så interessert i denne teknologien at den antakelig var en tungtveiende bakenforliggende faktor for oppkjøpet av Baker Hughes 16.nov 2014.

En annen måte å opparbeide seg "shared value" er "foreta strategiske investeringer å lokalsamfunn. Vi ser tilfeller av at alle tre selskapene anser slike investeringer som viktige. Dette kommer klart frem av en rekke uttalelser selskapene har på sine nettsider og rapporter, men også av tallene selskapene har offentliggjort. Selv om Schlumberger ikke har offentliggjort noen tall på sine nettsider om hvor mye de investerer i lokalsamfunn, står det i årsrapporten en klar uttalelse om at investeringer er nødt til å være knyttet til forretningsstrategien for å kunne realiseres. Selv om dette er en nokså vid formulering, ser man at selskapet har en strategi bak sine donasjoner.

#### Selskapenes plassering i CSR modellen (Fig.4)

Sett i forhold til CSR-modell (Fig.4) ser det med andre ord ut til at alle tre selskapene har en høy grad av kjernekompetanse involvert i sin CSR-tilnærming. Dette taler for en "shared value" tankegang og en bevegelse langs x-aksen i figuren.

Man ser imidlertid også et innslag av filantropi i selskapenes CSR-tilnærming. Alle tre selskapene gir donasjoner til blant annet utdanningsinstitusjoner og ulike læringsprogrammer. Disse donasjonene gis likevel ikke ut uten mål og mening. Det virker som at selskapene foretar strategiske og målrettede donasjoner som skal tjene selskapet på lang sikt. Under intervjuet med Baker kom det blant annet frem at selskapet tar inn lærlinger fordi de anser dem som verdifull arbeidskraft senere. I tillegg påpeker Halliburton på sine nettsider at donasjoner til utdanningsinstitusjoner og lignende er verdifulle for dem fordi de kan dra nytte av godt utdannede arbeidere på et senere tidspunkt. Dette tyder på at selskapene også har et langsiktig perspektiv i sin CSR-tilnærming. Dette taler for en bevegelse oppover langs y-aksen i figuren.

Oppsummert virker det som at alle tre case-selskapene passer best inn i kvadrant 4 i CSR-modellen (Fig. 4). Dette er også den kvadranten som antas å være den mest effektive ettersom den er lønnsom både for bedrift og samfunn. Ved å integrere CSR som en del av kjernekompetansen og ha et langsiktig perspektiv vil man opparbeide seg en styrke og kompetanse som er vanskelig for konkurrentene å kopiere. Man vil med andre ord opparbeide seg en større grad av markedsdominans.

## **Forskningsspørsmål 2: Forteller case-selskapenes CSR-tilnærming og deres plassering i CSR-modellen (Fig 4) noe om hvilket motiv oljeservice selskaper har for å være aktive på CSR-området?**

Selskaper kan ha mange ulike motiver for å investere i CSR. Som nevnt i teoridelen kan et av disse motivene være ønsket å imøtekomme eksisterende eller nærstående reguleringsendringer i forhold til natur og miljø. Alle tre case-selskapene er store internasjonale selskaper. Som det fremgår av studiet følger alle selskapene diverse ISO-standarder og andre internasjonale policyer. Det virker med andre ord som at ønsket om å følge lover og regler gjennom disse standardene i stor grad allerede er ivaretatt. Dette er imidlertid noe selskapene hele tiden må være oppmerksom på ettersom oljeproduksjon ofte finner sted i fattige utviklingsland hvor reguleringen på område kan være svak. At selskapene hele tiden er oppmerksom på nærstående reguleringsendringer kom klart frem av blant annet Bakers årsrapport for 2014.

*In addition, the U.S. government has announced plans to issue proposed rules setting GHG emission standards for the oil and natural gas industry. We are unable to predict whether the proposed changes in laws or regulations will ultimately occur or what they will ultimately require, and accordingly, we are unable to assess the potential financial or operational impact they may have on our business. (Baker Hughes Årsrapport 2014)*

I Carrolls CSR-pyramide er juridisk ansvar det andre trinnet i pyramiden. For case-selskapene sin del antas dette ansvaret å være ivaretatt og at de dermed trygt kan bevege seg oppover og fokusere på de øverste trinnene i pyramiden.

