

Dilemmasamling for næringslivet

om menneskerettigheter,
arbeidstakerrettigheter og
antikorrupsjon

Veiledning

Innhold

4	Forord
5	Innledning
9	Rekruttering med bismak Arbeidstakerrettigheter – gjeldsslaveri og utnyttning
11	Begrenset forsyning med høy risiko Menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og tvangsarbeid
14	Ny underleverandør under tidspress Korrupsjon
16	Energiprojekt og infrastruktur Menneskerettigheter –interessentdialog
19	Ship o'hoi! risiko til tross for tiltak Arbeidstakerrettigheter – HMS, tvungen overtid
22	Agent i forretningsutvikling Korrupsjon
24	Samarbeidspartner med dårlig praksis Arbeidstakerrettigheter – tvunget overtid, helse og sikkerhet
26	Vindmøller i urfolksområder Menneskerettigheter, urfolksrettigheter
29	Problematisk leverandør Korrupsjon
31	Webkameraene ser deg Menneskerettigheter – retten til privatliv
33	Oppfølging av ufaglært ungdom Arbeidstakerrettigheter – HMS

- 35 **Å kjøpe eller ikke kjøpe**
Korrupsjon

- 37 **Produkt med dobbelt anvendelsesområde**
Menneskerettigheter: ikke-diskriminering og retten til liv

- 39 **Barnearbeid hos leverandør**
Menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter

- 42 **Gaver i trangt farvann**
Korrupsjon

- 44 **Fornybart ja visst - men ikke uten problemer**
Menneskerettigheter - Interessentdialog med lokalbefolkning

- 46 **Hva er det med rekruttering?**
Arbeidstakerrettigheter - rekruttering under falske premisser

- 49 **En liten forglemmelse**
Korrupsjon

- 51 **Metoo hos leverandøren**
Menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter
- Diskriminering og seksuell trakassering

- 54 **Damprosjekt i regnskogen**
Menneskerettigheter - potensiell tvangsflytting
av lokalbefolkning og tap av livsgrunnlag

- 56 **Ugler i mosen**
Korrupsjon

- 58 **Billig og bra med frihandelssoner?**
Arbeidstakerrettigheter

- 60 **Sentrale prinsipper for aktsomhetsvurderinger**

Forord

Fremtidens bedrifter må være ansvarlige både hjemme og ute og det forventes at de selv tar ansvar og arbeider målrettet for å unngå negativ innvirkning på omgivelsene – både på mennesker, miljø og klima. Forventningene kommer fra myndighetene, forretningspartnere, ansatte og fagforeninger, sivilsamfunn og forbrukere. Utviklingen både i Norge og internasjonalt går i retning av at forventningene gjøres til rettslige forpliktelser. Den norske åpenhetsloven som trådte i kraft 1. juli 2022 er ett eksempel på dette.

Ved å opptre ansvarlig bidrar bedriften din til å gjøre verden bedre. Ansvarlige bedrifter kan spille en avgjørende rolle i å bidra til økonomisk utvikling og vekst og til å nå bærekraftsmålene. Det gjelder å håndtere de risikoene for mennesker og miljø som finnes i egen virksomhet, leverandørkjede og hos forretningsforbindelser på en effektiv måte.

Forventningene er nedfelt i OECDs retningslinjer for multinasjonale selskaper (også kalt OECDs retningslinjer for ansvarlig næringsliv) og FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter (UNGP). Plikten til å gjennomføre risikobaserte aktsomhetsvurderingen står helt sentralt i forventningene til et ansvarlig næringsliv. Metoden som bedriftene må arbeide med er beskrevet i disse globale standardene, og åpenhetsloven bygger direkte på standardene og kravene til aktsomhetsvurderinger som finnes der.

Respekt for menneskerettighetene er den globale standarden for forventet atferd for selskaper, uavhengig av statenes evne eller vilje til å oppfylle sine menneskerettighetsforpliktelser. Det er nær sammenheng mellom standardene om ansvarlig næringsliv og lovgivning om anti-korrupsjon. OECD-retningslinjene har et eget kapittel om bekjemping av bestikkelser, tilbud om bestikkelser og pengeutpressing. I praksis vil dessuten et marked som preges av stor grad av korrupsjon også ofte

være et marked hvor det er stor risiko for menneskerettsbrudd, angrep på arbeidstakers rettigheter og manglende oppfyllelse av kravene til anstendig arbeid. Bedriftene vil derfor ha nytte av å se alle disse risikoene i sammenheng og samordne arbeidet med å håndtere dem.

Dilemmasamlingen viser eksempler hentet fra virkeligheten på utfordringer selskaper kan møte når det gjelder menneskerettigheter, arbeidstakers rettigheter og korrupsjon, og gir et grunnlag for å implementere kravene til ansvarlig næringsliv i bedriften. Den er laget av en arbeidsgruppe bestående av representanter fra Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO), Norges kontaktpunkt for ansvarlig næringsliv og Transparency International Norge. Innholdet bygger for stor del på innspill fra noen av NHO sine medlemsbedrifter. Korrupsjonsdilemmaene i denne publikasjonen er hentet fra en større samling publisert av Transparency International Norge «Antikorrupsjon Dilemmasamling. Et læremiddel for bedrifter, andre virksomheter, universiteter og høyskoler».

Samlingen er ment som en hjelp til å komme i gang med arbeidet om å etterleve kravene til ansvarlig næringsliv. Den kommer til å bli jevnlig oppdatert for å holde den mest mulig aktuell. Vi håper derfor å høre fra deg om hva du synes og gi oss gjerne innspill, kommentarer og kritikk. Vi vil takke alle som har bidratt og håper at samlingen blir flittig brukt fremover.

Ole Erik Almlid

Administrerende direktør i NHO

Frode Elgesem

Leder av Norges Kontaktpunkt for ansvarlig næringsliv

Guro Slettemark

Generalsekretær i Transparency International Norge

Innledning

Dilemmaene i samlingen handler om menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og korrupsjon. Flere av dilemmaene reiser komplekse problemstillinger og vil i den virkelige verden kreve inngående analyser av standarder, veiledninger, bakenforliggende traktater og andre internasjonale forpliktelser. Veiledningen er derfor kun ment å skissere noen utgangspunkt for å få diskusjonen i gang – forhåpentligvis i riktig retning – slik at deltakerne kan starte arbeidet med å bygge kunnskap om hva som ligger i kravene til et ansvarlig næringsliv. Ut fra kursdeltakernes forutsetninger kan veilederen utvikle diskusjonen videre ved å gå dypere inn i de relevante kildene.

Dilemmasamlingen består av to deler: En for kursdeltakere, med beskrivelse av dilemmaer med spørsmål for vurdering, og en for kursledere. Hvert dilemma innledes med en beskrivelse av en situasjon som kursdeltakerne skal tenke igjennom. Her kan deltakerne resonnerer fritt. Deretter kommer noen spørsmål som deltakerne og kursleder kan diskutere. Det ligger i dilemmaets natur at det ikke har en åpenbar løsning. For bedriftene kan det ofte være flere skadebegrensende handlingsalternativer.

Handlingsalternativene for foreslåtte «løsninger» er basert på aktsomhetsvurderingsmetoden i OECDs retningslinjer for ansvarlig næringsliv. Dette er i dag den mest

anerkjente metoden og åpenhetsloven som trådte i kraft 1. juli 2022 bygger direkte på denne.

Håndboken «Beskytt din virksomhet» (2019) fra Transparency International Norge, foreslås som referanse til dilemmaene knyttet til korrupsjon. Hensikten med håndboken er å hjelpe norske bedrifter med å utvikle, iverksette og drifte tilstrekkelige og effektive antikorrupsjonsprogrammer.

Korrupsjonsdilemmaene i denne publikasjonen er hentet fra en større samling publisert av Transparency International Norge, «Antikorrupsjon Dilemmasamling. Et læremiddel for bedrifter, andre virksomheter, universiteter og høyskoler». De to dokumentene er tilgjengelige på TI Norges nettsider, www.transparency.no.

Aktsomhetsvurderinger for ansvarlig næringsliv er en dynamisk og pågående prosess. Formålet er at bedrifter unngår skade på mennesker, samfunn og miljø og bidrar til en bærekraftig utvikling. En aktsomhetsvurdering handler om å kartlegge og vurdere negativ påvirkning eller skade i din virksomhet, leverandørkjede eller hos forretningsforbindelser. Du har et ansvar for å forsøke å stanse, redusere eller forebygge negativ påvirkning, og kommunisere om hvilke tiltak som er iverksatt. Kort fortalt; du må forstå de risikoene du er knyttet til, håndtere dem og informere om det du gjør.

Aktsomhetsvurdering



Trinnene i en aktsomhetsvurdering

1. Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer
2. Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse
3. Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning
4. Overvåk gjennomføring og resultater
5. Kommuniser hvordan påvirkningen er håndtert
6. Sørge for, eller samarbeide om gjenoppretting og erstatning der det er påkrevd.

OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger for ansvarlig næringsliv gir en grundig innføring i hvordan aktsomhetsvurderinger gjennomføres. Veilederen er oversatt til norsk av Kontaktpunktet. Kontaktpunktet har utarbeidet et innføringsdokument for OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger.

Kontaktpunktet gir informasjon og veiledning om OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper og aktsomhetsvurderinger. På nettsiden til Kontaktpunktet finner du nærmere informasjon om metoden aktsomhetsvurdering og sektorveiledere med konkrete råd til ulike bransjer og de ovennevnte dokumentene: www.responsiblebusiness.no/.

Følgende prinsipper legges til grunn som sentrale prinsipper om aktsomhetsvurderinger (se mer bakerst i dilemmasamlingen):

- Aktsomhetsvurderinger er forbyggende
- Aktsomhetsvurderinger er risikobaserte og innebærer prioriteringer
- Aktsomhetsvurderinger er dynamiske og en pågående prosess
- Aktsomhetsvurderinger blir styrket gjennom involvering av interessenter
- Aktsomhetsvurderinger flytter ikke ansvar, for eksempel fra en bedrift som forårsaker skade til en annen som er forbundet til denne virksomheten
- Aktsomhetsvurderinger samsvarer med internasjonale standarder for ansvarlig næringsliv
- Aktsomhetsvurderinger avhenger av omstendighetene
- Aktsomhetsvurderinger inkluderer kontinuerlig kommunikasjon

Alle virksomheter som omfattes av åpenhetsloven plikter å utføre aktsomhetsvurderinger i tråd med OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper. Se mer på Forbrukertilsynets nettsider: www.forbrukertilsynet.no/apenhetsloven.

Veiledning for kursledere

Dette dokumentet er en veileder for kursledere eller andre som skal lede diskusjoner basert på dilemma-samlingen. Hensikten med veiledningen er å gi utgangspunkt for en strukturert diskusjon av dilemmaene og de problemstillingene de reiser.

Dilemmasamlingen inneholder ulike dilemmaer som dekker temaene menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og korrupsjon.

Del 1 – for kursdeltakere

Inneholder beskrivelse av dilemmaer og oppgaver.

Del 2 – forbeholdt kursledere

Inneholder vurdering og drøfting av oppgavene, og mulige løsninger på dilemmaene som utgangspunkt for diskusjonene.

Versjonen for kursdeltakere (Del 1) er tilgjengelig på nettsidene til NHO, OECDs kontaktpunkt og TI Norge:

- www.nho.no
- www.responsiblebusiness.no
- www.transparency.no

Versjonen for kursdeltakere inneholder ikke den påfølgende veiledningen for kursledere.

Versjonen for kursledere er den komplette versjonen, inkludert løsningsforslag. Den ligger ikke på nettet, men kan bestilles fra NHO, OECD Kontaktpunktet og TI Norge.

Hensikten med de to dokumentene er å skille oppgavene fra løsningsforslagene, slik at dilemmatreningen primært blir en diskusjon av deltakernes vurderinger. Kursleders oppgave er å tilrettelegge for deltakernes diskusjon og hjelpe til med retningen på løsningene.

I denne sammenheng er det viktig at både kursleder

og deltakere er bevisste på at de mulige løsningene som skisseres ikke er en «fasit» som gir den eneste mulige løsningen. Videre er det viktig å være bevisst på at dilemmaene og beskrivelsen av de mulige løsningene ikke er fullstendige – i den virkelige verden er nok både risikoene og handlingsalternativene ofte mer komplekse og de vil variere med de ytterligere faktiske omstendigheter som måtte foreligge. Både kursledere og kursdeltakere vil kunne bidra med gode tilleggs-spørsmål, vurderinger, tiltak og løsninger for å utvikle dilemmaene og løsningsforslagene videre. Ofte kan det være aktuelt å tilpasse dilemmaet til en liknende situasjon som deltakerne er opptatt av. Det kan for eksempel være aktuelt å endre navn på land, aktører og bransje. Slik sett kan dilemmasamlingen virke som inspirasjon til mer skreddersydde saker.

Samtlige dilemmaer inneholder følgende første spørsmål:

«Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?».

Dilemmaene som omhandler korrupsjon, starter med følgende faste spørsmål:

«Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle? Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?».

Dette innebærer at vurderingen av korrupsjonsdilemmaene primært bør baseres på virksomhetens egne retningslinjer, som må være tilgjengelig for kursdeltakerne og kjent for kursleder. Deltakerne må også ha OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger tilgjengelig på kurset.

For å sikre gode diskusjoner og aktiv deltakelse av kursdeltakere, bør kursene ha et begrenset antall deltakere, maksimum 20.

Ethvert kurs må tilpasses den aktuelle gruppen av deltakere, men kan eksempelvis organiseres slik:

1. Kursdeltakerne fordeles i grupper på 4-5 personer
2. Hver gruppe velger en gruppeleder som skal styre diskusjonen i gruppen og en deltaker som skal presentere gruppens vurderinger av dilemmaet i plenum
3. Kursleder presenterer og deler dilemmaet med oppgaver til deltakerne
4. Gruppene diskuterer det aktuelle dilemmaet og svarer på oppgavene, kanskje i 20-30 min
5. De utpekte deltakerne presenterer sine gruppers resonnementer og løsninger og åpner for kommentarer fra de andre i gruppene
6. Kursleder administrerer en plenumsdiskusjon med vurderinger og løsningsforslag

En del virksomheter velger en heldags workshop, som kan omfatte 10-12 dilemmaer. Andre foretrekker kortere sesjoner og mindre antall dilemmaer, ofte i kombinasjon med presentasjoner/foredrag over tema.

Rekruttering med bismak

Arbeidstakerrettigheter – gjeldsslaveri og utnyttning

Beskrivelse av saken:

Du er innkjøper for en matvareimportør som kjøper inn store kvanta fra en tomatplantasje i det sørlige Europa. På grunn av stor etterspørsel har eieren av plantasjen behov for å øke sin stab. Eierne får inn flere flinke unge menn som begynner å jobbe i firmaet. Dette er migrantarbeidere, og du er kjent med at det kan være utfordringer med deres arbeidstillatelse. Du har også fanget opp fra media at migrantarbeiderne har dårlige arbeidsvilkår. Det er utstrakt bruk av tvungen overtid, lange arbeidsdager uten pauser, liten tilgang på beskyttelsesutstyr, mat og drikke og sanitærforhold, dårlige boforhold og lave lønninger.

På befaring får du også høre at de nyansatte har betalt mellommenn en sum for å få jobben, og at disse krever en del av migrantarbeidernes lønn. Dette har medført at migrantarbeiderne har kommet i en gjeldssituasjon som gjør at de blir bundet til jobben så lenge gjelden ikke er nedbetalt. Du forteller eieren av plantasjen hva du har oppdaget og han blir rasende da du konfronterer ham med det.

Mellommennene mener de gjorde en god handling da de ordnet jobb for de unge migrantarbeiderne og mener at det var naturlig at de skulle få noe for innsatsen. De ansatte er meget viktige for plantasjen og eieren har ingen å miste. Du krever at han tar grep for å rydde opp i arbeidsforholdene.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilke kritikkverdige forhold beskrives i dette eksemplet?
3. Hvilket ansvar har du som innkjøper fra plantasjen for å unngå at de unge migrantarbeiderne utnyttes?
4. Hva bør du som innkjøper gjøre for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

Dilemma 1 - Arbeidstakerrettigheter - gjeldsslaveri og utnytting

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?

Selskapets retningslinjer bør omfatte forventninger om anstendig arbeid i leverandørkjeden. I områder med høy grad av migrantarbeidere bør selskapet utvise særlig aktsomhet. Det er viktig å ha rutiner for å kartlegge og identifisere forhold som kan føre til negative konsekvenser.

