

## Globalt Ansvar – interaktion i det kollegiala fältet

Jan Tullberg

Delstudie i Projektet ”Att organisera Marknader”. Ett projekt finansierat med ett speciellt stöd från Riksbanken.

Avrapporterad vid seminarium Score 1 oktober 2009

# 1 Inledning

Vilka regler skall gälla för de multinationella företagens agerande i de minst utvecklade länderna? I de rika länderna finns i hög grad regler för marknaden, men för den fattiga världen uppfattar representanter för många statsmakter och organisationer att det råder en brist på organisation av marknaden – ett ”*governance gap*” (Ruggie 2008). Det är en brist på organisering, inte bara en annorlunda organisering av marknaden. Många känner sig kallade att ha synpunkter på hur denna marknad bör organiseras.

Som en del av ett övergripande projekt ”Att Organisera Marknader” kan det vara lämpligt att specifikt studera en organisation vars *raison d'être* är att organisera marknader. Denna studie fokuserar organisationen Globalt Ansvar. Den är en enhet inom UD och har ett normerande uppdrag, men utan stöd av statens sanktionsmakt. Man skall på frivillighetens grund öka följsamhet bland svenska företag till två internationella dokument som båda är frivilliga regelverk, FN:s Global Compact och OECDs riktlinjer för multinationella företag. Innehållet i dessa dokument kan sammanfattas i att företagen bör ta ett ansvar för företeelser som går under en rad namn som CSR, hållbarhet, sustainable development, corporate citizenship, mm. Det övergripande projektet kan betecknas som att företagen självmant bör påta sig ett vidare ansvar. Framför allt är det ett sätt att påverka de regler som gäller för företag som verkar på marknader i utvecklingsländerna. Med svaga institutioner i dessa länder så uppstår frågan om vilka regler som skall tillämpas.

Det globala marknadssystemet är med alla mått mätt en mycket stor fråga, så ett sätt att göra den hanterbar är att fokusera en birollsaktör, den svenska organisationen Globalt Ansvar, och studeras dess roll. Organisationens egen syn på de frågor den ställs inför och de lösningar den rekommenderar blir en viktig komponent. Utöver detta har jag breddat empirin genom att se på andra aktörer med vilka organisationen samverkar. Dessa kan delas in i tre grupper: en kommersiell sfär (ABB, HM, ICA, Åhléns), en offentlig sfär (Exportkreditnämnden (EKN), Exportrådet, Näringsdepartementet) och en icke vinstdrivande sfär (Amnesty Business Group (Amnesty BG), CSR Sweden, Svenskt Näringsliv, SwedWatch). Dessa aktörer kan ses som en organisationskrets som inte bara interagerar utan har ett gemensamt intresse i de regler som Globalt Ansvar är en förespråkare för. Syftet är inte primärt att utvärdera Globalt Ansvar utan snarare att nalkas normbildningsprocessen utifrån de bedömningar som de och andra aktörer i denna organisationskrets gör i en rad frågor. Hur skiljer sig bedömningarna och vad är gemensamma ståndpunkter? Om en frivillig regelbildning lyckas så är det intressant att förstå varför. I den mån den misslyckas så följer frågan vad som är orsak till detta. Som underlag för de olika organisationernas ståndpunkter har informanternas berättelser kompletterats med en del skrivet material, i första hand dokument om Globalt Ansvar och dess moderorganisation i Regeringskansliets arkiv.

I nära anslutning till själva beslutet att formulera och anta en norm följer uppgiften att sprida kännedom om normen. Skall den få någon effekt behövs en viss framgång med denna normspridning. Senare och ytterligare steg är att skapa system för att verifiera att normen följs, för rättelse vid normbrytande samt för revision för förbättring av normen och de åtgärder som behövs för dess implementering. Det kan vara av intresse att skilja mellan olika moment i normbildningen, och den organisation som valts som empiri är i hög grad inriktad på spridning av normen till andra organisationer.