Et annet motiv selskapene kan ha for CSR investeringer er ønsket om bedre omdømme, rykte og bedret markedsposisjon. Mange selskaper investerer i CSR nettopp fordi de tror dette vil få en positiv effekt ovenfor lokalsamfunnet. Ofte har slike donasjoner lite eller ingenting med selve driften til selskapet å gjøre. Dette avslører en kortsiktighet i selskapets forretningsplan, tenkning og strategier. Resultatet blir ofte at donasjonene blir en kostbar utgiftspost for selskapet, som lokalbefolkningen som mottar donasjonen etter kort tid glemmer. Ettersom alle case-selskapene i dette studiet har integrert CSR som en del av forretningsstrategien deres

og følgelig faller inn under kvadrant 4, antas de å ha en mer langsiktig lønnsomhetsstrategi. Man skal ikke utelukke at også disse selskapene ser gevinstene i form av bedre omdømme og rykte en CSR investering kan gi. Mye av informasjonen som ligger offentlig tilgjengelig er veldig glorifisert og mange av uttalelsene kan virke noe pompøse. Ønsket om bedre omdømme antas likevel ikke til å være utgangspunktet og hovedårsaken bak investeringen. Det virker som at selskapene i studiet ser de langsiktige fordelene av å investere i CSR som bedre og mer effektiv teknologi, bedre arbeidskraft og økt lønnsomhet. HSE Manager i Baker Irene Hamre var veldig klar i svaret da hun ble spurt om hvordan CSR kan være lønnsomt for selskapet. Det første hun påpekte var at ved å ta samfunnsansvar økte det sjansene deres for å vinne flere anbud. I tillegg påpekte hun at det å fokusere på samfunnsansvar kan føre til mindre sykefravær, friskere ansatte og lignende.

Dette sammen med satsingen på bærekraftig teknologien viser at særlig Baker har et ”shared value” tankesett.

Det har vært en trend de siste årene mot at også investorene og andre kapitaltilbydere stiller nye krav til selskapene i forhold til grad av samfunnsansvar. Det kan være en avgjørende faktor i spørsmålet om mer kapitaltilgang om selskapet opptrer samfunnsansvarlig eller ei. SEC-rapport er en rapport som børsnoterte selskaper i USA må utgi. Rapporten inneholder nøkkeltall og viktig informasjon som investorene bruker i sine investeringsavgjørelser. Av case-selskapene utga både Baker og Halliburton en såkalt SEC-rapport, og det stod også her konkrete tall på deres CSR-investeringer. Det var derimot ikke mulig å oppdrive noen SEC-rapport for Schlumberger. Det kommer også frem av Baker Hughes CSR-rapport for 2013 at selskapet setter investorers rangeringer av deres samfunnsansvar høyt. Et eksempel på en slik rangering er Carbon Disclosure Project (CDP) som en et investor drevet initiativ. CDP rangerer selskaper etter deres sosiale bærekraftighet.<sup>40</sup> Dette er et eksempel på at Baker kan være motivert til å investere i CSR som følge av at mange investorer stiller krav til samfunnsansvar.

Ettersom olje- og gassutvinningen flytter seg til stadig mer sensitive områder stiller dette nye krav varsomhet og risikohåndtering. Det har gjennom de siste tiårene vært

---

<sup>40</sup> Baker Hughes CSR Rapport 2013

en rekke skandaler og ulykker knyttet til oljerelatert virksomhet, som har ført til enda mer press fra samfunnet om at selskapene skal være samfunnsansvarlige. Det antas derfor at ønsket om å redusere risikoen både for selskap og samfunn er en viktig faktor bak case-selskapenes CSR-fokus. Halliburton foretar den dag i dag fremdeles avsetninger i forbindelse med BP ulykken i Mexicogulfen. Opprydningsarbeidet etter slike ulykker er en tidkrevende og kostbar prosess. Når det kommer til kostnadsreduksjon er selve kjernen i ”shared value” prinsippet at både selskap og samfunn skal tjene på CSR-investeringen på lang sikt. Det kommer frem av resultatene fra denne undersøkelsen at alle tre case-selskapene ser verdien av å satse på CSR. Selskapene uttrykker dette eksplisitt i sin offentlig tilgjengelig informasjon mens de også viser dette gjennom sine investeringer, da særlig i bærekraftig teknologi. Det virker som at selskapene har erkjent viktigheten av å utvikle kjernekompetanse for oppnå et konkurransefortrinn og at dette kan være et av de viktigste motivene bak investeringene.