Relevante kapitler i OECDs retningslinjer er Kapittel II Overordnede retningslinjer, Kapittel IV Menneskerettigheter, Kapittel V Sysselsetting og forholdet mellom partene i arbeidslivet.

Særlig relevante trinn i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er Trinn 1: Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer; Trinn 2: Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse; Trinn 3: Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning; Trinn 4: overvåk gjennomføring og resultater og Trinn 6: Sørg for, eller samarbeide om gjenoppretting og erstatning der det er påkrevd.

For mer konkrete råd, se OECDs veileder for ansvarlige leverandørkjeder i matvare- og landbrukssektoren.

2. Hvilke kritikkverdige forhold beskrives i dette eksemplet?

Migrantarbeiderne hadde betalt en sum for å bli anbefalt til jobben og må fortsette å betale fra lønnen de får. Dette har trolig medført at de har kommet i en gjeldssituasjon, da de ikke hadde midler til å betale engangssummen som de nå blir trukket i lønn for. Dette medfører at de blir bundet til jobben så lenge gjelden ikke er nedbetalt. I tillegg er det utfordringer ved lønn, HMS og arbeidsforhold for arbeidstakere på plantasjonen.

3. Hvilket ansvar har du som innkjøper fra plantasjonen for å unngå at de unge migrantarbeiderne utnyttes?

Som innkjøper har du ansvar for å stille krav om anstendig arbeid hos dine leverandører. Du har ikke oppdaget dette gjennom dine aktsomhetsvurderinger eller revisjoner. Nå som du som innkjøper har gjort en befaring i området og har oppdaget negative forhold, må du stille krav til plantasjeeieren for å ivareta migrantarbeidernes rettigheter. Du bør følge opp om dine krav blir etterlevd. Du bør kontakte andre innkjøpere av tomater fra plantasjonen og samarbeide om å stille og følge opp krav. Du bør involvere arbeidstakere, fagforeninger og berørte interessenter både for å kartlegge og håndtere de negative forholdene. Dersom du ikke ser at forholdene blir bedret må du vurdere å bytte leverandør.

Å bytte leverandør bør være en siste utvei. Planer for å bryte forbindelsen bør også ta hensyn til hvor viktig leverandøren eller forretningsforbindelsen er for bedriften, de juridiske implikasjonene ved å bryte eller fortsette forholdet og hvordan det å bryte forholdet kan endre påvirkning på bakken, samt troverdig informasjon om mulige negative sosiale og økonomiske konsekvenser som følge av at forholdet avsluttes.

4. Hva må du som innkjøper gjøre for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

Du må stille krav til leverandører om anstendig arbeidsforhold, inkludert HMS. I områder med mange migrantarbeidere må du utvise særlig aktsomhet. I denne sektoren er det vanlig med sesongarbeidere og bruk av korttidskontrakter, noe som i seg selv innebærer en risiko. Arbeidsgivere vil da lettere kunne utnytte disse i en kort periode eller raskt kvitte seg med arbeidstakere som for eksempel viser misnøye. Selskapet bør også gjøre aktsomhetsvurderinger av aktuelle rekrutteringskanaler for å unngå situasjoner som denne fremover. Dette kan eventuelt gjøres i samarbeid med andre aktører i bransjen. For mer konkrete råd, se OECDs veileder for ansvarlige leverandørkjeder i matvare- og landbrukssektoren.

Begrenset forsyning med høy risiko

Menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og tvangsarbeid

Beskrivelse av saken:

Dielli installerer solcelleanlegg som bidrar til det grønne skiftet. Selskapets virksomhet er i en rekke land der det ofte er høy risiko for menneskerettsbrudd og korrupsjon.

Dielli har foretatt en risikovurdering og kartlagt at det særlig er risiko for brudd på menneske- og arbeidstakerrettigheter i forbindelse med utvinning og produksjon. Området for utvinning og produksjon av råvarene som trengs for å lage solceller har høy risiko for tvangsarbeid. Det er få leverandører av råstoff til solcelleproduksjon og få land står for store andeler av verdensmarkedet.

Dielli har forsøkt å kartlegge forholdene for arbeidstakere ved produksjonen, men har utfordringer med å få adgang til områdene for å undersøke forholdene lokalt. Lokale myndigheter forsikrer om at alt er i orden. Det har derfor ikke vært mulig for Dielli å få oversikt over om de gjennom sin leverandørkjede er koblet til alvorlige brudd på arbeidstakerrettighetene.

Selskapet har retningslinjer der det kommer frem at virksomheten skal respektere menneskerettigheter, herunder arbeidstakerrettigheter. Ifølge disse skal det stilles kontraktfestede krav til leverandører på dette feltet.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har selskapet for situasjon til arbeidstakerne?
3. Hvilken mulighet har selskapet til å påvirke for å oppnå endret praksis hos leverandøren, og hvordan kan det gå fram?
4. Hva bør selskapet gjøre fremover?

Dilemma 2 - Menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og tvangsarbeid

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?

Det ser ut som om selskapet har retningslinjer som til en viss grad omfatter forpliktelser under OECDs retningslinjer, med fokus på menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter, og krav til leverandører og forretningsforbindelser. I denne saken ser det ut til å være høyest risiko knyttet til tvangsarbeid og andre brudd på arbeidstakeres rettigheter, særlig helse og sikkerhet. Retningslinjene bør oppdateres, resultater må følges opp og arbeidet med identifiserte risikoområder og informasjon om håndteringen av disse skal være offentlig tilgjengelig.

Relevante kapitler i OECDs retningslinjer er Kapittel II Overordnede retningslinjer, Kapittel IV Menneskerettigheter, Kapittel V Sysselsetting og forholdet mellom partene i arbeidslivet. Alle trinn i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante her: Trinn 1: Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer; Trinn 2: Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse; Trinn 3: Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning; Trinn 4: overvåk gjennomføring og resultater; Trinn 5: Kommuniser hvordan påvirkningen er håndtert; Trinn 6: Sørg for, eller samarbeid om gjenoppretting og erstatning der det er påkrevd.

Når man gjør risikobaserte aktsomhetsvurderinger skal man i trinn 2 kartlegge og vurdere negativ påvirkning ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelser. Selskapet skal gjøre en vurdering av alvorlighetsgraden og sannsynlighet for negative konsekvenser for menneske- og arbeidstakerrettigheter. Det legger grunnlaget for å vurdere hva man bør ta tak i og håndtere først. Her er det godt kjent for selskapet at leveranser fra dette området innebærer høy risiko for svært alvorlige brudd på arbeidstakerrettigheter. Det synes som om aktsomhetsvurderingene har hatt

fokus på de mest utsatte og sårbare gruppene, og på arbeidstakerrettigheter - noe som er særlig viktig i et slikt område.

Selskapet bør vurdere om det kan kjøpe produkter med lavere risiko fra andre geografiske områder. Dersom det ikke er mulig, må selskapet sette i verk flere tiltak for å begrense skade og risikoer. Aktsomhetsvurderingen har kartlagt risiko, og implementeringen og oppfølgingen blir nå viktig.

2. Hvilket ansvar har selskapet for situasjonen til arbeidstakerne?

Selv om selskapet ikke har forårsaket de negative konsekvensene, eller bidratt til disse, kan det likevel være direkte knyttet til de gjennom en forretningsforbindelse eller en underleverandør. Selskapet skal da bruke sin innflytelse på den som har forårsaket negative konsekvenser til å redusere og håndtere den.

Jo mer kjent selskapet er med risikoen og høstet fordelene ved å bruke leverandøren, uten å ha håndtert risikoen eller konsekvensene, jo mer kan det sies å ha bidratt til den. I så fall vil det blant annet ha ansvar for å forhindre de negative konsekvensene, og å sikre en effektiv klageadgang for ofre for krenkelser. Dette kan innebære en forventning om at selskapet gjennom samarbeid skal sikre erstatning eller annen gjenoppretting.

3. Hvilken mulighet har selskapet til å påvirke for å oppnå endret praksis hos leverandøren, og hvordan kan det gå fram?

Hvis selskapet skal fortsette å kjøpe fra dette geografiske området må det begrense antallet leverandører, sette krav og forventninger i samsvar med retningslinjene, og opparbeide en mer langsiktig relasjon til leverandørene. Dette gjør at det blir lettere å følge med på forholdene og ha dialog om hvordan dere forventer at virksomheten skal drives. Selskapet bør oppfordre relevante myndigheter om å iverksette tiltak, for eksempel gjennom inspeksjoner.

Selskapet bør også hente inn informasjon om risiko fra relevante interessenter og eksperter. Der det ikke er mulig å ha dialog med rettighetshavere, forsøk å konsultere troverdige uavhengige eksperter eller organisasjoner. Der det ikke er mulig med dialog med arbeidstakerne, kan en ha dialog med representanter for arbeidstakerne på andre nivå som nasjonale forbund, regionale sammenslutninger eller på internasjonalt nivå.

Ettersom det er begrenset forsyning av disse produktene til markedet er det sikkert flere selskaper som ønsker å sikre seg mot å bli involvert i risikoen for tvangsarbeid. Det kan derfor være en mulighet å gå sammen med andre om å stille krav til produsentene. Det kan også undersøkes om råvarene kan kjøpes fra andre land.

Selskapet bør være forberedt på å redegjøre for pågående risikoreduerende tiltak og være klar over den omdømmemessige, økonomiske eller juridiske risikoen forholdet representerer.

En siste utvei kan være å vurdere å bryte forbindelsen med leverandøren. Planer om å bryte forbindelsen bør også ta hensyn til hvor viktig leverandøren eller forretningsforbindelsen er for bedriften, de juridiske implikasjonene ved å bryte eller fortsette forholdet og hvordan det å bryte forholdet kan endre påvirkning på bakken, samt troverdig informasjon om mulige negative sosiale og økonomiske konsekvenser som følge av at forholdet avsluttes.

4. Hva bør selskapet gjøre fremover?

Etter at risikoen for alvorlige brudd er identifisert bør selskapet vurdere om det er mulig å redusere risiko og oppnå forbedringer. I så fall bør det inngå fornyede avtaler med leverandøren som tar høyde for risikoen gjennom å kreve inspeksjoner av en tredjepart og at leverandøren rapporterer på hvordan de sikrer at virksomheten drives uten brudd på menneske- og arbeidstakerrettigheter. Selskapet kan også gå sammen med andre i bransjen for å få igjennom endringer. Dette må følges opp med jevne mellomrom så lenge forretningsforbindelsen varer. Selskapet bør offentliggjøre sine tiltak på dette feltet.

Ny underleverandør under tidspress

Korrupsjon

Beskrivelse av saken:

Inger Olesen i selskapet Metal Engros er prosjektleder for etablering av et nytt kontorbygg. Etter en grundig anbudsprosess er entreprenørselskapet Byggnytt valgt som hovedentreprenør. Byggnytt har innhentet anbud fra underleverandører, de nødvendige kontrakter er inngått, og byggearbeidene er godt i gang.

Imidlertid viser det seg at bakgrunnsundersøkelsen (due diligence) av en av underleverandørene ikke har vært god nok, da det valgte elektrikerfirmaet har økonomiske problemer og må trekke seg fra oppdraget. Inger Olesen blir temmelig fortvilet, fordi en ny anbudskonkurranse vil føre til betydelig kostnadsøkning og forsinkelse.

Sjefen for Byggnytt anbefaler å skifte til et lokalt elektrikerfirma som han har god erfaring med og som har bekräftet at det har ledig kapasitet til å påta seg oppdraget umiddelbart. Det aksepterer å utføre jobben på samme betingelser som det opprinnelige elektrikerfirmaet. Inger Olesen er under tidspress og beslutter å benytte denne underleverandøren til tross for at det ikke har blitt gjort nærmere undersøkelser eller at alternative underleverandører er vurdert. Etter hennes oppfatning er dette en beslutning hun som prosjektleder kan ta uten nærmere konsultasjoner.

Det viser seg at prosjektet utvikler seg positivt, også elektrikerarbeidene, men ved en tilfeldighet får Inger Olesen vite at elektrikerfirmaet eies av broren til Byggnytt's sjef.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?
2. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?
3. Er du enig i Inger Olesens håndtering av denne situasjonen?
4. Hvordan bør hun reagere på informasjon hun får om elektrikerfirmaets eier?

Dilemma 3 - Korrupsjon

1. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?

5.1 – Bestikkelser

5.9 – Interessekonflikter og habilitet

6.2 – Integrity due diligence

6.5 – Entreprenører og leverandører

2. Er du enig i Inger Olesens håndtering av denne situasjonen?

Hun burde ikke tatt denne beslutningen på egenhånd. Uansett burde hun umiddelbart ha innhentet informasjon og referanser om den foreslåtte nye underleverandøren. Dette kunne ha avdekket interessekonflikten, en situasjon som kan muliggjøre bestikkelse i form av en vennetjeneste eller «kick-back».

Skifte av underleverandør skal normalt føre til en ny anbudsprosess, inklusive en vurdering av behovet for integrity due diligence. Dette burde være et krav både i Metal Engros sine anskaffelsesprosedyrer og i kontrakten med Byggnytt. Hun skulle ha involvert anskaffelsesavdelingen i Metal Engros for å kartlegge hvordan dette kan oppnås med en så liten forsinkelse og kostnadsøkning som mulig. Når dette er på det rene, må hun fremlegge de aktuelle alternativer for sin nærmeste overordnede med et forslag til løsning.

Dersom konsekvensene angående forsinkelser og kostnader er så alvorlige at en leverandør velges direkte uten en anbudsprosess, er dette en beslutning som må tas på høyt nivå i bedriften.

3. Hvordan bør hun håndtere informasjon hun får om elektrikerfirmaets eier?

Sjefen for Byggnytt har opptrådt meget kritikkverdig ved ikke å informere om interessekonflikten. Så snart Inger Olesen blir klar over dette må hun orientere sin nærmeste overordnede, med forslag om tiltak.

Å skifte ut det nye elektrikerfirmaet bør vurderes, men det vil i denne situasjonen antagelig være urealistisk. Derfor må sjefen for Byggnytt få en klar tilbakemelding fra høyt nivå hos Metal Engros om deres syn på denne uakseptable adferden og de mulige konsekvenser dette kan ha for fremtidige oppdrag.

En forutsetning for å fortsette med det nye elektrikerfirmaet må være at Metal Engros får innsyn i fakturaer og regnskap knyttet til underleveransen, for å kunne sikre seg mot uregelmessigheter.

Energiprojekt og infrastruktur

Menneskerettigheter – interessedialog

Beskrivelse av saken:

Selskapet Infra har fått støtte fra Verdensbanken til sitt energiprojekt. Verdensbanken har stilt krav om at prosjektet skal bygge på aktsomhetsvurderinger i henhold til IFC Performance Standards. Selskapet har gjennomført interessedialog og kartlagt risikoer koblet til prosjektet, og rapporter og planer er godkjent av IFC og Verdensbanken. Det er mye næringsaktivitet i tilliggende områder der selskapet ditt skal etablere seg. Du har mottatt rapporter om hvordan risiko er kartlagt og interessedialog er gjennomført i disse prosjektene, så du regner med at det er i orden.

Vel på plass i prosjektområdet ser du en dag i riksdekkende media at det har dukket opp protestaksjoner i området du opererer i, mot store naturinngrep i forbindelse med infrastrukturbygging som veinett og havneutbygging som myndighetene har stått for. Denne infrastrukturen var allerede igangsatt før ditt prosjekt kom inn og ditt prosjekt er bare en av brukerne. Medieoppslagene hevder at disse tiltakene reduserer livsgrunnlaget for folk som bor i de berørte områdene, og det har kommet klager både fra lokale bønder og fiskere som får begrenset sine virkeområder og inntekter på grunn av inngrepene.

Verdensbanken og IFC har ikke regnet denne infrastrukturbyggingen som del av ditt prosjekt, dvs. det er ikke et såkalt «tilknyttet fasilitet». Men du blir likevel urolig fordi medieoppslagene knytter de negative innvirkningene av infrastrukturen sammen med prosjektet til ditt selskap. Myndighetene har stått for infrastrukturbyggingen og ditt selskap har ikke stilt noen krav til dem, da dere har tatt det for gitt at de har gode rutiner for slik utbygging og involvering av lokalsamfunn.

Diskusjonspunkter:

1. Hvordan håndterer du informasjon om negative konsekvenser av aktiviteter som du ikke har forårsaket, men som kan være direkte forbundet med din virksomhet? Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har selskapet hvis myndighetene forårsaket de negative konsekvensene i bygging av infrastruktur, som du oppfatter ikke er direkte knyttet til ditt prosjekt?
3. Hvilke muligheter har Infra til å påvirke myndighetenes håndtering og i det minste sikre at Infras del av prosjektet ikke medfører brudd på lokalbefolkningens rettigheter? Hvordan bør selskapet gå fram?
4. Er det noe selskapet bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

Dilemma 4 - Menneskerettigheter - interessentdialog

1. Hvordan håndterer du informasjon om negative konsekvenser av aktiviteter som ikke er direkte knyttet til din virksomhet og prosjekt? Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?