En avgränsning i rapporten är att inte diskutera de mer ultimata principerna närmare; de regler som finns i OECDs riktlinjer för multinationella företag och Global Compacts tio principer. Här diskuteras de mer proximata principer som Globalt Ansvar ställs inför. Hur skall en strävan mot dessa mer ultimata mål organiseras?

Projektet intresserar sig också för den dynamiska utvecklingen i organisationen. Ändrar man inriktning och agerar annorlunda över tid eller hittar man redan initialt en arbetsform och inriktning som man sedan bibehåller. En annan ambition i denna studie är att se på kopplingar till teori och om reflektionen över empirin kan ge upphov till teoretiska hypoteser som kan prövas i andra projekt som penetrerar olika områden där regler för marknaden är under utformning.

Upplägget av rapporten är enligt följande struktur. Först ges en kortfattad beskrivning av Globalt Ansvar (avsnitt 2) samt de samarbetsorganisationer som jag kontaktat (avsnitt 3). I avsnitt 4 diskuteras olika centrala frågor för hur de normativa förslagen skall presenteras, stödas och kombineras med andra normer. Därefter följer två mer teoretiska avsnitt som söker sätta in denna empiri i ett större mönster. I avsnitt 7 bedöms utvecklingen av Globalt Ansvar. I avsnitt 8 görs en mer översiktlig summering kring organisering av marknader utifrån det empiriska underlaget som presenterats och de teoretiska förslag som diskuterats.

Intervjuerna varierar i längd mellan 30 minuter och 3 timmar. De flesta är personliga möten som spelats in på band. Kort efter en intervju har centrala delar skrivit ut med stöd av minnesanteckningar från mötet. Vissa uttalanden har kontrollerats mot bandinspelningen, men dessa är inte transkriberade i sin helhet. Informanterna är ibland preciserade till en bestämd person och ibland anonymiserade till exempelvis ”en företagsinformant”. Med bestämd form menas att det är samma informant som den som senast åberopats och med obestämd form att det är en ny informant. Förutom Globalt Ansvar har också två NGO fler än en informant. I slutet av rapporten finns en uttydning av olika organisationsförkortningar.

## 2 Globalt Ansvars mål och verksamhet

Jag har intervjuat de tre personer som har de centrala positionerna i den nuvarande organisationen samt två tidigare chefer (”CSR-ambassadörer”) för organisationen. För att få

ett bättre grepp om relationen mellan Globalt Ansvar och Global Compact har jag också gått igenom materialet om de två organisationerna i Regeringskansliets arkiv.

Global Compact bildades 1999/2000 på initiativ av FN:s generalsekreterare Kofi Annan. Själva initiativet beskrivs som ett personligt projekt av generalsekreteraren, men det kan vara värt att poängtera de juridiska ramarna. Endast internationellt ratificerade principer finns med. Med några korta punkter sätts övergripande mål som företagen förväntas ansluta sig till. Tanken är att företagen skall stimulera varandra med framgångsrika projekt mot dessa mål; Global Compact skall fungera som en arena och ett bollplank för företagen. Globalt Ansvar lanserades 2002 av den svenska regeringen som en organisation inriktad på att agera för spridande av Global Compacts principer och de riktlinjer för multinationella företag som utarbetats av OECD. Den svenska organisationens formella namn är *Swedish Partnership for Global Responsibility*.