## Kapittel 7: Konklusjon

### 7.1 Introduksjon

I dette kapittelet skal hovedfunnene i studiet i korthet oppsummeres.

### 7.2 Hovedfunn i studiet

Gjennom litteraturstudiet kom det raskt frem at CSR-begrepet har hatt en betydelig utvikling de siste årene. CSR har og vil også i fremtiden ha en stor betydning i olje- og gassindustrien ettersom stadig flere land får bedre økonomi og økt velferd. Det kan virke som at CSR har hatt et skifte fra en filantropisk tankegang til en tilnærming som har mer fokus på å utvikle kjernekompetanse og skape "shared value". Dette virker det også som at case-selskapene i dette studie fokusert på. Alle tre selskapene ser viktigheten av å investere i lokalsamfunn og erkjenner at deres samfunnsansvar består i mer å bare maksimere profitt. Klarest grønn profil har Baker Hughes. Dernest Halliburton og tilslutt Schlumberger. Årsaken til at disse selskapene investerer i CSR virker å være sammensatt av mange ulike faktorer, og det er umulig å trekke noen konklusjon på selskapenes motiver basert på dette studie. Men studie kan gi indikasjoner. Men muligheten til å skape økonomisk verdi gjennom å skape sosial verdi kan være en av de mest sentrale kreftene bak vekst i den globale økonomien. Det virker som at "shared value" og fokus på kjernekompetanse er i ferd med å bli en enda mer integrert del av case-selskapenes strategi. Hvorvidt man kan generalisere dette ut til andre oljeserviceselskapet er derimot høyst usikkert ettersom at studiet har mange begrensninger. Men uavhengig av dette studie sår det liten tvil om at viktigheten av CSR stiger og vil stige også i fremtiden. Spørsmålet er bare hvordan man skal integrere og implementere dette på best mulig måte for å skaffe seg økt lønnsomhet og et varig konkurransefortrinn.

### 7.3 Begrensinger i studiet

Dette studie har gitt en indikasjon på hva som slags motiver oljeserviceselskaper kan ha for å investere i CSR. Det er imidlertid viktig å påpeke at dette studie har mange begrensninger som gjør det vanskelig å generalisere resultatene og vurderingene til andre selskaper i olje- og gassindustrien. For å få et bredere datagrunnlag og mer

tyngde kunne studie omfattet flere case-selskaper og eventuelt inkludert en spørreundersøkelse. I tillegg burde dybdeintervjuer blitt foretatt av samtlige case-selskaper for å få et bedre og bredere sammenligningsgrunnlag. I dette studie var det dessverre bare mulig å få til et intervju med Baker Hughes. Dette svekker således sammenligningsgrunnlaget.

En annen begrensning i studie var at tilgangen på faktiske CSR-tall var knapp. Det var vanskelig å kunne si noe om hvor mye selskapene bidrar rent økonomisk i CSR-investeringer sett i forhold til hverandre. For å se hvor stor innsatsen kunne det vært interessant å sammenligne selskapenes CSR-investering i forhold til deres totale inntjening og aksjekapital. Knappheten på tall og statistikker gjorde likevel dette noe vanskelig. Det er følgelig vanskelig å dra noen konklusjoner på hvilket selskap som investerer mest i CSR. Videre var det svært vanskelig å sammenligne forureningsnivået til selskapene. Det var kun Baker og Halliburton som utga tall over deres CO<sub>2</sub>-utslipp i CSR-rapporten, men også disse tallene ble oppgitt i ulike måleenheter. Det ble der for vanskelig å si noe om hvem som gjorde best miljøprestasjon i det foregående året (2014).

#### 7.4 Implikasjoner for videre studier

Som nevnt i dette studie har det vært en kraftig økning i produksjonskapasiteten for skiftergass. Da særlig I USA. En viktig problemstilling som selskapene nå står ovenfor og som kan være gjenstand for videre drøfting er hvordan selskapene skal møte denne hurtige fremveksten på en måte som også tar vare på naturen. Vi har sett at Baker blant annet har investert i teknologi som tar sikte på å utvikle miljøvennlige kjemikalier og gjenbruk av vann. Men det trengs antakelig enda mer satsning på miljøvennlig teknologi i fremtiden som følge av denne trenden. Noe av det viktigste en bedrift kan gjøre, er å bygge opp en intern kultur basert på bedriftens samfunnsansvar. Det kunne vært interessant å forsket videre på hvordan dette kan gjøres på best mulig måte.