I denne saken har det kommet frem påstander om at tilliggende virksomhet gjennom infrastrukturbygging innebærer tap av livsgrunnlag for den berørte lokalbefolkningen. Protester fra lokalbefolkningen kan bidra til forsinkelser og hindre sosial aksept for prosjekter. Infrastruktur er i utgangspunktet viktig og utviklingsdrivende for samfunn, og bør utarbeides på en måte der lokalbefolkningen blir involvert.

Du bør undersøke påstandene i medieinformasjonen og protestene.

Dersom myndighetene ikke tar lokalbefolkningens interesser på alvor og dette leder til konflikt, er det mulig at dere som selskap også rammes. Ditt selskap bør gå i dialog og invitere til samarbeid med de som bor i området.

Her er det gjennomført en mangelfull risikovurdering som ikke har tatt hensyn til risikoer for brudd på menneskerettigheter koblet til land, regime, regelverk og myndighetenes håndtering av dette, og type aktivitet. Hadde selskapet på forhånd undersøkt myndighetenes risikovurdering og interessentdialog, så hadde det trolig kommet frem verdifull informasjon om feil og mangler.

Hvis selskapet skal samarbeide med myndighetene bør selskapet både være tydelig på de krav som IFCs Performance Standards setter opp, og også forpliktelsene i OECDs retningslinjer - der risikobaserte aktsomhetsvurderinger står sentralt.

Relevante kapitler i OECDs retningslinjer er kapittel II Overordnede retningslinjer og kapittel IV Menneskerettigheter.

Særlig relevante trinn i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er Trinn 1: Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer; Trinn 2: Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse; Trinn 3: Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning, Trinn 4: overvåk gjennomføring og resultater; Trinn 5: Kommuniser hvordan påvirkningen er håndtert, og Trinn 6: Sørg for, eller samarbeide om gjenoppretting og erstatning der det er påkrevd.

2. Hvilket ansvar har selskapet hvis myndighetene forårsaket de negative konsekvensene i bygging av infrastruktur, som du oppfatter ikke er direkte knyttet til ditt prosjekt?

Infra vil bli assosiert med de påståtte bruddene fordi selskapets prosjekt er avhengig av myndighetenes prosjekter som kan ha medført brudd på lokalbefolkningens rettigheter. Selskapet kan i den situasjonen anses å være direkte knyttet til, men ikke forårsaket eller bidratt til de negative konsekvensene. I kartleggingen kan det vise seg at ditt selskap vil ha et ansvar for å avbøte og redusere effekten på lokale bønder, mens du ikke har ansvar for negative konsekvenser for fiskerne som protesterer, da det er andre som har forårsaket den negative konsekvensen som ikke er knyttet til ditt prosjekt. Uansett kan omverdenen oppfatte det som at selskapet har et større ansvar. Det er viktig å bruke din påvirkningskraft overfor andre du kan ha innflytelse på for å redusere negative konsekvenser.

3. Hvilke muligheter har Infra til å påvirke myndighetenes håndtering og i det minste sikre at Infras del av prosjektet ikke medfører brudd på lokalbefolkningens rettigheter? Hvordan bør selskapet gå fram?

Selskapet må ta kontakt med myndighetene for å starte en dialog og sikre at bruddene stanses. Infra bør følge anbefalingene i OECDs retningslinjer og bruke sin innflytelse for å påvirke myndighetene til å redusere skade i størst mulig grad.

Infra bør gjøre aktsomhetsvurderinger for å forhindre og begrense negative konsekvenser. De bør gjøre en kartlegging av hvor risikoene i prosjektet ligger og gå i dialog med lokalbefolkningen for å bedre forstå hvordan prosjektet kan gjennomføres uten negative konsekvenser, eller hvilke kompenserende tiltak for lokalbefolkningen som kan iverksettes. Selskapet bør også gjennomgå risikokartlegging og interessentdialogen til aktiviteter som er tilknyttet prosjektet, for å avdekke eventuelle feil og mangler.

Selskaper skal ifølge OECDs retningslinjer bestrebe seg på å forebygge eller begrense negative konsekvenser selv om de ikke har bidratt til dem, når de aktuelle konsekvensene er direkte knyttet til deres virksomhet, varer eller tjenester gjennom en forretningsforbindelse. Hensikten her er ikke å velte ansvaret fra enheten som er årsaken til de negative konsekvensene, over på selskapet som den har forretningsforbindelse med.

Prosjekter skal kartlegge potensielle negative konsekvenser, og involvere berørte parter for et best mulig grunnlag for å redusere negative konsekvenser og sørge for kompensasjon der det er påkrevd, det vil si der virksomheten har forårsaket eller bidratt til de negative konsekvensene.

4. Er det noe selskapet bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

Infra bør ha en mer vanntett metode for å unngå negative konsekvenser, og ikke blindt stole på andres risikovurderinger. De bør gjøre en kartlegging av risiko koblet til hvilke land de opererer i og hvordan lokalt regelverk håndteres. Når disse risikoene er kartlagt kan selskapet gjøre prioriteringer av hvordan de skal håndtere disse risikoene. I dette tilfellet er det en type virksomhet som omfatter infrastrukturprosjekter eller prosjekter som er avhengig av at andre bygger infrastruktur. Dette kan innebære høy risiko. Situasjoner der infrastrukturen bygges i et land med svakt rettighetsvern og høy grad av korrupsjon og der infrastrukturen skal bygges i et område som lokalbefolkningen bruker til dyrking av mat, krever særlig aktsomhet.

← Dilemma 5

Ship o'hoi! Risiko til tross for tiltak

Arbeidstakerrettigheter - HMS og tvungen overtid

Beskrivelse av saken:

Ditt selskap driver et verft utenfor Norge og dere kjøper inn komponenter som produseres i ulike deler av verden. Dere har retningslinjer for menneskerettigheter og har tidligere gjort en grundig aktsomhetsvurdering. Dere har identifisert de deler av virksomheten som representerer høyest sannsynlighet for alvorlige brudd med et betydelig omfang. Resultatet av denne var at produksjon av skrog er forbundet med spesielt høy risiko, men at denne kunne kraftig reduseres gjennom å kjøpe skrog fra EU-land.

Dere har siden inngått avtaler om kjøp av flere skrog fra produsenter i EU og har også omfordelt internt for å sikre etterlevelse og kontroll i forbindelse med innkjøp fra andre verdensdeler.

Du hører fra bransjen at flere rederier nylig har blitt anklaget for å kjøpe skrog fra verft der det foregår brudd på arbeidstakernes rettigheter, spesielt når det gjelder helse, miljø og sikkerhet og at det også foregår tvungen overtid. Du blir overrasket da du finner ut at dette skjer i EU.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilke muligheter har ditt selskap for å sikre at verftene dere kjøper skrog fra ikke bryter arbeidstakernes rettigheter eller er involvert i uetisk virksomhet - og hvordan kan dere gå fram?
3. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes for å håndtere disse utfordringene i fremtiden?

Dilemma 5 - Arbeidstakerrettigheter - HMS og tvungen overtid

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?

Selskapet har retningslinjer for menneskerettigheter og har identifisert risiko gjennom en aktsomhetsvurdering. Der har selskapet identifisert hvilke risiko som er mest sannsynlig og med størst alvorlighetsgrad og størst potensielt omfang. Resultatet av denne aktsomhetsvurderingen var at produksjon av skrog utpekte seg med høy risiko for brudd på menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter og mulige miljødeleggelser. Det ble vurdert slik at risikoen kunne kraftig reduseres gjennom å kjøpe skrog fra EU-land. Selskapet har et ansvar for å kartlegge risiko for menneskerettigheter hos verftene de bruker. Jo flere ledd i leverandørkjeden, jo vanskeligere er det å gjøre en god risikokartlegging. Her er risikokartleggingen avsluttet fordi dere tror at gjennom den tidligere gjennomgangen har dere fått kontroll på risikoene. Det er imidlertid viktig at aktsomhetsvurderinger gjentas for å fange opp eventuell ny risiko.

Denne saken handler om helse og sikkerhet på arbeidsplassen. Dersom arbeiderne blir tvunget til å arbeide overtid og under utrygge arbeidsforhold kan også risikoen for ulykker og skader øke.

Relevante kapitler i OECDs retningslinjer er kapittel II Overordnede retningslinjer, kapittel IV Menneskerettigheter, kapittel V Sysselsetting og forholdet mellom partene i arbeidslivet.

Særlig relevante trinn i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er trinn 1: Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer; Trinn 2: Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse; Trinn 3: Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning, og Trinn 4: overvåk gjennomføring og resultater.

2. Hvilke muligheter har ditt selskap for å sikre at verftene dere kjøper skrog fra ikke bryter arbeidstakernes rettigheter eller er involvert i uetisk virksomhet - og hvordan kan dere gå fram?

Det er viktig å undersøke informasjonen som hevder at det skjer brudd på menneske- og arbeidstakerrettigheter i verft i EU og ta kontakt med kildene for å få mer informasjon. Du bør gå i dialog med de tillitsvalgte, fagforeningen og vernetjenesten på verftet, og gjerne på de verftene som er brukt utenfor EU. Hvis det viser seg at informasjonen stemmer bør dere starte en dialog med de verftene dere kjøper fra, og be dem verifisere og dokumentere at det ikke skjer brudd hos dem. De bør stille tilsvarende krav til sine leverandører og kan dokumentere overfor dere hvordan dette følges opp.

Dere kan kreve at arbeidstakerne har en varslingskanal på relevant språk som de har kjennskap til og føler er trygg å bruke, at dere eller en tredjepart kan gjøre inspeksjoner på verftene, og at dere kontrollerer at rekrutteringen skjer på en ordentlig måte.

Hvis dette dreier seg om rekruttering av ufaglærte personer kan det foreligge risiko for at disse blir villedet eller blir avkrevd gebyrer av den som rekrutterer, som kan sette dem i en gjeldssituasjon det kan være vanskelig å komme ut av.

Gå i dialog om funnene med produsenten og etterspør igjen hvilke standarder de jobber utfra og gjør noen besøk på stedet. Diskuter med andre i samme sektor for å høre hva de møter og hvordan de jobber med å minimere risiko. Oppdater eventuelt kontraktene du har med produsentene, og se til at du har satt opp relevante krav og har sikret deg inspeksjonsmuligheter.

3. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes for å håndtere disse utfordringene i fremtiden?

Selskapet kan lære at det ikke kan tas for gitt at det ikke er risiko for negativ effekt ved produksjon i land i EU. Der selskapet inngår nye avtaler og kontrakter må det gjennomføres nye aktsomhetsvurderinger for å kartlegge potensiell risiko. Gjennom dialog med fagforeninger og arbeidstakerrepresentanter vil du kunne få verdifull informasjon om utfordringer for etterlevelse av arbeidstakerrettigheter.

← Dilemma 6

Agent i forretningsutvikling

Korrupsjon

Beskrivelse av saken:

Eva Hansen leder arbeidet med å etablere virksomhet for selskapet Opportunity ASA i Euforia. Euforia er et land med lovende forretningsmuligheter. Landet er imidlertid preget av mye byråkrati, herunder uoversiktlig regelverk og lite transparente beslutningsprosesser hos myndighetene. Det er derfor krevende å få oversikt over hva som trengs av søknader/tillatelser og andre formelle krav for at Opportunity skal kunne etablere seg i Euforia.

En ansatt i Euforias næringsdepartement anbefaler Eva å engasjere Mr. Jones – en agent med omfattende erfaring innenfor Opportunitys bransje. Han skal ha bistått andre utenlandske selskaper med nyetablering i Euforia. I henhold til kontrakten som foreslås av Mr. Jones skal han utføre «rådgivning og oppfølging knyttet til etablering av ny virksomhet i Euforia». Honoraret er høyt sammenlignet med andre agenter, men Mr. Jones skal være veldig kunnskapsrik og ha et stort nettverk (blant annet fra sin fortid som statssekretær). Agentens selskap hører hjemme i Luxemburg.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?
2. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?
3. Er det noen risikomomenter (røde flagg) som Eva Hansen bør være observant på?
4. Hvordan kan Eva Hansen og Opportunity håndtere risikoene?

Dilemma 6 - korrupsjon

1. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?

5.1 – Bestikkelser
5.8 – Påvirkningshandel
6.2 – Integrity due diligence
6.4 – Agenter, lobbyister og andre mellommenn
6.8 – Skjulte økonomiske interesser

2. Er det noen risikomomenter (røde flagg) som Eva Hansen bør være observant på?

Agenten anbefales av en myndighetsperson og han har en fortid som statssekretær. Agenten er tett på beslutningstakere, som kan bestikkes. Agenten kan være en «Politically Exposed Person» (PEP), dvs. kan fortsatt være offentlig ansatt, politiker, etc. på heltid eller deltid, eller kan ha nær familie som er det. Honoraret er høyt, noe som kan muliggjøre bestikkelser for å oppnå resultater. Agentens selskap er registrert i et såkalt skatteparadis. Det vil sannsynligvis ikke være mulig å avdekke om det er flere eiere og hvem de er, eller å få rede på hvor honoraret havner. Beskrivelsen av arbeidsomfang er vag. Det er ikke mulig å få inntrykk av Mr. Jones' arbeidsoppgaver eller framgangsmåter, eller om arbeidsomfanget står i forhold til honoraret.

3. Hvordan kan Eva Hansen og Opportunity håndtere risikoene?

Det må gjennomføres en integrity due diligence av agenten.

Agenten må redegjøre for sin fortid, sitt nettverk og relasjoner til myndighetspersoner. Agentens kompetanse må verifiseres, for eksempel ved å konsultere med andre selskaper.

Det bør undersøkes om den norske ambassaden kjenner til agenten (fortid som statssekretær).

Det må vurderes om agentens krav til honorar står i rimelig forhold til tjenestene han yter og harmonerer med normal markedspris. Et høyt honorar medfører risiko for bestikkelse av myndighetspersoner. Agentens erfaring og nettverk kan være verdt å betale ekstra for, på samme måte som at dyktige og spesialiserte advokat- og konsulentfirmaer har høye priser. Man bør være forsiktig med suksesshonorar. At agentens selskap har tilhørighet i et skatteparadis kan ha en naturlig forklaring men bør undersøkes nærmere, ved at agenten redegjør for dette, og via integrity due diligence. Agenten bør avgi en skriftlig interessekonflikt-erklæring som han plikter å oppdatere.

- Agentens arbeidsbeskrivelse må presiseres.
- Agentens arbeid må følges opp, for eksempel i form av månedlig rapportering av utført arbeid, møter med myndighetspersoner, etc.
- Det må kreves dokumentasjon av alle utgifter.
- Deltagelse i agentens møter med myndighetspersoner bør vurderes. Dette vil minimere risiko for at noe uetisk eller ulovlig forekommer i slike møter.
- Man må innta en klausul i kontrakten som forplikter agenten til å overholde de etiske retningslinjene som gjelder for selskapet han opptre på vegne av.
- Agenten må gis opplæring i antikorrupsjon, på lik linje med de ansatte i selskapet.

← Dilemma 7

Samarbeidspartner med dårlig praksis

Arbeidstakerrettigheter – tvunget overtid, helse og sikkerhet

Beskrivelse av saken:

Du arbeider i firmaet EcoFood som produserer ulike økologiske matvarer til eksport. Ledelsen er opptatt av å sikre at selskapet ikke har negativ miljøpåvirkning. Med god kontroll av matvareproduksjon er det få utfordringer knyttet til menneskerettigheter eller arbeidstakerrettigheter i din egen virksomhet. EcoFood har retningslinjer for miljøvern og respekt for menneskerettigheter.

EcoFood har, i samarbeid med transportfirmaet Good2Go, gitt et tilbud og vunnet en kontrakt med en stor restaurantkjede. Dere skal levere mat til kjedens restauranter i regionen. Good2Go står for transporttjenestene. Du har fått indikasjoner på at sjåførene som er ansatt hos Good2Go jobber for mye med lange kjøreøkter til en lav lønn. Utkjøringen av mat er kun en liten del av kjøreoppdragene til transportselskapet.

Dette er en stor avtale for EcoFood. Du ergrer deg over at du ikke undersøkte transportfirmaet bedre, men dere har vært mest opptatt av den økologiske produksjonen av egne varer. Arbeidsforhold har ikke vært på deres radar.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvordan kan selskapet bidra til å endre arbeidsvilkårene for disse sjåførene innenfor denne avtalen?
3. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

Dilemma 7 - Arbeidstakerrettigheter - tvunget overtid, helse og sikkerhet

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?