En faktor som påverkade lanseringen var att det lockade att visa på aktivitet inför det stundande Johannesburgmötet 2002, vilket följde upp Riomötet 1992. Ett steg var att bjuda in svenska företagsledare och näringslivsrepresentanter i mars 2002. Verksamhetens mål är att förutom att föra ut de internationella riktlinjerna också att verka för ett informationsutbyte och främja svensk export. Den aktivitet som krävs av företagen för att vara medlemmar i Global Compact är en årlig rapportering av CSR projekt med relevans för de antagna principerna. Det finns också önskemål om mer utförliga rapporter som beskriver ett initiativ som företaget genomfört och som skulle kunna stimulera till efterföljd av andra företag. I linje med det syftet skulle också UD upprätta en hemsida för erfarenhetsutbyte mellan de svenska företagen. Till en början erbjöds företagen separat medlemskap i de två organisationerna, men efter en tid övergick Globalt Ansvar till att endast erbjuda ett medlemskap i Global Compact. Globalt Ansvar har övergivit idén att vara ett partnerskap för att bli en mer ordinär del av regeringskansliet. En omformning som tonas ner, men är intressant som organisationsutveckling. Drygt 6.650 företag och andra organisationer är i dag medlemmar i Global Compact, varav drygt 60 är svenska.

Som nämnts är Global Compacts principer inte den enda normuppsättningen som Globalt ansvar skall förespråka och främja, utan i organisationens uppgifter ligger också att verka för OECDs riktlinjer för multinationella företag. OECDs Nationella Kontaktpunkten i Sverige (NKP) är en trepartsgrupp som träffas minst 4 ggr per år. Andra myndigheter som Sida finns också med i den statliga gruppen. Facket representeras av Metall, Unionen, LO, TCO och Saco. Arbetsgivarparten företräds av Svenskt Näringsliv och Svensk Handel. Statsmakten, genom Globalt Ansvar, är den organisation som administrativt driver NKP. Om ett företag anses bryta mot reglerna kan det anmälas till NKP som först avgör om de vill ta sig an ett fall eller inte. En senare eventuellt fällande dom är inte juridiskt bindande med straffpåföljd, utan en fråga om att rentväs eller ställas vid skampålen.

### **Interaktion**

En kontaktyta mellan Globalt Ansvars och svenska företag utgörs av en referensgrupp vars kärna består av de organisationer som är med i NKP och som utökas med de företag som är med i Global Compact. Denna grupp har två möten per år och vid det senaste i februari 2009 deltog ett femtiotal personer. Ambitionen är att fungera som ”facilitator”, ett forum där företagen träffar varandra och utbyter erfarenheter.

”Den Interdepartementala Samrådsgruppen” är ett annat forum för Globalt Ansvar som inkluderar en del myndigheter och Exportrådet. Där har verksamheten varit låg ett par år, men nu finns en deklarerad avsikt att öka denna aktivitet.

Positionen i regeringskansliet medför att en fråga till statsråd i riksdagen kan hänvisas till Globalt Ansvar. Organisationen kan också få andra uppdrag av regeringen när den bedöms vara den instans som bäst passar att utföra en uppgift. En sådan uppgift är att anordna ett EU-möte i Stockholm under den svenska ordförandeperioden som kommer att fokusera idéer om företagets ansvar som formulerats av Globalt Compacts ”chefsideoog” John Ruggie.

### **Seminarieverksamhet**

Ett uppdrag är att ”Aktivt verka för en ökad medvetenhet”. Detta förtydligades av en informant med att målgruppen var både företag och allmänhet. Under de tre första åren anordnades 30 seminarier och workshops. Globalt Ansvar samverkade ofta med andra organisationer för att få ihop såväl föredragande som deltagare till seminarierna. Seminarieaktiviteterna har avtagit de senaste åren. Informanterna vid Globalt Ansvar menar att anledningen till detta är att informationsbehovet minskat jämfört med situationen när verksamheten startade, men att reducerade resurser är en ytterligare anledning. Antikorruption har varit ett centralt ämne för Globalt Ansvar då åtta av de 30 nämnda seminarierna fokuserade det ämnet (Berheim, 2005).