## Litteraturliste:

### 1.1 Bøker og artikler:

- Bowen, H.R. (1953), Social Responsibilities
- Brown, T.J. & Dacin, P.A. (1997), The Journal of Marketing, *The company and the product: Corporate associations and consumer product responses*
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Jul–Aug, s. 39–48.
- Carroll, A.B. (1999). *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*. *Business and Society*, 38, s. 268–295.
- Carroll, A.B. (2008). *A history of corporate social responsibility: concepts and practices*. In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, s. 19–46.
- Carroll and Shabana (2010), International Journal of Management, *The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice*.
- Carson, S. G. og N. Kosberg (2003): kap. 1 *Bedriftenes samfunnsansvar – en introduksjon* i Carson og Kosberg: *Etisk forretning: Bedriftens samfunnsansvar*. Cappelen akademisk forlag, Oslo.
- Crouch, Colin. (2006), *Modelling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility*, SAGE Publications

- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, September.
- Davis, K. (1960). *Can business afford to ignore social responsibilities?* California Management Review, **2**, s. 70–76.
- EU-kommisjonen (2006), *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*
- Fisher-Vanden, K. &, Thorburn, K.S. (2011), Journal of Environmental Economics and Management, *Voluntary corporate environmental initiatives and shareholder wealth*
- Friedman, M. (1970), *The social responsibility of business is to increase its profits*, The New York Times Magazine
- Frederick, W.C. (1978). *From CSR1 to CSR2: the maturing of business and society thought*. Working Paper 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Frynas, G. (2005), *The False developmental promise of Corporate Social Responsibility: Evidence from multinational oil companies*, s.594
- Frynas, G. (2009), Journal of World Energy Law and Business, *CSR in The Oil and Gas Sector*
- Graafland, J. J. (2002), *Sourcing Ethics in the Textile Sector: The Case of C&A*, Business Ethics A European Review 11(3), s. 282–294.
- Ghosh, R. (2011), *Sustainable Development*
- Godfrey, C.P. &, Hatch, W.H. (2007), Journal of Business Ethics, *Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century*
- Gripsrud, G, Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004), *Metode og datanalyse*

- Grønmo, S. (2004), *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Fagbokforl., Bergen
- Hanf, K. & Jansen, A. (1998), *Governance and Environment in Western Europe, Politics, Policy and Administration*. Longman
- Hellevik, O. (1999), *Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap* (6.ed. Vol.2). Oslo, Universitetsforlaget
- Johannessen. A., Tufte, P. og Kristoffersen, L. (2006) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag, Oslo
- Laudal, T, & Mikkelsen, A. (2014), *Strategisk HRM*
- Laudal, T. (2011), *Social Responsibility Journal, Drivers and Barriers of CSR and the size and internalization of firms*
- Patin, S. (1999), *Environmental Impact of The Oil and Gas Industry*, EcoMonitor. Publisering: East Northport, New York
- Porter, M.E. & Kramer, M.R.(2011), *Creating Shared Value*, s. 64-65
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006), *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harv.Bus, 84 (12) s.78-92
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*. Harvard Business Review, 80, s. 56–69.
- Prahalad C.K. & Hamel, G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*
- The Committee for Economic Development. (1971), *Social Responsibilities of Business Corporations*

- Utting, P. & Ives, K. (2006), The politics of corporate responsibility and the oil industry, St. Antony`s International Review, University of Oxford, Oxford.
- Waddock, S.A. & Graves, S.B. (1997), Strategic management journal, *The corporate social performance financial performance link*
- Wilson, E. & Kuszewski, J. (2011), *Shared value, shared responsibility*, International Institute for Environment and Development (IIED)
- Zadek, S. (2000). *Doing Good and Doing Well: Making the Business Case for Corporate Citizenship*. Research Report 1282-00-RR. New York: The Conference Board.
- 

## 1.2 Internettkilder:

- <http://www.slb.com/>
- <http://www.bakerhughes.com/>
- <http://www.halliburton.no/>
- <http://www.bakerhughes.com/company/about/history>
- <http://www.bakerhughes.com/company/corporate-social-responsibility/message-from-the-ceo>
- <http://www.halliburton.no/newsread/index.aspx?nodeid=5112>
- <http://www.halliburton.no/newsread/index.aspx?nodeid=5113>
- <http://www.halliburton.no/newsread/index.aspx?nodeid=5148>
- <http://www.halliburton.no/newsread/index.aspx?nodeid=5149>
- <http://www.slb.com/about/who.aspx>
- <http://sokogskriv.no/kildebruk-og-referanser/hvordan-referere/>
- EU kommisjonen (2002), *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*  
[http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm)  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)