Selv om selskapet har retningslinjer ser det ikke ut til at disse blir fulgt i praksis. Selskapet har ikke gjort en grundig risikovurdering av selskapet det skulle levere tilbud sammen med og det ser ikke heller ut til at de har inkludert krav i samarbeidskontrakten.

Relevante kapitler i OECDs retningslinjer er kapittel II Overordnede retningslinjer, kapittel IV Menneskerettigheter, kapittel V Sysselsetting og forholdet mellom partene i arbeidslivet.

Særlig relevante trinn i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er Trinn 1: Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer; Trinn 2: Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse; Trinn 3: Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning; Trinn 6: Sørg for, eller samarbeid om gjenoppretting og erstatning der det er påkrevd.

2. Hvordan kan selskapet bidra til å endre arbeidsvilkårene for disse sjåførene innenfor denne avtalen?

Arbeidsforholdene i Good2Go kan være i strid med lokal arbeidsmiljølovgivning. EcoFood må uansett ta opp de lange kjøreøktene med transportselskapet, både ut fra hensynet til trafikksikkerhet og fordi praksisen er i strid med EcoFood sine retningslinjer. I første omgang bør selskapet ha en dialog med transportselskapet om forholdene og innholdet i EcoFood sine retningslinjer.

Selskapet bør også forklare nøye de krav og forventninger de har til hvordan transporten skal gjennomføres.

Hvis dette fører til at transportøren er villig til å endre sjåførenes kjøreplaner, skal partene formalisere dette for å hindre at praksisen gjenopptas.

Hvis Good2Go etter gjentatte oppfordringer til å bedre forholdene til sjåførene ikke er villig til å endre sin praksis, bør EcoFood vurdere å avslutte samarbeidet og påse at kravene til arbeidsforhold blir regulert i kommende avtaler og ivarettatt i praksis.

Å bryte forbindelsen med leverandøren bør være siste utvei. Planer om å bryte forbindelsen bør også ta hensyn til hvor viktig leverandøren eller forretningsforbindelsen er for bedriften, de juridiske implikasjonene ved å bryte eller fortsette forholdet og hvordan det å bryte forholdet kan endre påvirkning lokalt, samt troverdig informasjon om mulige negative sosiale og økonomiske konsekvenser som følge av at forholdet avsluttes.

3. Er det noe ditt selskap må gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

Det må legges vesentlig mer vekt på risikovurderinger av samarbeidspartnere (aktsomhetsvurderinger). Transportsektoren er kjent for lange arbeidsdager og krever derfor økt aktsomhet. Før EcoFood inngår nytt samarbeid med andre, bør selskapet innhente informasjon om potensielle transportørers retningslinjer og praksis når det gjelder menneskerettigheter og arbeidsforhold. Samtidig må selskapet informere om egne retningslinjer og innsats på disse områdene, samt innhente informasjon om kravene som gjelder under anbudet.

Vindmøller i urfolksområder

Menneskerettigheter, urfolksrettigheter

Beskrivelse av saken:

Selskapet Wild Wind, der du arbeider, har inngått kontrakt med en utbygger som skal bygge en vindmøllepark på oppdrag fra dere. Dere har retningslinjer om menneskerettigheter og i kontrakten med utbyggeren har dere stilt krav om at prosjektet og samarbeidet skal utføres på en måte som er i tråd med disse.

Du får en henvendelse om at entreprenøren, som har fått ansvar for en stor del av prosjektet, har utformet det slik at det innebærer risiko for negativ effekt for urfolksgrupper i prosjektområdet. Ditt selskap har konsesjonen og dere har gjennomført en Human Rights Impact Assessment (HRIA) som påviste nettopp risikoen for brudd på urfolks rettigheter.

Konsultasjoner med urfolk er ikke detaljregulert i kontrakten, men dere har gått ut fra at entreprenøren forsto at dette er dekket av kontraktens forpliktelser om ikke å krenke menneskerettighetene. I arbeidet med HRIA var urfolksgruppene viktige interessenter og ble i dialogen forespeilet å bli tett konsultert angående utformingen av prosjektet for å kartlegge mulige negative konsekvenser for menneskerettighetene.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hva er det viktigste ditt selskap bør gjøre for å bidra til god dialog med de berørte urfolksgrupper og begrense eventuell negativ påvirkning på deres rettigheter?
3. Hvilket ansvar har ditt selskap for at hovedentreprenøren opererer på en måte som har negative konsekvenser for urfolk i området?
4. Hvilken innvirkning kan urfolksgruppenes misnøye ha på prosjektets gjennomføring?
5. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes fremover for å unngå lignende situasjoner?

Dilemma 8 - Menneskerettigheter - urfolks rettigheter

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?

Selskapets retningslinjer bør vise til OECDs retningslinjer, med særlig fokus på virksomhetens største risikoområder, i dette tilfelle urfolk.

Relevante kapitler i OECDs retningslinjer er kapittel II Overordnede retningslinjer og kapittel IV Menneskerettigheter. Særlig relevante trinn i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er Trinn 1: Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer; Trinn 2: Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse; Trinn 3: Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning; Trinn 4: Overvåk gjennomføring og resultater; Trinn 6: Sørg for, eller samarbeid om gjenoppretting og erstatning der det er påkrevd.

I arbeid med aktsomhetsvurderinger forventes bedriften å ha meningsfull interessentdialog for å involvere de som kan bli negativt påvirket av virksomhetens aktiviteter, i dette tilfelle urfolk. Et særlig menneskerettslig vern mot inngrep i urfolks bruksområder følger av FNs konvensjon om sivile og politiske rettigheter artikkel 27, ILO konvensjon nr. 169 om urfolks rettigheter og FNs urfolkserklæring. Konvensjonene etablerer vern om urfolks kultur og verdier, inkludert deres tradisjonelle virke.

OECDs retningslinjer forventer at selskap har dialog med berørte parter og andre interessenter i saker som berører dem. Det er usikkert om selskapet har retningslinjer som detaljregulerer interessentdialog og hvordan de skal respektere urfolks rettigheter, noe de bør gjøre når selskapet opererer i en sektor og region som kan ha negativ innvirkning for urfolk. Gjennom resultatene av HRIA og erfaringene fra dialogen med urfolksgruppene bør selskapet ha innsett at denne gruppens rettigheter krevde detaljregulering i kontrakten, og at det kan være

behov for forhandlinger om tiltak som kan redusere negative konsekvenser (avbøtende tiltak).

OECDs retningslinjer forventer at bedrifter gjennomfører dialog med berørte grupper, herunder urfolk.

Interessentdialog med urfolk bør ha som mål å oppnå berørte parters frie og informerte samtykke (Free Prior and Informed Consent- FPIC), også før prosjektering. Avtaler og møter bør dokumenteres og informasjon bør deles på en måte og et språk som partene forstår. Det bør blant annet avtales hvordan berørte parter kan få nok ressurser til å delta i forhandlinger, kompensere for utgifter ved deltakelse og bruk av ekstern tilrettelegger i dialogen.

2. Hva er det viktigste ditt selskap bør gjøre for å bidra til god dialog med de berørte urfolksgrupper og begrense eventuell negativ påvirkning på deres rettigheter.

Ditt selskap bør sette seg inn i prinsipper for meningsfylt interessentdialog, for eksempel OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger eller i OECDs veileder for meningsfylt interessentdialog i utvinningsindustrien. Den siste har et eget kapittel om dialog med urfolk. Sentrale prinsipper er:

- Interessentdialog må innarbeides i prosjektplanleggingen og den daglige driften
- Dialogen må gi berørte parter reell innflytelse på avgjørelsesprosesser
- Tilrettelegging for god dialog ved å dele informasjon på en egnet og tilgjengelig form, tid og sted og på et språk som partene forstår
- Nøytrale tredjeparter kan være gode tilretteleggere.

3. Hvilket ansvar har ditt selskap for at deres hovedentreprenør opererer på en måte som innebærer negativ påvirkning på urfolk i området og hvilken påvirkningsmulighet har dere for å oppnå endret praksis?

Som prosjekteier har selskapet ansvaret for dette, selv om det er andre som faktisk utfører arbeidet. Wild Wind må håndtere situasjonen for å sikre urfolksgruppens rettigheter. I første omgang må Wild Wind utrede hvordan situasjonen er, og raskt få i gang dialogen med urfolksgruppen igjen, kartlegge negative konsekvenser og forhandle om avbøtende tiltak.

Wild Wind bør også nøye forklare kravene og forventningene de har til hvordan entreprenøren skal gjennomføre prosjektet.

Hvis dette fører til at entreprenøren endrer praksis og sikrer god gjennomføring bør partene formalisere dette for å hindre at det skjer igjen.

Hvis entreprenøren ikke er villig til å endre sin praksis må det som en siste utvei vurderes om samarbeidet bør avsluttes. Før dette gjøres, må det vurderes om dette kan ha negative følger for de berørte urfolkene. Planer for å bryte forbindelsen bør også ta hensyn til hvor viktig forretningsforbindelsen er for bedriften, de juridiske implikasjonene ved å bryte eller fortsette forholdet og hvordan det å bryte forholdet kan endre påvirkning lokalt, samt troverdig informasjon om mulige negative sosiale og økonomiske konsekvenser som følge av at forholdet avsluttes.

Selskapet bør også stille krav om dialog og samarbeid med urfolksgrupper i kommende avtaler.

4. Hvilken innvirkning kan urfolksgruppens misnøye ha på prosjektets gjennomføring?

Prosjektet og Wild Wind kan få mye negativ oppmerksomhet. Selskapet må konsultere de berørte urfolkene og i samarbeid med dem kartlegge og vurdere de negative konsekvensene for urfolksgruppene. Deres protester indikerer at prosjektet har hatt manglende interessedialog og kartlegging av negative konsekvenser. Dette kan føre til at prosjektet blir kraftig forsinket i utredningen av dette, med påfølgende økte kostnader. Eventuelt må prosjektet endres vesentlig eller avsluttes.

5. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes fremover for å unngå lignende situasjoner?

Det må legges vesentlig mer vekt på risikovurderinger og selskapsgjennomgang av entreprenører. Det må tas hensyn til risiko for negative konsekvenser for mennesker og miljø i områdene vindmøllene skal bygges. Før et samarbeid blir formalisert, bør Wild Wind innhente informasjon om den potensielle entreprenørens retningslinjer og praksis når det gjelder menneskerettigheter og anstendig arbeid. I tillegg må selskapet gjennomføre interessedialog med de som berøres av virksomheten. Samtidig må selskapet informere om egne retningslinjer og policy på disse områdene, samt innhente informasjon om bestillerens krav for å sikre at de gjenspeiles i avtaledokumenter.

Problematisk leverandør

Korrupsjon

Beskrivelse av saken:

Fabrikk1 er et datterselskap av et norsk selskap og produserer palmeolje i Palmeland. Bjørn Bamserud er compliance officer i Nutria ASA, morselskapet til Fabrikk1. Han har blitt kjent med et problem ved Fabrikk1 og engasjerer seg umiddelbart.

Fabrikk1 sliter med en av sine leverandører, Sveis1, som ikke leverer sveisetjenester i henhold til kontrakten. Arbeidet er forsinket og kvaliteten er dårlig. Sveis1 fortsetter å fakturere Fabrikk1 som om de leverer i henhold til avtale og spesifikasjon, og sender til og med tilleggsregninger for ekstra arbeider. Av en eller annen grunn eksisterer det også en «oppgjørsavtale» mellom Fabrikk1 og Sveis1 som gir rett til kompensasjon for diverse tidligere, uspesifiserte tjenester. Det synes som om denne kontrakten, så vel som de andre kontraktene med Sveis1, er forhandlet og inngått av samme innkjøper hos Fabrikk1.

Bjørn Bamserud vil at ledelsen ved Fabrikk1 skal bytte leverandør, men de nøler. De antar at den reelle eieren av Sveis1 er en høytstående myndighetsperson i delstaten. Denne er dessuten gift med avdelingslederen i den lokale miljømyndigheten som er ansvarlig for å utstede tillatelse for neste byggetrinn på fabrikk. Ledelsen ved Fabrikk1 ønsker ikke å sette denne prosessen på spill.

For kort tid siden tok guvernøren i delstaten kontakt med administrerende direktør ved Fabrikk1 og oppfordret til å løse utfordringene og fortsette å benytte Sveis1 for å sikre lokale arbeidsplasser. Guvernøren ønsket å bli holdt oppdatert på utviklingen. Han er en person som administrerende direktør ved Fabrikk1 anser som svært viktig å ha en god relasjon til.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?
2. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?
3. Bør morselskapet Nutria ASA engasjere seg i denne saken?
4. Er det greit at Fabrikk1 fortsetter med Sveis1 som leverandør uten å foreta seg noe?
5. Hvordan kan Bjørn Bamserud og ledelsen ved Fabrikk1 angripe denne situasjonen?
6. Hvor langt kan man gå i å pleie gode kontakter til lokale politikere?

Dilemma 9 - Korrupsjon

1. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?

5.1 – Bestikkelser

6.2 – Integrity due diligence

6.3 – Datterselskaper, deleide selskaper, fellesforetak og andre eierinteresser

6.5 – Entreprenører og leverandører

6.8 – Skjulte økonomiske interesser

2. Bør morselskapet Nutria ASA engasjere seg i denne saken?

Ja, morselskapet bør engasjere seg. Det er morselskapets ansvar å sørge for at datterselskaper har tilstrekkelige retningslinjer samt å gi nødvendig bistand. Hvis Fabrikk1 er involvert i en korrupsjonssak vil både datterselskapet og morselskapet, samt ansvarlige personer i begge selskaper, kunne rammes av korrupsjonslovgivningen i Palmeland, Norge og muligens tredjeland.

3. Er det greit at Fabrikk1 fortsetter med Sveis1 som leverandør uten å foreta seg noe?

Nei, dette er en uholdbar situasjon. Fabrikk1 kan mistenkes for å være delaktig i korrupsjon ved å gi fordel til en høytstående myndighetsperson for å få tillatelse til neste byggetrinn. Man risikerer både strafferettslig og erstatningsrettslig ansvar.

4. Hvordan bør Bjørn Bamserud og ledelsen ved Fabrikk1 angripe denne situasjonen?

- Sette i gang en intern gransking, om nødvendig med ekstern hjelp. Det vil være sentralt å avklare relasjoner mellom innkjøperen og Sveis1 samt mulige eiere av Sveis1. Alle eierforhold og relasjoner må klargjøres best mulig.
- Hvis granskingen gir grunnlag for mistanke om korrupsjon, så bør innkjøperen politianmeldes og/eller andre ansatte/ledere ved Fabrikk1 og Sveis1, og arbeidsrettslige tiltak bør vurderes
- Finne ut av den reelle eierstrukturen i Sveis1. Skjult eierskap og myndighetspersoners eierskap

i næringslivet er lovlig i mange land, men hvis slikt eierskap benyttes for å oppnå en utilbørlig personlig fordel, så kan det være korrupsjon.

- Finne ut bakgrunnen for oppgjørsavtalen – har den et reelt innhold?
- Finne ut hvorfor det er forsinkelser i leveransene og dårlig kvalitet – er Sveis1 kvalifisert for oppgaven? Skyldes det mangelfull oppfølging fra Fabrikk1? Dersom oppfølging av tjenestene fra Sveis1 har vært fraværende, må det etableres en forbedringsplan.
- Hvis resultatet av undersøkelsene tilsier det, bør kontraktene med Sveis1 brytes (evt. med rettslig etterspill) og arbeidet legges ut på anbud.
- Forbedre innkjøpsprosedyrene for å redusere muligheter for tilsvarende hendelser.
- Forbedre leverandørkontrakter i fortsettelsen, ved å sette tydelige krav til leverandørene.

5. Hvor langt kan man gå i å pleie gode kontakter til lokale politikere?

Dette er et område som krever stor aktsomhet. Mange bedrifter er avhengig av utstrakt interaksjon med lokale myndigheter, men det kan være krevende å unngå interessekonflikter. Mange steder er det krav eller forventninger til lokalt innhold, dvs. at bedrifter kjøper varer og tjenester fra lokalt næringsliv. Det er ikke akseptabelt å fortsette med Sveis1 hvis hensikten er å oppnå byggetillatelse. Leverandører skal velges ut fra pris og kvalitet, samt oppfylle offentlige krav til lokalt innhold.