### **Antikorruption**

Antikorruption tillkom som speciell tionde punkt i Global Compact 2003, sedan FN antagit en resolution i detta ämne. En ytterligare resolution som skall föreskriva mer konkreta åtgärder för att materialisera denna strävan är under utarbetning, men informanter vid Globalt Ansvar är pessimistiska till dess möjligheter att bli antagen. OECDs riktlinjer har sedan länge gjort ett klart ställningstagande mot korruption. Globalt Ansvar har medverkat i utarbetandet av en handlingsplan mot korruption för UD som skall tillämpas inom och utom Sverige. Den känsligaste delen av verksamheten är migrationsärenden utomlands – ansökningar med en inlagd sedel förväntas leda till en mer positiv behandling. En av de tre centrala befattningshavarna vid Globalt Ansvar är inriktad på antikorruptionsfrågor.

Globalt Ansvar är tillsammans med ett flertal europeiska länder finansiär till en antikorruptionsportal lokaliserad till Köpenhamn ([www.business-anticorruption.com](http://www.business-anticorruption.com)). Ett antal andra svenska organisationer och företag är med som passiva parter; man finns med som en länk från hemsidan. Det danska Exportrådet har knutit an med en rådgivande verksamhet hur man skall bete sig i problematiska länder. Det svenska Exportrådet har inte intagit en lika aktiv roll men använder portalen. Utrikesförvaltningen uppmanas följa upp beskrivningen av sina länder, men detta är mer som konsument än producent. Globalt Ansvar ser sig förutom som finansiär som nyttjare och förespråkare för nyttjande. Efterfrågan från besökare består i att få information om problematiska länder. Den information som läggs ut är från öppna källor och arbetet utförs av en konsultbyrå.

### **Revision av de internationella normerna**

Globalt Ansvar är Sveriges kontaktorganisation med Global Compact och eftersom Sverige är en av de största bidragsgivarna finns en potential för inflytande. Nästa år kan det bli aktuellt men en reformering av Global Compacts styrorgan. Organisationen har efter skiftet på

generalsekreterarposten blivit en mer reguljär systerorganisation inom FN. Enkelheten i principerna motsvaras inte av en organisation med motsvarande spartanska kvaliteter utan organisationen har blommat ut i sju olika styrorgan. Här uttrycker informanterna vid Globalt Ansvar en stark förändringsvilja. Givarna vill få mer verksamhet för lägre kostnader, och det finns en viss otålighet. ”En tioåring skall kunna gå själv”.

Globalt Ansvar är också Sveriges länk in till OECDs riktlinjer för multinationella företag. Riktlinjerna omarbetades senast 2000 och skall nu upp till revision 2010. Dessa uppgifter innebär att Globalt Ansvar inte bara är en regelspridare utan också har en funktion som regelskapare.

### 3 Externa informanter

För att få en mer komplett bild av Globalt Ansvar kontaktades personer och organisationer med vilka Globalt Ansvar samverkar. De kan delas in i tre grupper: en kommersiell sfär (ABB, HM, ICA, Åhléns), en offentlig sfär (Exportkreditnämnden, Exportrådet, Näringsdepartementet) och en icke vinstdrivande sfär (Amnesty Business Group, CSR Sweden, Svenskt Näringsliv, SwedWatch). Studien intresserar sig inte bara för dessa informanters syn på Globalt Ansvar utan också för dessa organisationers syn på viktiga frågor i jämförelse med den linje som Globalt Ansvar förespråkar eller tillämpar. De uppfattningar som framkom i dessa principiella frågor kommer att redovisas vid respektive frågeställning i nästföljande avsnitt. Här och nu skall ges lite grundläggande uppgifter om organisationerna.

Företagen kräver ingen närmare presentation. Gemensamt för dem är att de visar avsevärd aktivitet i CSR frågor. Medlemskap i Global Compact och kontakt med Globalt Ansvar är en del av detta, men det innebär inte någon högre grad av samordning under Globalt Ansvars paraply utan den organisationen är mer att se som en kontaktkanal bland många. De olika aktörerna ställs dock inför en rad liknande frågeställningar.