- Eksempel på en masteroppgave:  
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:399359/FULLTEXT02.pdf>
- Det store norske leksikon  
<https://snl.no/energiressurs>
- <http://f2.washington.edu/fm/sites/default/files/Business%20Case%20for%20CSR%20Review%20of%20Concepts,%20Research%20and%20Practice.pdf>
- [http://www.academia.edu/419517/Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Evolution\\_of\\_a\\_Definitional\\_Construct](http://www.academia.edu/419517/Corporate_Social_Responsibility_Evolution_of_a_Definitional_Construct)
- <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Seriost-arbeidsliv-og-samfunnsansvar/Global-Compact/>
- <http://www.slideshare.net/blakepickering7/unlocking-potential>
- Petroleumstilsynet  
[http://www.ptil.no/getfile.php/Publikasjoner/Dialog\\_2013/DIALOG%202013.pdf](http://www.ptil.no/getfile.php/Publikasjoner/Dialog_2013/DIALOG%202013.pdf), s.15
- Definisjon på stakeholder-begrepet hentet fra NTNU  
<http://www.nsp.ntnu.no/?special=wiki&w=Interessent++Stakeholder>
- <http://www.ussif.org/sribasics>
- The Financial Times  
<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/544c317a-42a2-11e1-93ea-00144feab49a.html#axzz3cjb6dfp>
- <http://www.purecsr.no/?menu=28&id=66#sthash.7ZsHSoDn.dpuf>
- [www.eia.com](http://www.eia.com)
- <http://kunnskapssenteret.com/eksplorerende-design/>
- <http://www.nasdaq.com/article/by-buying-baker-hughes-halliburton-aims-to-dominate-us-fracking-cm415296>
- Newsweek Ranking  
<http://www.newsweek.com/green/worlds-greenest-companies-2014>

### 1.3 Andre Kilder

- Baker Hughes Annual Report 2014
- Baker Hughes HSE Annual Report 2013

- Baker Hughes SEC Report 2014
- Halliburton Annual Report 2014
- Halliburton Corporate Sustainability Report 2014
- Halliburton SEC Report 2014
- Schlumberger Annual Report 2014
- KPMG, International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, Amsterdam. University of Amsterdam and KPMG Global Sustainability Services, 2005

## Vedlegg: Intervjuguide – Baker Hughes

Intervjuobjekt: Irene Hamre, HSE Manager i Baker Hughes.

Som du sikkert vet er bakgrunnen for intervjuet at jeg skriver en masteroppgave innen temaet CSR i olje og gassektoren. CSR har de siste tiårene blitt et stadig viktigere begrep, og har en stadig økende rolle i nettopp denne sektoren, ettersom olje og gass står for størsteparten av all energiforsyning i verden. Hovedproblemstillingen i min oppgave er å undersøke hva som motiverer en oljebedrift til å være miljøvennlig og samfunnsansvarlig. Det er viktig å påpeke at oppgaven først og fremst avgrenses til CSR på norsk sokkel, og at jeg er mest opptatt av samfunnsansvar i forhold til natur og miljøaspektet.

1. Hvor lenge har du jobbet i Baker Hughes?
2. Hva oppfatter du at er Baker Hughes kjernekompetanse? Er det noe det som skiller dere fra konkurrentene?
3. Hva er din oppfatning av samfunnsansvar?
4. Hvilke erfaringer har du fra CSR?
5. Hvilke CSR-strategier har Baker Hughes Norge? Er det noe som skiller dere fra konkurrentene?
6. Kan du nevne noen fordeler og ulemper ved å investere i CSR?
7. Er CSR en integrert del av forretningsstrategien?
8. På hvilken måte vil du si at CSR kan være lønnsomt for en bedrift?
9. . Dere har de siste årene mottatt en rekke diplomer og anerkjennelser på å være miljøvennlig og grønne, slik som å bli rangert på 20. Plass av Newsweek Ranking. På hvilken måte vil du si at dette har påvirket Baker?
10. I fracking bruker dere miljøvennlige kjemikalier. Kjenner du noe til denne prosessen?