← Dilemma 10

Webkameraene ser deg

Menneskerettigheter - retten til privatliv

Beskrivelse av saken:

Du er ansatt i et fiskerifirma som har mange fiskebåter. For å ivareta helse, miljø og sikkerhet har dere installert webkameraer på båtene slik at dere fra land kan lese av vær, vind og bølgehøyder for å se hvordan arbeidet om bord fungerer sikkerhetsmessig. I tillegg er firmaet kritisert av NGOer for å bryte noe regelverk (fiske under minstemål eller annet) og de ønsker å kunne dokumentere at de følger regelverket.

Noen ansatte har som følge av dette anklaget dere for overvåkning og brudd på retten til privatliv. I deres bestrebelser med å ivareta sikkerheten og forhindre farlig arbeid har dere altså blitt tatt for å gjøre noe dårlig.

Du har også hørt at kapteinen på en av båtene har brukt opptakene til å identifisere de fiskere som arbeider langsomt og at kapteinen har sagt dem opp.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har selskapet for at arbeiderne føler seg krenket?
3. Hvilken mulighet har ditt selskap til å unngå å krenke fiskernes rettigheter og samtidig ivareta sikkerheten?
4. Hvordan ville en aktsomhetsvurdering sett ut med hensyn til menneskerettigheter og anstendig arbeid?

Dilemma 10 - Menneskerettigheter - retten til privatliv

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?

Her ser det ut til at du har prøvd å følge retningslinjene til selskapet ditt når du har iverksatt tiltak om bord på båtene med mål om å bedre sikkerheten. Det ser ikke ut til at du har tenkt gjennom konsekvensene av tiltakene på en god måte og hvordan du kan respektere retten til privatliv og personvern. Det er viktig å tenke på hvordan virksomheten og tiltak påvirker ansatte og andre og at du konsulterer medarbeidere for å få relevant informasjon som gjør at du kan forstå deres situasjon.

Relevante kapitler i OECDs retningslinjer er kapittel II Overordnede retningslinjer, kapittel IV Menneskerettigheter og kapittel V Sysselsetting og forholdet mellom partene i arbeidslivet.

Særlig relevante trinn i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er Trinn 1: Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer; Trinn 2: Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse; Trinn 3: Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning; Trinn 4: Overvåk gjennomføring og resultater; Trinn 6: Sørg for, eller samarbeid om gjenoppretting og erstatning der det er påkrevd.

2. Hvilket ansvar har selskapet for at arbeiderne føler seg krenket?

Her har selskapet selv forårsaket mulige krenkelser av de ansattes privatliv, så dette må selskapet raskt håndtere.

3. Hvilken mulighet har ditt selskap til å unngå å krenke fiskernes rettigheter og samtidig ivareta sikkerheten?

Tanken var å ha teknologi for å sørge for bedre sikkerhet om bord. Men du bør involvere arbeidstakere og eventuelle fagforeninger om hvordan du kan ivareta sikkerheten uten å krenke retten til privatliv og personvern.

4. Hvordan ville en aktsomhetsvurdering sett ut med hensyn til menneskerettigheter og anstendig arbeid i denne situasjonen.

En fullstendig risikokartlegging og interessentdialog med arbeidstakere og eksperter på bruk av teknologi og mulige negative konsekvenser av dette på arbeidsforhold, kunne ha identifisert de mest alvorlige risikoene koblet til farlig arbeid og risiko for ulykker for de som arbeider ute på båtene. Det er også viktig å prøve å sette seg inn i alle sidene ved virksomheten og tenke igjennom hvordan de ulike arbeidssituasjonene i firmaet kan medføre risiko for de ansatte.

← Dilemma 11

Oppfølging av ufaglært ungdom

Arbeidstakerrettigheter - HMS

Beskrivelse av saken:

Selskapet Construct er hovedentreprenør for en stor byggeplass utenfor EU. Du er byggleder i Construct og skal ha ansvaret for å se til at de som skal jobbe på prosjektet møter opp til rett tid og gjennomfører arbeidsoppgavene. Du annonserer at dere trenger arbeidskraft og flere selskaper tar kontakt. Du velger et rørleggerfirma og et elektrikerfirma som fremstår som kunnskapsrike og ordentlige.

Når de ansatte i elektrikerfirmaet Connect dukker opp synes du noen av de ansatte fremstår som meget unge. Arbeidslederen i Connect forklarer at de er 17 år og ufaglærte. Du ser også at de unge ansatte jobber mye alene uten veiledning. Du spør om dette er greit, men arbeidslederen sier at dette er helt vanlig og ikke noe du trenger å bekymre deg for. Etter en tid er en av de unge arbeiderne involvert i en nestenulykke. Det kommer frem at han ikke hadde fått opplæring i nødvendige sikkerhetstiltak.

Construct er i tidsnød og må få ferdig prosjektet. Du tenker samtidig at du har ditt på det tørre da dere jo har en policy for HMS. Du tenker at elektrikerer har egen virksomhet og egne ansatte som Construct ikke trenger å ta ansvar for.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har selskapet for situasjonen de unge ansatte befinner seg i?
3. Hvilken mulighet har ditt selskap til å påvirke for å oppnå endret praksis hos underleverandørene, og hvordan kan dere gå fram?
4. Hvordan ville en aktsomhetsvurdering sett ut med hensyn til menneskerettigheter og anstendig arbeid?

Dilemma 11 – Arbeidstakerrettigheter HMS

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?

Selskapet har retningslinjer for HMS, men det er ikke nok. Kravene må også gjenspeiles i kontrakter og følges opp gjennom revisjoner.

Denne saken handler om helse miljø og sikkerhet på arbeidsplassen og at barn ikke skal utføre farlig arbeid med risiko for skader og ulykker.

Relevante kapitler i OECDs retningslinjer er kapittel II Overordnede retningslinjer, kapittel V Sysselsetting og forholdet mellom partene i arbeidslivet.

Særlig relevante trinn i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er Trinn 1: Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer; Trinn 2: Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse; Trinn 3: Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning; Trinn 4: Overvåk gjennomføring og resultater; Trinn 6: Sørg for, eller samarbeide om gjenoppretting og erstatning der det er påkrevd.

2. Hvilket ansvar har ditt selskap for situasjonen til de unge arbeidstakerne?

Som hovedentreprenør er ditt selskap tett knyttet til brudd på ungdommenes arbeidstakerrettigheter – spesielt dersom det skulle skje ulykker eller oppstå skader. Dere kan trolig ikke anses å forårsake dette, men dere kan anses å bidra. Det er viktig at dere bruker deres innflytelse til å endre praksisen før det skjer noe alvorlig. Dersom dere er blitt gjort oppmerksom på risiko for ulykker og dårlige HMS-rutiner, men unnlatt å følge det opp, er problemet større.

Det er risiko for at de unge ufaglærte blir skadet i arbeidet når de jobber uten tilsyn og veiledning. Det er derfor viktig å undersøke ungdommenes bakgrunn med hensyn til utdanning og erfaring og hvordan de følges opp av leder på arbeidsplassen.

Det er vanlig med unge ansatte i håndverksfirmaer og du burde ha kjent til betydningen av å ivareta disse arbeiderne når du valgte samarbeidspartnere. Dette er viktig å ta inn i avtaler med underleverandører. Det er ikke lett for ungdommene å ta opp og diskutere problemer med sin arbeidsgiver. Du er derfor forpliktet til å følge opp saken nå som du er blitt gjort oppmerksom på det.

3. Hvilken mulighet har ditt selskap til å påvirke for å oppnå endret praksis hos leverandøren, og hvordan kan dere gå fram?

Dere har et godt utgangspunkt for å få til endring, ettersom dere er en viktig bestiller av firmaenes tjenester. I mange land er arbeidsforhold for ungdommer og andre som arbeider hos innleide firmaer lovregulert, men uansett har dere et ansvar under OECDs retningslinjer til å kartlegge og håndtere risiko. Her må dere gå i dialog med el-firmaet og se til at praksisen endres.

4. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

Fremover bør du undersøke firmaer du skal samarbeide med grundigere, og spørre andre i bransjen hvilken erfaring de har med dem. Når en ser tilbake er det ikke sikkert du hadde hatt unge ansattes arbeidssituasjon på radaren når du gjorde risikokartleggingen, men nå som du har blitt gjort oppmerksom på dette, må du iverksette tiltak for å unngå slike situasjoner fremover.

← Dilemma 12

Å kjøpe eller ikke kjøpe

Korrupsjon

Beskrivelse av saken:

Kari Larsen leder enheten i Strong ASA som vurderer oppkjøp av andre selskaper. Hun er for tiden i forhandlinger om kjøp av selskapet Novomosti.

Gjennom due diligence er det avdekket at Novomosti har et svakt internkontrollsystem. Novomosti har en antikorrupsjonspolicy, men har ikke etablert et compliance-system for oppfølging av denne.

I møte med Novomostis ledelse ber Kari om å få beskrevet bruken av agenter og distributører, hvilken kontakt de har med offentlige myndigheter, og Novomostis strategi for antikorrupsjon. Ledelsen gir svært generelle og vage svar, som ikke gjør Kari særlig klokere. På oppfølgingsspørsmål om Novomosti opplever noen konkrete korrupsjonsutfordringer, blir daglig leder irritert og tydelig fornærmet. Han svarer at «tykke seddelbunker under bordet» ikke er noe de driver med.

Det har også vist seg vanskelig å kartlegge eierstrukturen i Novomosti. Selskapet er eid av ulike truster, men det har ikke lyktes å avdekke det reelle eierskapet. Kari innser at det kanskje er umulig å komme til bunns i dette.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?
2. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?
3. Hva bør Kari Hansens anbefaling til Strong ASAs toppledelse og styre være? Bør Strong ASA gå videre med oppkjøpsprosessen?
4. Hvordan kan Strong ASA håndtere korrupsjonsrisiko i forbindelse med oppkjøpet?
 - a. Hva bør det fokuseres på før investeringsbeslutning tas?
 - b. Hvordan kan risiko reguleres i kjøpsavtalen?
 - c. Hvordan kan man håndtere – og redusere – risikoen etter oppkjøp?

Dilemma 12 - Korrupsjon

1. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?

5.1 – Bestikkelser

6.2 – Integrity due diligence

6.4 – Agenter, lobbyister og andre mellommenn

6.7 – Fusjoner og oppkjøp

6.8 – Skjulte økonomiske interesser

2. Hva bør Kari Hansens anbefaling til Strong ASA toppledelse og styre være? Bør Strong ASA gå videre med oppkjøpsprosessen?

Kari bør anbefale at Strong ASA ikke forplikter seg før en rekke forhold er avklart på en akseptabel måte. Administrasjonen og styret bør bruke mer ressurser på å komme til bunns i det reelle eierskapet. Videre må de ta stilling til om de ønsker å gjennomføre oppkjøpet selv om reelt eierskap ikke blir klarlagt. Dette vil medføre risiko. Strong ASA kan arve en korrupsjonssak (evt. også andre straffbare forhold) hvis eieren av Novomosti for eksempel er en myndighetsperson som har tilegnet seg utilbørlige personlige fordeler gjennom selskapet, og realiserer slike fordeler via salget.

3. Hvordan kan Strong ASA håndtere korrupsjonsrisiko i forbindelse med oppkjøpet?

- a. Hva bør det fokuseres på før investeringsbeslutning tas?

Det bør gjøres en ytterligere innsats innen due diligence:

- Eierforhold – undersøke lokale registre og eventuelt engasjere konsulentfirma som spesialiserer seg på dette.
- Kontraktsanalyse – leverandører, distributører, agenter.
- Lisenskartlegging – Se etter uregelmessigheter knyttet til godkjenninger, tillatelser, etc.
- Undersøke salg til offentlige organisasjoner. Kick-backs?
- Forensic audit – Regnskapsrevisjon med fokus på avdekking av ulovligheter.

- b. Hvordan kan risiko reguleres i kjøpsavtalen?

- Sikre seg best mulig gjennom erklæringer og garantier (representations and warranties) i kjøps- og salgsavtalen. Dette kan begrense økonomisk risiko, men det er vanskelig å fraskrive juridisk risiko og omdømmerisiko.
- Klargjøre best mulig juridisk og økonomisk ansvar og hva som skal skje hvis det dukker opp en historisk korrupsjonssak etter oppkjøpet.
- Inkludere termineringsklausul for perioden mellom signering og iverksetting av avtalen.
- Ta med krav om tiltak i kjøps- og salgsavtalen for perioden mellom signering og iverksetting av avtalen slik som gjennomføring av antikorrupsjonstrening, oppsigelse av høyrisiko avtaler, etc.

- c. Hvordan kan man håndtere – og redusere – risikoen etter oppkjøp?

- Utskiftninger i Novomostis ledelse. Reorganisering av virksomheten. Bygge ny kultur i Novomostis organisasjon. Plassering av solide medarbeidere fra Strong ASA i kritiske stillinger i Novomosti.
- Følge med på løpende kontrakter med agenter, distributører og offentlige organisasjoner.
- Innføre et godt antikorrupsjonsprogram.
- Styrke internrevisjonen og compliance-funksjonen i selskapet.

← Dilemma 13

Produkt med dobbelt anvendelsesområde

Menneskerettigheter: ikke-diskriminering og retten til liv

Beskrivelse av saken:

Ditt selskap Ultrasound AS selger ultralydmaskiner for fosterdiagnostikk over hele verden. Dere har retningslinjer for anstendig arbeid som også stiller krav til deres leverandører. Dere sikrer anstendig arbeid for deres egne ansatte.

Produktet blir brukt i stor skala i utviklingsland. Gjennom medieoppslag har dere fått grunn til å tro at deres maskiner blir misbrukt i land der familier foretrekker sønner fremfor døtre. Det sies at maskinene blir brukt som metode for å avdekke kjønn og at det i etterkant har forekommet at fostre med «feil» kjønn blir abortert bort. Dette har da medført en økning av aborter av jentefostre.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har Ultrasound for dette misbruket av produktet?
3. Hvilke muligheter har selskapet til å påvirke denne bruken og sikre at det blir brukt på tiltenkt måte og hvordan kan selskapet gå fram for å endre praksisen?
4. Er det noe selskapet bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

Dilemma 13 – Menneskerettigheter: ikke-diskriminering og retten til liv

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenheng?

Her ser det ut til at deres policy kun dekker leverandører og ikke kunder. Når et selskap lager et produkt som på denne måten kan misbrukes, er det viktig at slike forhold gjenspeiles i styringsdokumenter, retningslinjer og kontrakter med kunder.

Risikokartleggingen ser ikke ut til å ha fanget opp denne praksisen og må oppdateres. Det kan tenkes at maskinene blir brukt på denne måten flere steder i verden. Det er behov for en grundig gjennomgang.

Selskapet kan legge inn en klausul i alle kundeavtaler som forbyr slik bruk av maskinene og advare med at de ikke får fortsette å kjøpe produktet dersom slik bruk blir avdekket. De kan avkreve selskapet å signere på ikke å bruke maskinene til fosterdiagnostikk som leder til kjønnsbaserte aborter. De kan også sette på merkelapper der det står at slik misbruk er ulovlig.

Saken handler om retten til liv og ikke-diskriminering.

Relevante kapitler i OECDs retningslinjer er kapittel II Overordnede retningslinjer, kapittel IV Menneskerettigheter.

Særlig relevante trinn i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er Trinn 1: Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer; Trinn 2: Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse; Trinn 3: Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning; Trinn 4: Overvåk gjennomføring og resultater; Trinn 6: Sørg for, eller samarbeide om gjenoppretting og erstatning der det er påkrevd.

2. Hvilket ansvar har Ultrasound for dette misbruket av produktet?

Selskapet forårsaker ikke handlingene men deres varer og tjenester kan bidra til negativ effekt og potensielle menneskerettighetsbrudd. Selskapet har ansvar for å bruke sin påvirkning til at kunder og samarbeidspartnere stanser eller reduserer denne negative effekten, slik at praksisen opphører, og eventuelt bruke sin påvirkning til å sørge for selv eller samarbeide om gjenoppretting av konsekvenser av negativ effekt.

3. Hvilke muligheter har selskapet til å påvirke denne bruken og sikre at maskinene blir brukt på tiltenkt måte og hvordan kan selskapet gå fram for å endre praksisen?

Selskapet bør ha opplæring av egne selgere for å sikre at de kan avdekke intensjoner om misbruk, og kreve at kjøpere har opplæring for sine ansatte i korrekt bruk. Det må stilles tydelige krav i kontrakter for å motvirke misbruk av produktet, og adgang til å heve kontrakten dersom dette ikke følges. Det må legges inn rutiner for overvåking for å avdekke eventuell misbruk. Det kan også være hensiktsmessig å ha et langsiktig forhold til store kunder for å ha en viss kontroll over bruken. Videre bør det gjøres aktsomhetsvurderinger i forbindelse med videresalg av maskinene, og stilles krav som bidrar til å forhindre misbruk av utstyret til utilbørlige sorteringsformål.