Exportrådets utveckling som organisation är intressant i bland annat det perspektivet att de liksom Globalt Ansvar avvecklat sin medlemsorganisation. Ursprungligen var man till för de medlemmar som ingick, men successivt blev alltmer antingen avgiftsbelagt eller en kostnadsfri tjänst åt såväl medlemsföretag som icke medlemsföretag. Informanten såg inte sin organisation som en myndighet utan som ett konsultföretag med ett public service uppdrag. I avtalet med staten finns avsnitt om att följa OECDs riktlinjer och Global Compact. Det var oklart om detta antogs före eller efter bildandet av Globalt Ansvar, men är närmast att ses som parallella beslut. Därefter tog Exportrådets styrelse ett beslut om etiska riktlinjer 2006. Vid den processen fungerade Globalt Ansvar som anlitad expert. Exportrådets CSR program hade fått en mer framträdande plats i organisationen och blivit framlyft från intranätet till hemsidan.

Exportkreditnämndens (EKN) uppgift är att underlätta finansiering av export genom att ge garantier. Verksamheten skall dock inte vara en förtäckt subvention utan gå ihop och nu har man under en rad goda år förstärkt den egna finansiella positionen. Deras ambition är också att ”göra exportvärlden större”, dvs. nå ut till mer exotiska marknader men också att få fler företag att börja exportera. Detta främjande sker under vissa restriktioner. En miljöpolicy antogs för 10 år sedan och en social policy 2008. Vid framtagandet av den senare hade man

kontakt med Globalt Ansvar. Informanten vid EKN önskade också kompletterande analyser från UD/Globalt Ansvar om företagsamhet i länder de själva har begränsade kunskaper om. Man är också del av en rad internationella normbildare som söker etablera regler för *common approaches* och *sustainable lending*. EKN ingår i Globalt Ansvars interdepartementala grupp. Inom Sverige har man nära band med en grupp på fem organisationer som ingår i vad de informellt kallar "Främjarfamiljen". Dessa är EKN, Exportrådet, Almi, Svensk Exportkredit (en organisation som lånar ut med hjälp av garantier från EKN) och SwedFund (Bistånd inriktat på privat företagande i tredje världen).

Näringsdepartementet är en medlem av den interdepartementala gruppen. Informanten framhöll att man har goda informella kontakter men att den stora reform som nyligen genomförts med rapportering av statliga bolag enligt riktlinjer av Global Reporting Initiative inte samordnats med Globalt Ansvar. De båda svenska organisationerna har parallella kontaktkanaler med GRI och har var för sig bidragit med medel.

CSR Sweden är ett nätverk för företag med intresse av CSR. Organisationen är en del av CSR Europé, en organisation som sedan 2006 har en central roll inom EU för att utveckla CSR frågan. Det "delegeringsbeslutet" av EU-kommissionen ses med oblidiga ögon av Globalt Ansvar. CSR Sweden förklarade sig gärna samarbeta med Globalt Ansvar, men relationen har blivit vilande.

SwedWatch är en metaorganisation för olika ideella organisationer och är inriktad på en granskning av svenska multinationella företags verksamhet. Organisationens insatser finansieras i hög grad med medel från Sida. Verksamheten bygger på två dokumentuppsättningar. Det övergripande är millenniummålet. Vad kan företagen göra för att uppnå det? Därtill återopas en rad ytterligare dokument och konventioner inklusive Global Compact och OECDs riktlinjer. Den andra uppsättningen dokument är policier för SwedWatchs arbete. Mycket här berör anonymitet för källor och utgör riktlinjer för deras egen utredande verksamhet.

Amnesty Business Group (Amnesty BG) i Sverige är en avdelning inom organisationen vars målgrupp är de 150 största företagen i Sverige. År 2008 hade de 18 medlemmar i sitt nätverk *Business Forum* och det fanns ytterligare kanske ett 50-tal företag med vilka man haft någon sorts närmare diskussion. Den egna verksamheten beskrevs med nyckelord som verktyggivande, informationsspridande och proaktivt. Informanten reserverade sig för att verktyg kunde låta lite pretentiöst, men vad som avses är en serie riktlinjer för hur företag bör bete sig – rekommendationer om uppförandekoder, riskanalyser, kontakt med lokalbefolkningen mm. Informationsspridning är i huvudsak relevant information för olika länder och branscher. Det proaktiva var den naturliga ambitionen att agera innan en situation uppstått, inte i senare steg av händelseutvecklingen som *conflict management*. Amnesty BG startades 2001 och spelade en aktiv roll vid bildandet av Globalt Ansvar. Organisationen är med i Globalt Ansvar referensgrupp. Tidigare hade man haft en del seminarier tillsammans.