Selskaper kan også gjennom samarbeid med andre selskaper i samme sektor, og med andre interessenter (inkludert myndigheter) arbeide for å forhindre slik misbruk.

4. Er det noe selskapet bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

Ja, selskapet må kartlegge land/region/kulturell risiko for å avdekke potensiell forhøyet risiko for misbruk.

← Dilemma 14

Barnearbeid hos leverandør

Menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter

Beskrivelse av saken:

Rederiet der du arbeider får produsert komponenter til skip på et verft utenfor Europa. Du har stilt krav til verftet og blant annet kontraktfestet at det ikke skal brukes barnearbeid.

På vei til et besøk i verftet, blir du forsinket og varsler at du må avlyse møtet. Det viste seg likevel at du rakk avtalen. På vei til møtet med ledelsen, oppdaget du en rekke barn i arbeid på verftet.

Hvordan håndterer du en situasjon der du oppdager barnearbeid hos dine forretningsforbindelser?

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilke muligheter har ditt selskap for å påvirke og derved oppnå endret praksis hos verftet og hvordan kan dere gå fram?
3. Bør dere avslutte kontrakten?
4. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

Dilemma 14 - Menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?

Det ser ut til at dere har en policy om barnearbeid gjen-
speilet i kontrakten, men at den ikke blir fulgt.

Barnearbeid på verftet kan være et kontraktsbrudd og kan anses som alvorlig ettersom det potensielt kan være farlig arbeid, som muligens også fratar de muligheten til å gå på skolen. Selskaper skal respektere menneskerettighetene og bidra til effektiv avskaffelse av barnearbeid jf. OECDs retningslinjer Kapittel IV og V. OECDs retningslinjer viser blant annet til ILOs konvensjon om de verste former for barnearbeid.

Dere bør forsterke dialogen med selskapet og andre interessenter for å kartlegge problemet. Risikoen for ulovlig barnearbeid krever tett oppfølging fremover, nå som selskapet har vist at det ikke lever opp til kravene i kontrakten.

Relevante kapitler i OECDs retningslinjer er kapittel II Overordnede retningslinjer, kapittel IV Menneskerettigheter, kapittel V Sysselsetting og forholdet mellom partene i arbeidslivet.

Særlig relevante trinn i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er Trinn 1: Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer; Trinn 2: Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse; Trinn 3: Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning; Trinn 4: Overvåk gjennomføring og resultater.

2. Hvilke muligheter har ditt selskap for å påvirke og derved oppnå endret praksis hos operatøren og hvordan kan dere gå fram?

Innkjøp av komponenter fra verft er ofte basert på lang

tidskontrakter da slike produkter kan være spesiallaget. Dette gjør at verftet nok ser på dere som en viktig kunde og derfor er villig til å gjøre de endringene dere krever.

Innled en dialog om hvorfor de har barn som arbeidere i en aktivitet som kan innebære helse- og sikkerhetsrisiko for dem og undersøk hvorfor de ikke bruker voksne arbeidere. Innled også dialog med fagforeninger for å kartlegge utfordringer og få innspill til god håndtering. Svarene dere får kan åpne opp for løsninger.

Ta eventuelt kontakt med andre som kjøper fra verftet og undersøk hvilke krav de har stilt og om de er gjort oppmerksom på praksisen.

3. Bør dere avslutte kontrakten?

Den første reaksjonen kan være at dette er så uakseptabelt at dere må avslutte samarbeidet – spesielt i en situasjon der dere uttrykkelig har krevd at produsenten skal respektere menneskerettighetene. Arbeid som hindrer barns skolegang eller fysiske utvikling er å anse som de verste formene for barnearbeid og er brudd på menneskerettighetene jf. ILOs konvensjon om de verste former for barnearbeid og FNs barnekonvensjon. Det kan likevel være lurt å tenke på konsekvensene av at dere trekker dere ut. Kanskje det ikke betyr noe for produsenten og de fortsetter som før?

Et alternativ er å møte produsenten og eventuelle lokale organisasjoner og høre om det finnes en ordning der barna kan få jobbe litt, med skjermede oppgaver der helse og sikkerhet er beskyttet, og der de får mulighet til å gå på skolen deler av dagen eller uken.

Planer for å bryte forbindelsen bør også ta hensyn til hvor viktig leverandøren eller forretningsforbindelsen er for bedriften, de juridiske implikasjonene ved å bryte eller fortsette forholdet og hvordan det å bryte forholdet kan endre påvirkning på bakken, samt troverdig informasjon om mulige negative sosiale og økonomiske konsekvenser som følge av at forholdet avsluttes.

4. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

Hvis dere vanligvis har en inspeksjonsrett i slike kontrakter, bør dere benytte dere av dem. Se til å ha en begrenset mengde leverandører som leverer viktige komponenter til dere og følg dem opp med tett dialog om hvordan dere forventer at de opererer.

← Dilemma 15

Gaver i trangt farvann

Korrupsjon

Beskrivelse av saken:

Havgrim Sjøen er kaptein på containerskipet MV Good Fortune som eies og driftes av det norske rederiet Mayday ASA. Rederiet har kontorer og representasjon i mange land.

Havgrim har sin første periode ombord som kaptein når skipet skal passere gjennom Marlboro-kanalen. Her er det pålagt å benytte los. Losene er offentlig ansatte, og rederiet betaler landets sentrale myndigheter for lostjenesten.

Det har vært kutyme at losen mottar gaver, typisk i form av et stort antall kartonger med sigaretter, fra skipets kaptein ved transitt gjennom Marlboro-kanalen. Når losen kommer ombord på MV Good Fortune spør han Havgrim umiddelbart om gaven hans er gjort klar. Dette er ikke Havgrim forberedt på, og han nøler med å bekrefte. Da losen merker det, påpeker han at han uten denne tradisjonelle påskjønnelsen vil samarbeidet dem imellom bli vanskeligere og han vil være mindre opptatt av å gjøre en god jobb for kapteinen.

Dette gjør Havgrim bekymret. Kapteinens oppgave er å ivareta skipets, mannskapets og lastens sikkerhet, og han er avhengig av et godt samarbeid med losen.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?
2. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?
3. Bør kaptein Havgrim Sjøen gi gave til losen?
4. Hvilke forhold bør han vurdere før han gir gave eller ikke?
5. Hva burde han ha gjort før han skulle gjennom kanalen?
6. Hva kunne rederiet Mayday ASA ha gjort for å forebygge og håndtere slike hendelser?

Dilemma 15 - Korrupsjon

1. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?

1.2 - Tilretteleggingsbetalinger

2. Bør kaptein Havgrim Sjøen gi gave til losen?

I utgangspunktet: Nei. Å gi gaver til myndighetspersoner for utøvelse av deres pålagte oppgaver er det samme som tilretteleggingsbetalinger (facilitation payments), og er enten forbudt eller ligger i gråsonen (avhengig av omstendighetene) i de fleste lands korrupsjonslovgivning.

Tilretteleggingsbetaling kan bare rettferdiggjøres hvis situasjonen oppleves som truende, og at å la være å betale vil medføre en risiko for helse, miljø eller sikkerhet. Erfaring viser at de som forsøker å kreve tilretteleggingsbetaling ofte trekker seg når de møter motstand. Det er også slik at praktisering av et nei til tilretteleggingsbetalinger over tid fører til en vesentlig reduksjon i antall krav/forespørsler. Å etterkomme krav/forespørsler oppmuntrer til gjentagelse og øking av kravene.

3. Hvilke forhold bør han vurdere før han gir gave eller ikke?

Havgrim må vurdere om et nei til forespørselen om gave medfører en reell sikkerhetsrisiko for mannskap, skip, last eller miljø. Hvis det er tilfelle, er det lite sannsynlig at tilretteleggingsbetaling vil være ulovlig. Losens antydning om å gjøre en dårlig jobb er antagelig en tom trussel. Hvis hans gjerning eller manglende inngrep medfører en sikkerhetsmessig hendelse vil han kunne miste jobben og bli straffet. Havgrim vet at risikoen for at noe kan skje er liten, men at konsekvensene vil være store. Havgrim bør uansett ha en samtale med losen om selskapets policy for gaver og tilretteleggingsbetalinger for å forsøke å løse situasjonen i en god tone og for å forebygge.

4. Hva burde han ha gjort før han skulle gjennom kanalen?

Denne type praksis med gaver og tilretteleggingsbetalinger var tidligere mer vanlig innen shipping internasjonalt, men i senere tid har lover og regler blitt endret.

Havgrim burde ha satt seg inn i slike utfordringer som han ville møte ved transitt gjennom kanalen. Han burde ha gjort seg kjent med rederiets policy for tilretteleggingsbetaling. Han burde ha forhørt seg med sin overordnede, eventuelt med Maydays compliance-ansvarlige eller juridiske avdeling, om hvordan slike utfordringer bør håndteres.

5. Hva kunne rederiet Mayday ASA ha gjort for å håndtere og forebygge slike hendelser?

Mayday ASA burde ha sørget for å trene Havgrim Sjøen og hans kapteinskolleger slik at de var best mulig forberedt på å håndtere forespørsler om tilretteleggingsbetaling.

Mayday ASA burde ha gitt agenten i kanalen i oppdrag å gjøre relevante myndigheter oppmerksom på rederiets policy. Rederiet kunne også ha sørget for andre preventive tiltak, som for eksempel at informasjon/posters om selskapets policy for gaver og tilretteleggingsbetalinger var synlig for losen ved ombordstigning på skipet.

← Dilemma 16

Fornybart ja visst – men ikke uten problemer

Menneskerettigheter - Interessentdialog med lokalbefolkning

Beskrivelse av saken:

Selskapet New Energy har virksomhet som bidrar til det grønne skiftet med et prosjekt for fornybar energi. Selskapet installerer solcelleanlegg på landsbygda, og det er risiko for menneskerettighetsbrudd og korrupsjon. I prosjekter, som handler om å gi energi til landets befolkning, er myndighetene sterkt involvert.

Du er ansvarlig for gjennomføringen og legger ned mye arbeid på å sikre at du er i samtaler med de berørte gruppene i lokalsamfunnet, og at du har dialog med personer som faktisk har rett til å representere dem. Du har instruks fra ledelsen om å unngå flytting av lokalbefolkningen. Men det er krevende da det viser seg at det bor mye folk spredt rundt i området. New Energy er bundet av konsesjonen fra myndighetene og forpliktet til å levere den strøm som er avtalt.

En lokal organisasjon tar kontakt med deg og forteller at dialogen du har lagt opp til er mangelfull og viser til at noen av de du har vurdert som lokale «skadelidende», ikke tilhører den gruppen. Organisasjonen viser også til en annen gruppe som du ikke har vært i kontakt med, og som er negativt berørt da de ikke lenger kan drive jordbruk i området som skal brukes i prosjektet.

Du trodde det meste var på stell, fordi myndighetene i tildelingen av konsesjonen har sagt at det var gjort en grundig vurdering av ulike interessentgrupper og de eventuelle negative konsekvenser prosjektet kunne ha for dem.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har ditt selskap for å sikre lokalbefolkningens interesser?
3. Hvordan kan du gå til verks for å sikre at dialogen føres med rett representanter?
4. Kan du innlede tvangsflytting av folk i området ettersom selskapet tross alt har fått konsesjon?
5. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes fremover for å unngå lignende situasjoner?

Dilemma 16 - Menneskerettigheter - Interessentdialog med lokalbefolkning

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?

Selskapets policy og retningslinjer bør som et minimum omfatte virksomhetens forpliktelser knyttet til OECDs retningslinjer, med særlig søkelys på virksomhetens største risikoområder. Den bør beskrive hvordan virksomheten skal opptre ansvarlig, og uttrykke forventninger til ansvarlighet hos leverandører og andre forretningsforbindelser.

Her har risikovurderingen vært mangelfull. Det er ikke alltid man kan stole på andres risikovurderinger. Det er ikke alltid slik at myndighetene følger opp sine forpliktelser til å kartlegge hvem som er berørt og bør konsulteres. Hvis risikovurderingen hadde vært gjennomført på en ordentlig måte, hadde selskapet visst mer om risikoene som må håndteres og klart å iverksette en god dialog med potensielt skadelidende.

Denne saken handler om landrettigheter/eiendomsrett, rett til kompensasjon og lokalbefolkningens generelle rett til å bli hørt om prosjekter som kan innebære negative konsekvenser for dem. Relevante kapitler i OECDs retningslinjer er kapittel II Overordnede retningslinjer og kapittel IV Menneskerettigheter.

Særlig relevante trinn i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er Trinn 1: Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer; Trinn 2: Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse; Trinn 3: Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning; Trinn 4: Overvåk gjennomføring og resultater.

2. Hvilket ansvar har ditt selskap for å sikre lokalbefolkningens interesser?

Som hovedentreprenør har ditt selskap ansvar for de potensielt negative konsekvensene prosjektet får for

lokalbefolkningen. Du vet at korrupsjon er utbredt i landet. Dermed blir det ditt selskaps ansvar å undersøke om myndighetenes vurdering er god nok eller om det er behov for ytterligere informasjonsinnhenting og vurderinger. Du kan eventuelt rådføre deg med den norske ambassaden i området for å få en vurdering av kvaliteten av myndighetenes vurderinger og arbeid på dette området. Du bør ta et skritt tilbake og vurdere på nytt hvilke deler av lokalbefolkningen det kan være som faktisk rammes av negative konsekvenser og ha dialog med dem.

3. Hvordan kan du gå til verks for å sikre at dialogen føres med rette representanter?

Kartlegg hvor befolkningen bor i forhold til prosjektet dere skal utvikle. Ta kontakt med andre selskaper i området i tillegg til frivillige organisasjoner og eksperter med lokalkunnskap for å få veiledning om hvordan du sikrer at du har dialog med de som faktisk representerer de potensielt skadelidende og at du får med alle interessenter. Påse eller legg til rette for at kvinner blir inkludert. Ofte kan også ambassaden bistå med verdifull kunnskap om lokale forhold og risiko og hvilke organisasjoner som det kan være nyttig å kontakte.

4. Kan du innlede tvangsflytting av folk i området ettersom selskapet tross alt har fått konsesjon?

Dette må gjøres riktig for å opptre ansvarlig, unngå fremtidige problemer med konflikter med lokalbefolkningen og produksjonsstopp. Du bør følge framgangsmåten i punkt tre om å kartlegge mulige negative konsekvenser for berørte parter.

5. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes fremover for å unngå lignende situasjoner?

Være mer oppmerksom på mulige risikoer både når det gjelder menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og korrupsjon. Kartlegg land- og sektorrisikoer før dere går løs på risiko knyttet til det aktuelle prosjektområdet. Konsulter med andre som har kjennskap til lokale forhold.

Hva er det med rekruttering?

Arbeidstakerrettigheter – rekruttering under falske premisser

Beskrivelse av saken:

Du er ansatt som prosjektleder i byggselskapet Builder, som nylig har fått et oppdrag der dere skal bidra med støping og armering i et byggeprosjekt utenfor Europa. Dere har ingen egne ansatte i landet, og må raskt finne arbeidere som skal jobbe på prosjektet i en avgrenset periode. Du tar kontakt med selskapet Rapid Recruitment som har ansatte som raskt kan reise, og i løpet av kun to uker kan være klare til å begynne å jobbe. Både Rapid Recruitment og Builder har retningslinjer om faglige rettigheter og du regner med at disse blir fulgt.

Prosjektet settes i gang, og du er svært fornøyd med at arbeiderne gjør en god jobb. Ditt selskap tar arbeidstakerrettigheter på alvor, og har forstått at selv om de som jobber for dere ikke alltid er ansatt hos dere, må de ha en klagemulighet.

I den lille postkassen der arbeiderne kan legge bekymringsmeldinger og annet til prosjektledelsen (klagemekanismen/varslingskanal) finner du flere lapper med alvorlige anklager. Arbeiderne fra Rapid Recruitment sier at de har fått lavere lønn enn de var lovet før de reiste, og at de i tillegg har betalt et høyt gebyr for å få jobben. Flere arbeidstakere har tatt opp lån hos Rapid Recruitment for å betale rekrutteringsavgiften. Det kan medføre at de ikke kan slutte i jobben før gjelden er betalt. Arbeidstakerne mener at lønnen er så lav at de er blitt gjeldsslaver.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har ditt selskap for den situasjon arbeiderne befinner seg i?
3. Hvordan håndterer du arbeidstakernes varsler til prosjektledelsen?
4. Hvordan kunne dere ha forhindret rekruttering som medfører slike brudd på arbeidstakernes rettigheter?
5. Hvilken mulighet har ditt selskap til å påvirke for å oppnå endret praksis hos rekrutterer, og hvordan kan dere gå fram?
6. Hvordan ville en aktsomhetsvurdering sett ut med hensyn til menneskerettigheter, herunder faglige rettigheter og anstendig arbeid?

Dilemma 17 – Arbeidstakerrettigheter – rekruttering under falske premisser

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen? Hvilke rettigheter og tiltak er spesielt viktige i denne saken?

Ditt selskap har retningslinjer som skal sikre at slike situasjoner ikke oppstår, men du har ikke klart å forutse bruddene som nå er oppdaget og dermed ikke regulert dette i kontrakten. Du bør sjekke om det er en tillitsvalgt som kan involveres. Rekrutteringsavgifter og villedende rekruttering er noe man bør være spesielt oppmerksom på når man bruker agenter eller rekrutteringsfirmaer for å få mange arbeidere raskt på plass.

Relevante kapitler i OECDs retningslinjer er kapittel II Overordnede retningslinjer, kapittel IV Menneskerettigheter, kapittel V Sysselsetting og forholdet mellom partene i arbeidslivet.

Særlig relevante trinn i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er Trinn 1: Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer; Trinn 3: Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning; Trinn 6: Sørg for, eller samarbeide om gjenoppretting og erstatning der det er påkrevd.

2. Hvilket ansvar har ditt selskap for den situasjon arbeidstakerne befinner seg i?

Selv om arbeidere ikke er ansatt i ditt selskap, har du ansvar for at retningslinjer blir formidlet og for å følge disse opp overfor Rapid Recruitment. Rapid Recruitment skal dermed sikre at faglige rettigheter og andre menneskerettigheter blir respektert, at det er anstendige arbeidsforhold for alle arbeidstakere og at det praktiseres nulltoleranse for korrupsjon. Builders forventninger og ansvar for å ivareta arbeidstakeres rettigheter og forhindre tvangsarbeid må kommuniseres tydelig med alle underleverandører i prosjektet, inkludert rekrutteringsselskapet.

3. Hvordan håndterer du arbeidstakernes varsler til prosjektledelsen?

Du må oppfordre til opprettelse av gode og trygge varslingskanaler og oppfølgingsrutiner som ikke utsetter varslere for represalier eller sanksjoner. Du bør sørge for at varslene når frem til ansvarlig ledelse og at varslene granskes for videre oppfølging

4. Hvordan kunne dere ha forhindre rekruttering som medfører slike brudd på arbeidstakernes rettigheter?

I fremtiden bør Builder gjøre mer grundige aktsomhetsvurderinger av de som rekrutterer for å unngå lignende hendelser. De bør også innhente anbud og skrive kontrakt på oppdraget hvor de legger bestemmelser for menneskerettigheter, herunder faglige rettigheter, anstendig arbeid og anti-korrupsjon til grunn og legge inn klausul om konsekvenser hvis det oppstår brudd på kontraktens innhold.

5. Hvilken mulighet har ditt selskap til å påvirke for å oppnå endret praksis hos rekrutterer, og hvordan kan dere gå fram?

Krev at rekrutterer endrer praksis og rydder opp i lønnsforhold og løser dem fra de inngåtte avtalene og dermed gjeldsslaveriet og setter en stopper for eventuell korrupsjon i form av betalte gebyr. Her kan det også være snakk om tvangsarbeid som kan være straffbart avhengig av hvordan dette er regulert i det aktuelle landet.

Selskapet bør også ha dialog om krav og foreslå felles retningslinjer med rekrutteringsselskapet som sikrer menneskerettigheter, herunder faglige rettigheter og anstendig arbeid. Et supplement er å kontraktfeste slike krav, som gjør det mulig å heve kontrakten ved brudd på disse.

6. Hvordan ville en aktsomhetsvurdering sett ut med hensyn til menneskerettigheter og anstendig arbeid?

Etter en risikovurdering av hvilke land som representerer en særlig høy risiko når det gjelder rekruttering, bør man også gjennom undersøkelser av aktuelle rekrutteringsselskaper finne ut hvilke som representerer lavest risiko.

Slik informasjon kan fås man gjennom bruk av landinformasjon og å ta kontakt med partene i arbeidslivet, inkludert lokale fagforeninger og sivilsamfunnsorganisasjoner og andre selskaper som rekrutterer fra det samme området. Du kan som oppdragsgiver også holde informasjonsmøter med rekrutteringsselskap der du kan redegjøre for kravene dere stiller.

← Dilemma 18

En liten forglemmelse

Korrupsjon

Beskrivelse av saken:

Reiulf Frisk er ansatt i selskapet Eksportør AS, som har bygget opp et godt marked for sine produkter i Ukulu, hvor de har et salgskontor. En større kontrakt er under oppseiling, og Reiulf skal i et viktig møte med den nye kunden på det lokale kontoret. Han ankommer flyplassen i Ukulu sent om kvelden etter en lang flytur og ser frem til raskt å komme seg til hotellet for å være uthvilt til møtet tidlig neste morgen.

Etter passkontrollen er det sjekk av vaksinasjonsdokumenter. Mens Reiulf står i kø, oppdager han til sin forskrekkelse at han ikke kan finne vaksinasjonsattesten for gulfeber og innser at han i farten har glemt den hjemme. Da det er hans tur, sier han til helseoffiseren at han har gyldig vaksinasjon, men at han dessverre har glemt å ta med attesten. Offiseren svarer at hans instruks er klar, ingen slipper inn i landet ut å kunne dokumentere at de er vaksinerte mot gulfeber. Enten må han forlate landet, eller så må han ta en vaksine på stedet.

Reiulf blir med en sykepleier til en sykestue, men blir svært engstelig da han kommer inn i lokalet. Det er skittent og virker lite hygienisk. Sykepleieren merker seg hans reaksjon og sier at helsevesenet i Ukulu får lite penger, slik at ikke bare er hans lønn svært lav, men det bevilges ikke midler til nytt utstyr. Derfor får Reiulf et tilbud om å slippe å ta sprøyten, men da må han gi et bidrag på USD 100, som vil bli brukt til å kjøpe nytt utstyr og medisiner – en «vinn-vinn» situasjon synes sykepleieren.

Reiulf ber om å få ta noen telefonsamtaler før han bestemmer seg. Først sjekker han om det er flyavganger ut av Ukulu samme kveld, og finner ut at det er flere muligheter. Så ringer han til en norsk ansatt ved det lokale kontoret, og forklarer situasjonen. Denne sier

at han ikke må finne på å ta vaksine der, «det er helsefarlig». «Betal de 100 dollarene», sier han, «det er en god investering for å slippe de problemer du vil få hvis sjefen oppdager at du ikke stiller på møtet i morgen».

Reiulf er i sterk tvil. Eksportør har strenge etiske retningslinjer, men Reiulf mener at helserisikoen ved å la seg vaksinere må ha betydning. Møtet neste dag er dessuten svært viktig, og hans uteblivelse kan sette den nye kontrakten i fare. Eksportør har for øvrig et pågående program for kostnadsreduksjoner, og en kostbar reise til ingen nytte vil ikke bli sett på med blide øyne av Reiulfs overordnede.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?
2. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?
3. Bør Reiulf ta vaksinen, eller kan det rettferdiggjøres å betale p.g.a. helserisikoen?
4. Hjelper det at beløpet skal gå til et godt formål?
5. Bør Reiulf reise hjem?

Dilemma 18 - korrupsjon

1. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?

5.2 - Tilretteleggingsbetalinger

2. Bør Reiulf ta vaksinen, eller kan det rettferdiggjøres å betale p.g.a. helserisikoen?

Reiulf bør absolutt ikke ta vaksinen, helsen kommer i første rekke, og sykestuens hygiene er åpenbart for dårlig. Det er riktig at trussel mot liv og helse kan rettferdiggjøre tilretteleggingsbetaling, men da må kravet fremstå som utpressing og betaling gjøres i nødverge. Selv om det i dette tilfelle er en betydelig helserisiko er ikke det nok til å forsvare betaling, fordi Reiulf har et valg. Han kan reise hjem uten å ta noen vaksine.

3. Hjelper det at beløpet skal gå til et godt formål?

Det er svært lite sannsynlig at pengene vil bli benyttet slik sykepleieren hevder. Han klager over dårlig lønn og vil nok prioritere seg selv og sin familie fremfor å overta det offentlige ansvaret med å oppruste sykestuen. Betaling av USD 100 vil være en tilretteleggingsbetaling, og derved en form for bestikkelse.

4. Bør Reiulf reise hjem?

Han har egentlig ikke noe annet valg i den situasjonen han har satt seg selv i. Alternativene å ta vaksine eller å foreta en mulig ulovlig tilretteleggingsbetaling er ikke akseptable. At han får problemer med sin arbeidsgiver må han leve med, og forklare så godt som mulig hvorfor han tok dette valget. Dersom det ikke hadde vært flyavganger ut av landet samme dag ville betaling muligens være en riktig beslutning. Hvis overnatting i ankomsthallen på Ukulu Airport innebærer en betydelig personlig sikkerhetsrisiko, kan betalingen være en handling som gjøres i nødverge.

På kort sikt kan hendelsen føre til problemer og kostnader, men på lengre sikt kan den føre til forbedringer. Reiulf vil nok aldri glemme viktige dokumenter på fremtidige reiser, og Eksportør AS vil sannsynligvis etablere rutiner for sine ansatte, som motvirker tilsvarende hendelser.

MeToo hos leverandøren

Menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter – Diskriminering og seksuell trakassering

Beskrivelse av saken:

Din virksomhet lager elektronikk-produkter, i samarbeid med lokale produsenter. På et besøk hos en produsent legger du merke til at det er en stor andel kvinnelige arbeidstakere i produksjonen, men at det kun er menn i ledergruppen. Du ser også at noen arbeidsledere har en negativ tone til kvinnelige ansatte, som åpent viser ubehag eller frykt når ledelsen snakker med dem.

Du har med deg en fagforeningsrepresentant fra styret, og ber denne ta kontakt med lokal fagforening og noen av de kvinnelige ansatte på en måte som ikke setter dem i fare dersom de uttaler seg negativt om ledelsen.

Fagforeningsrepresentanten henvender seg til de kvinnelige ansatte etter at de har gått ut av lokalene til fabrikken. Under samtalen kommer det anklager om fryktkultur i fabrikken, der ledere utnytter sine stillinger. Det går rykter om seksuelle tilnærmelser fra ledelsen og at det er mulig å oppnå goder som mer bekvem arbeidstid, lettere arbeidsoppgaver og høyere lønn ved å gi seksuelle tjenester.

Varslerne forteller at man i andre fabrikker har håndtert lignende problemer ved å involvere fagforeninger og særlig kvinnelige ansatte i utforming av tiltak. De ber deg ta tak i disse utfordringene.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har selskapet for at kvinnes rettigheter er blitt krenket?
3. Hvilken mulighet har ditt selskap til å få produsenten til å endre praksisen?
4. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

Dilemma 19 - Menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter - Diskriminering og seksuell trakassering

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenheng?

Ditt selskap har en rutine på å involvere representanter for fagforening ved inspeksjon, og denne har gitt gode råd i dette arbeidet med å følge opp arbeidstakerne for å få innspill til utfordringer på arbeidsplassen. Retningslinjene bør fokusere på kjønnsdimensjonen i risikokartleggingen når du har virksomhet med mange kvinnelige ansatte. Retningslinjer bør inneholde tydelige retningslinjer om ikke-diskriminering og regler mot seksuell trakassering, og som ivaretar faglige rettigheter. Retningslinjer som legger konkrete føringer på virksomheten, krever en gjennomarbeidet implementering (se punktene nedenfor) og du må gjenspeile forventninger og krav i kontrakter.

Relevante kapitler i OECDs retningslinjer er kapittel II Overordnede retningslinjer, kapittel IV Menneskerettigheter, kapittel V Sysselsetting og forholdet mellom partene i arbeidslivet.

Særlig relevante trinn i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er Trinn 1: Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer; Trinn 2: Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse; Trinn 3: Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning, trinn 4: Overvåk gjennomføring og resultater; Trinn 5: Kommuniser hvordan påvirkningen er håndtert; Trinn 6: Sørg for, eller samarbeide om gjenoppretting og erstatning der det er påkrevd.

2. Hvilket ansvar har selskapet for at kvinnes rettigheter er blitt krenket?

Du kan anses som å bidra til dette hvis du har tett samarbeid med produsenten og har blitt gjort oppmerksom på disse risikoene uten å ha gjort noe for å avverge

det. Uansett må du påse at praksisen opphører og ikke gjenopptas. Etter en tid bør du gjennom anonyme undersøkelser vurdere om du har nådd fram og kvinnene blir behandlet på en anstendig måte.

Hvilken mulighet har ditt selskap til å få produsenten til å endre praksisen?

For å forhindre at praksisen fortsetter kan du kreve at produsenten setter i verk relevante tiltak, involverer arbeidstakere og fagforeninger i opplæring, lage oppslag med informasjon om reglene på lokalt språk, slik at både de lokale lederne og arbeidstakerne kjenner til reglene og vet hva de skal gjøre hvis de blir brutt. Det bør gis informasjon om en upartisk varslingskanal. I denne sammenheng er det viktig at varslernes anonymitet opprettholdes.

Varslerne informerte deg om at man i andre fabrikker har håndtert lignende problemer ved å involvere fagforeninger og særlig kvinnelige ansatte i utforming av tiltak. Eksempler på dette kan være å ha større andel kvinner i ledelse og som mellomledere og opplæring. Andre relevante tiltak kan være å sørge for at selve produksjonen foregår på en slik måte at kvinner ikke blir utsatt for trakassering, gjennom utforming av arbeidsplassen og arbeidsstillingen og at medarbeidere ikke er alene med ledelsen i lukkede rom. De sier også at noen fabrikker har sikret overnattingssteder i tilknytning til fabrikken som er trygge for kvinner.

Etter en tid bør du gjennom anonyme undersøkelser vurdere om du har nådd fram og kvinnene blir behandlet på en anstendig måte. Du kan ta utgangspunkt i hvordan varslene er håndtert og se om dette utgjør tilstrekkelige tiltak.

Dersom det ikke blir forbedringer, må du som en siste utvei vurdere å bryte forbindelsen med produsenten.

Dersom du vurderer å bryte forbindelsen, må du kartlegge om dette kan ha negative konsekvenser og hva du kan gjøre for å redusere disse. Dersom du bestem-

mer deg for å fortsette med produsenten, må du kunne redegjøre for hvilke tiltak som er satt i verk for å redusere de negative forholdene og være klar over at dette kan innebære omdømmerisiko.

3. Er det noe ditt selskap bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

Ja, når ditt selskap har kartlagt at det er en kvinne-dominert arbeidsplass og at det potensielt er risiko for diskriminering og trakassering, bør retningslinjene stille krav til å håndtere denne potensielle risikoen. Du kan også stille krav til eller velge bort produsenter du ikke ser klare retningslinjer og rutiner for å håndtere risiko for diskriminering. Jo tidligere man oppdager slike tegn, desto bedre for å iverksette tiltak for å endre negativ praksis. For å være sikre på å fange opp innspill fra berørte arbeidstakere kan det være relevant å gjøre tiltak for å få innspill fra personer som av ulike grunner ikke tør å si fra om kritikkverdige arbeidsforhold av frykt for å bli dårlig behandlet eller miste jobben, som anonyme varslingskanaler. Det er også viktig å påse at informasjon som berører arbeidstakerne virkelig kommer fram til dem og at de har tillitt til at de kan varsle uten at det medfører risiko for dem.

Damprosjekt i regnskogen

Menneskerettigheter – potensiell tvangsflytting av lokalbefolkning og tap av livsgrunnlag

Beskrivelse av saken:

Konsulentselskapet Consult, gir teknisk rådgiving i bygging av damprosjekter. Selskapet har kunder i mange land og har inngått avtale med selskapet Dammo, som er i ferd med å prosjektere en dambygging i en elv i et tropisk regnskogsområde.

Emma som arbeider i Consult blir etter kontraktsinngåelsen kontaktet av en lokal organisasjon som hevder at damutbyggingen vil kunne få negative konsekvenser for livsgrunnlaget til de som bor i området der dammen skal bygges. Befolkningsgruppen lever stort sett av fiske, som de hevder vil bli begrenset og at utbyggingen vil medføre at noen grupper må forflyttes.

Emma kontakter Dammo som svarer at de har fått innvilget konsesjon og at alt derfor er i orden. Consult er bundet av den avtalen de har inngått.

Emma ser gjennom retningslinjene til sitt selskap og ser at det blant annet står at det ikke skal inngå samarbeid eller partnerskap som kan innebære risiko for alvorlige menneskerettighetsbrudd eller korrupsjon. Hun er usikker på om dette er tatt inn i kontrakten, da det er en kollega som har tatt seg av avtaleinngåelsen.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Er det forhold ved dette prosjektet som tilsier at det er forhøyet risiko? Når de har kartlagt mulig risiko, hvilket ansvar har Emmas selskap til å håndtere og begrense negativ konsekvenser for lokalbefolkningen?
3. Hvilke muligheter har Emmas selskap for å påvirke prosjektet og derved sikre at gruppens rettigheter blir sikret og hvordan kan hun gå fram?
4. Er det noe selskapet bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

Dilemma 20 - Menneskerettigheter - potensiell tvangsflytting av lokalbefolkning og tap av livsgrunnlag

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?

Emmas selskap har retningslinjer som skal forhindre at selskapet blir involvert i menneskerettighetsbrudd. Hun forstår at selskapet ikke har gjort gode nok aktsomhetsvurderinger, og har for sent oppdaget at prosjektet kan innebære negative konsekvenser for lokalbefolkningen. Det ser ut til å ha vært en mangelfull interessentdialog med berørte parter. Emma bør undersøke med andre troverdige kilder om informasjonen fra den lokale organisasjonen er korrekt.

Hvis det viser seg at informasjonen stemmer, ser det ut til at implementeringen ikke har fungert slik den skal. Det er ikke nok å uttrykke forventninger gjennom retningslinjer. Disse må formidles utad til relevante forretningsforbindelser – blant annet gjennom at de innarbeides i kontrakter og følges opp for å sikre etterlevelse.

Emma har ikke sikret godt nok at retningslinjene ble tatt inn i kontrakten med prosjekteringsselskapet og må finne måter å rette opp feilen på (se punkt 3).

Relevante kapitler i OECDs retningslinjer er kapittel II Overordnede retningslinjer, og kapittel IV Menneskerettigheter.

Særlig relevante trinn i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er Trinn 1: Forankre ansvarlighet i retningslinjer og styringssystemer; Trinn 2: Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse; Trinn 3: Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning.

2. Er det forhold ved dette prosjektet som tilsier at det er forhøyet risiko? Når de har kartlagt mulig risiko, hvilket ansvar har Emmas selskap til å

håndtere og begrense negativ konsekvenser for lokalbefolkningen?

Området for prosjektet må anses å være et høyrisiko-område. Emmas selskap kan anses å ha medvirket til eventuelle negative konsekvenser for lokale fiskerisamfunn og tap av livsgrunnlag. Derfor bør de bruke sin påvirkning på Dammo for å sikre god dialog med den berørte lokalbefolkningen for å kartlegge risiko og mulige negative konsekvenser samt håndtere og redusere disse.

3. Hvilke muligheter har Emmas selskap for å påvirke prosjektet og derved sikre at lokalbefolkningens rettigheter blir sikret og hvordan kan hun gå fram?

Emma må starte en dialog med Dammo og presentere sine funn. En viktig del i dialogen er å få selskapet til å forstå at det er viktig at de griper fatt i risikoene før det er for sent. Det ser ut til at Emma må oppdatere sitt arbeid med risikokartlegging og innlede dialog med de som risikerer å bli berørt. Slik kan Emma kartlegge hvem som faktisk kan bli negativt berørt og sørge for at relevante grupper blir informert om hvor de kan henvende seg for eventuell mulighet for kompensasjon og erstatning for tapt livsgrunnlag.

4. Er det noe selskapet bør gjøre annerledes for å unngå lignende situasjoner i fremtiden?

Ja, de må gjennomføre en grundigere risikokartlegging fremover, som må identifisere hvem som er de berørte partene for prosjektet, og inkludere et besøk i det planlagte prosjektområdet. De må også ha en dialog med selskapene de skal samarbeide med, både for å få kunnskap om hva slags selskap det er, men også for å få fremført deres egne forventninger til prosjektgjennomføringen.

← Dilemma 21

Ugler i mosen

Korrupsjon

Beskrivelse av saken:

Prilexus-konsernets utekontor i Novarnia har akkurat fått i havn en lukrativ avtale med landets myndigheter. Lederen ved kontoret, Finn Flatbakken, er svært fornøyd og mener at avtalen også gir gode utsikter til å oppnå lignende avtaler i andre land i regionen. Virksomheten i Novarnia og i regionen ellers vil være viktig for Prilexus konsernets mål om internasjonal vekst.

Kort tid etter at avtalen er offentliggjort mottar Morten Motbakken, som er compliance officer ved Prilexus' hovedkontor i Norge, et varsel om at avtalen har kommet i stand ved at Prilexus' leder i Novarnia har bestukket myndighetspersoner. Varsleren er Marianne Medbakken, en konsulent som ble leid inn for en stund siden og som tidligere har arbeidet for et konkurrerende selskap. Varsleren truer med å gå til media dersom Prilexus ikke rydder opp. Varsleren ber om at hennes identitet behandles fortrolig.

Prilexus-konsernet har ingen varslingsrutine.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets etiske retningslinjer, eller andre deler av virksomhetens antikorrupsjonsprogram, skal tillegges vekt i et slikt tilfelle?
2. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?
3. Hvordan bør varselet håndteres?
4. Hvilket rettsvern har Marianne Medbakken? Hvordan bør ønsket om fortrolighet håndteres?
5. Hvilket rettsvern har Finn Flatbakken?
6. Bør varselet få betydning for konsernets videre planer i regionen?
7. Hva er konsekvensene av at Prilexus ikke har en varslingsrutine?

Dilemma 21 - Korrupsjon

1. Hvilke kapitler i TI Norges «Beskytt din virksomhet!» er relevante i denne sammenhengen?

3.4 – Bestemmelser om ytringsfrihet og varsling i norsk lovgivning

5.1 – Bestikkelser

7.8 – Varslingsrutiner

9.4 – Behandling av varslingssaker og varslere

2. Hvordan bør varselet håndteres?

Varselet bør utløse en gransking med interne ressurser, eksterne, eller en kombinasjon avhengig av behov for kapasitet og kompetanse. Saken må behandles fortrolig. Dersom granskningen gir grunnlag for mistanke om noe ulovlig, bør det vurderes om saken skal rapporteres til politiet i Novarnia og i Norge.

Siden varselet ikke er anonymt bør man ha samtaler med varsleren Marianne, for på den måten få henne til å bidra til oppklaring av saken. Det bør undersøkes om Mariannes tidligere ansettelse hos en konkurrent kan ha motivert henne til å varsle, for så tidlig som mulig å kunne legge bort en eventuell mistanke om at varslingen er gjort for å fremme konkurrentens interesser.

Finn Flatbakken, som det er varslet om, må informeres om varselets innhold, men det kan utvises skjønn i forhold til tidspunktet. Behovet for å få informasjon fra Finn som ledd i å oppklare saken må veies opp mot faren for bevisforspillelse og vitnepåvirkning i tilfelle varselet utvikler seg til å omfatte straffbare forhold.

3. Hvilket rettsvern har Marianne Medbakken?
Hvordan bør ønsket om fortrolighet håndteres?

Som innleid konsulent har ikke Marianne krav på samme beskyttelse som en Prilexus-ansatt vil ha i henhold til arbeidsmiljøloven, men bør likevel så langt som mulig behandles på lik linje med en ansatt. Krav til fortrolig behandling av personopplysninger vil være det samme, og reguleres av personopplysningsloven. Morten kan gå med på holde Mariannes identitet hemmelig i den grad

det ikke hindrer behandling og oppklaring av saken og ikke hindrer en eventuell politietterforskning.

4. Hvilket rettsvern har Finn Flatbakken?

Eventuell reaksjon/tiltak overfor Finn i utredningsfasen, for eksempel suspensjon, må være i henhold til arbeidsmiljølovens vilkår.

5. Bør varselet få betydning for konsernets videre planer i regionen?

Prilexus bør i størst mulig grad stille virksomheten knyttet til den nye avtalen i Novarnia i bero inntil det foreligger en konklusjon. Myndighetene i Novarnia bør om nødvendig orienteres om dette. Man bør være varsom med å inngå nye avtaler med myndighetene i Novarnia inntil mistanken er avklart, og eventuell forretningsutvikling i regionen må følges opp nøye for å sikre etterlevelse av lover og interne retningslinjer. Inntil mistanken er avklart bør ikke Finn involveres i forretningsutvikling.

6. Hva er konsekvensene av at Prilexus ikke har en varslingsrutine?

Konsekvensene av at Prilexus ikke har et system for varsling vil kunne være at denne varslingssaken håndteres lite effektivt og kanskje feil. Prilexus bør bruke lærdommen fra denne saken til å etablere en varslingsrutine for hele konsernet, som også omfatter varsling utenfra.

Billig og bra med frihandelssoner?

Arbeidstakerrettigheter

Beskrivelse av saken:

Ditt selskap produserer varer som blant annet består av elektroniske komponenter produsert utenfor Norge. Konkurransen er hard, og en reduksjon i kostnadsnivået kan gjøre dere til en markedsledende leverandør. Du får tilbud om å flytte hele produksjonen til et utviklingsland som har en såkalt Free Trade Zone - frihandelssone. Hvis du flytter dit, får du både lavere driftskostnader og lønnskostnader.

Ditt selskap har retningslinjer som sier at dere skal arbeide for at arbeidstakere hos samarbeidspartnere og leverandører har rett til å organisere seg og forhandle kollektivt. Du forhører deg med din fagforeningsrepresentant i styret hjemme i Norge. Han sier at det fra denne industrisonen kommer informasjon om at arbeideres rett til fagorganisering og kollektive forhandlinger ikke blir respektert.

Da en etablering i dette området kan redusere dine kostnader vesentlig ønsker du å gå videre med prosjektet til tross for advarsler fra fagforening.

En viktig del av næringslivets bærekraftarbeid er å skape arbeidsplasser i utviklingsland, så du tenker at det å flytte produksjonen kan være med på å bidra til dette.

Diskusjonspunkter:

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?
2. Hvilket ansvar har ditt selskap for mulige brudd på arbeidstakerrettigheter som skjer i industrisonen?
3. Hvilken mulighet har ditt selskap til å påvirke situasjonen for arbeiderne hos produsentene der, og hvordan kan dere gå fram?
4. Er det noe ditt selskap bør passe ekstra godt på fremover?

Dilemma 22 - Arbeidstakerrettigheter

1. Hvilke bestemmelser i din virksomhets retningslinjer eller styringssystemer er viktige i dette tilfellet? Hvilke kapitler i OECDs retningslinjer og OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er relevante i denne sammenhengen?

Ditt selskap har en policy som sier at dere skal arbeide for at arbeidstakere hos samarbeidspartnere og leverandører har rett til å organisere seg og forhandle kollektivt.

I denne situasjonen har du fått kunnskap som gjør at du må tenke gjennom hvordan ditt selskap best kan ivareta arbeidstakerrettigheter og faglige rettigheter. Ditt selskap kan i utgangspunktet ikke etablere seg i sonen hvis arbeidstakerrettighetene blir motarbeidet.

Retten til å danne og bli med i fagforeninger, samt retten til å delta i kollektive forhandlinger, er også en menneskerettighet. Derfor er det viktig å involvere fagforeninger eller arbeidstakerrepresentanter i arbeidet med aktsomhetsvurderinger. Samarbeid mellom partene i arbeidslivet er en konkret form for interessentinvolvering.

Relevant kapittel i OECDs retningslinjer er kapittel V Sysselsetting og forholdet mellom partene i arbeidslivet.

Særlig relevante trinn i OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger er trinn 2. Kartlegg og vurder negativ påvirkning/skade ut fra egen virksomhet, leverandørkjede og forretningsforbindelse. Trinn 3 Stans, forebygg eller reduser negativ påvirkning. Involvering av interessenter er særlig relevant, i dette tilfellet representanter for arbeidstakere og/eller fagforeninger.

2. Hvilket ansvarsforhold har ditt selskap til mulige brudd på arbeidstakerrettigheter som skjer i industrisonen?

Hvis du driver et produksjonssted der det er risiko for brudd på arbeidstakerrettigheter har du et ansvar for å stanse eller forebygge dette. Du kan sette som vilkår overfor den lokale fabrikkleder at arbeiderne må få lov til å etablere mindre grupper der de kan komme med forslag om eventuelle forbedringer og effektiviseringer og samtidig forhandle om endrede arbeids- og kontraktsvilkår som en gruppe. Slike mindre grupper kan vise seg å være akseptable, også for myndighetene.

3. Hvilken mulighet har ditt selskap til å påvirke situasjonen for arbeiderne hos produsentene der, og hvordan kan dere gå fram?

Dere må ha tett dialog med fabrikkledelsen og forklare hvilke krav som gjelder, og legge til rette for andre muligheter for kontakt med representanter for arbeidstakere. Dere bør også ta inn en klausul om disse rettighetene i kontrakten, etablere en varslingsrutiner/klagemekanisme og påse at dere får rapportering om varslinger.

4. Er det noe ditt selskap bør passe ekstra godt på fremover?

Hvis arbeiderne ikke får organisere seg, må du følge spesielt godt med for å sikre at de har en anstendig arbeidssituasjon. Med tanke på at uavhengige fagforeninger ikke respekteres i dette området, bør du følge med dersom det likevel er mulig for arbeidstakere å forme mindre komiteer på arbeidsplassen, for eksempel for å drøfte sikkerhet på arbeidsplassen. Du må sørge for at ditt selskaps dialog med disse komiteene ikke kan utsette arbeidstakere for represalier.

Sentrale prinsipper for aktsomhetsvurderinger

Aktsomhetsvurderinger er forebyggende - Formålet er å unngå å forårsake eller bidra til negativ påvirkning eller skade på mennesker, samfunn og miljø.

Aktsomhetsvurderinger er risikobasert og innebærer prioritering - Det vil sjelden være mulig å ta tak i all mulig og faktisk negativ påvirkning på en gang. Enhver virksomhet vil måtte prioritere. Prioritering av risiko for menneskerettighetene gjøres på bakgrunn av alvorlighetsgrad, omfang og sannsynlighet for mulig negativ påvirkning eller skade.

Aktsomhetsvurderinger er dynamiske - Aktsomhetsvurderingsprosessen er en pågående, gjentagende prosess. Prosessen evalueres hele tiden slik at bedriften kan lære av hva som fungerte og ikke fungerte, og forbedre prosessene.

Aktsomhetsvurderinger blir styrket gjennom involvering av interessenter - Interessenter er personer eller grupper som kan påvirke eller påvirkes av bedriftens virksomhet («stakeholders»). Interessentdialog innebærer toveiskommunikasjon, ikke kun informasjon fra bedriften til interessentene. Meningsfull involvering av interessenter er nødvendig for å gjøre gode prioriteringer. Det handler om å snakke med og lytte til de det gjelder. Eksempel på interessenter er arbeidstakere,

arbeidstakerepresentanter, fagforeninger, representanter fra lokalsamfunn, sivilsamfunnsorganisasjoner, investorer og bransje- og handelssammenslutninger.

Aktsomhetsvurderinger flytter ikke ansvar - Alle bedrifter i et forretningsforhold har sitt selvstendige ansvar for å kartlegge og håndtere negativ påvirkning. Aktsomhetsvurderinger er ikke ment å flytte ansvaret fra myndigheter til bedrifter, eller fra en bedrift som forårsaker skade til en annen bedrift som er forbundet til denne virksomheten.

Aktsomhetsvurderinger samsvarer med internasjonale standarder for ansvarlig næringsliv - Aktsomhetsvurderinger kan bistå næringslivet med å overholde nasjonale lover og internasjonale standarder for ansvarlig næringsliv.

Aktsomhetsvurderinger avhenger av omstendighetene - Alle bedrifter har ansvar for å identifisere og håndtere negativ påvirkning, men hvilke tiltak som gjøres og omfanget kan variere på bakgrunn av bedriftens størrelse, kontekst, forretningsmodell, posisjon i leverandørkjeden og type varer eller tjenester.

Aktsomhetsvurderinger inkluderer kontinuerlig kommunikasjon - Kommunikasjon rundt prosessen, funn og planer er del av en aktsomhetsvurdering i seg selv. Det er med på å bygge tillit til bedriften.

Dilemmasamling
© Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) 2022

Utgitt september 2022

Omslagsdesign: NHO Design

Layout, sats og illustrasjon: NHO Design

Kontakt:

post@nho.no

skaaren@transparency.no

OECDncp@mfa.no