För närvarande pågår en omorganisation som medför att Amnesty BG blir starkare integrerat i moderorganisationen Amnesty och de får inte längre ta emot pengar från företagen. Amnesty tar inte emot finansiering från stater utan endast medel från sin medlemskader. Tidigare har man inte granskat företag, men det skall nu ske enligt en av informanterna. Det är oklart var denna förändring landar, men det tycks mig troligt att det innebär en distansering från företagen.

## 4 Centrala frågor – Globalt Ansvars linje och andras

### **4.1 CSR, frihandel och protektionism**

En viktig faktor bakom tillkomsten av såväl Global Compact som Globalt Ansvar är att det finns en koppling mellan frihandel och CSR. Närmare bestämt finns det två motstridiga uppfattningar. Många politiker från den tredje världen såg och ser CSR krav som en restriktion för export från de fattiga länderna. Många västländers representanter ser inte CSR som en restriktion utan som en tillgång för frihandel; en mer ansvarsfull och hänsynsfull kapitalism dämpar Globaliseringsmotståndet och försvagar protektionistiska argument.

Den tjänsteman som utarbetade förslaget av att lansera Globalt Ansvar och blev dess första chef betonade ambitioner inom tre områden: mänskliga rättigheter, ett effektivt bistånd och ökad handel. Handel är en nyckel till välstånd för den tredje världen och en viktig uppgift var att få en utformning av regelsystem som främjar en sådan utveckling. Det blev en balansgång med att införa politiskt möjliga regler och få dem att bli smörjmedel, inte grus, i handelsmaskineriet. En följd av misstänksamheten mot CSR var att ILO regler inte blev inkorporerad i WTO 1996. En senare kompromiss blev att ILOs kärnkonventioner 1998 förklarades vara universellt giltiga även om de inte ratificerades i nationell lagstiftning, men att de inte skulle användas som en restriktion mot länder som bröt mot dem. Strategin blev ett upplägg med mjuka regler som man hoppas få en successiv anpassning till utan uppslitande stridigheter.

Den svenska politiska linjen är mycket konsekvent frihandelsinriktad. Det nationella intresset ligger i en utveckling med ökad frihandel och det är också den väg som leder framåt för fattiga länder. För att främja en sådan utveckling krävs en internationell samsyn och regler för multinationella företag är en del av den processen. Frihandelns centrala roll framkommer i argumentationen till företagen för att ansluta sig till Globalt Ansvar. I inbjudningsbrevet skriver ministrarna ”Vi skulle ha nytta av Dig i vår strävan efter en human Globalisering. Vi hoppas att nyttan skall vara ömsesidig. Ditt engagemang skulle hjälpa oss att föra en fortsatt solid liberal handelspolitik” (Pagrotsky et al. 2002-03-06).

Informanterna vid Globalt Ansvar är mycket tydliga i ett klart ställningstagande för en frihandelspositiv målsättning. En av dem poängterade bedömningen med utlåtandet att vad gäller frihandel så finns en hängiven tilltro; i den frågan är vi ”som talibaner”. Också de andra informanterna uttryckte starka ställningstaganden för frihandel. De sociala och miljömässiga kraven får inte komma i konflikt med handeln. Detta är inte en självklar inställning i en vidare krets såsom EU. I en rad länder, lite informellt sammanfattade som ”Club Med”, finns en mer protektionistisk linje i vilken man söker inkorporera CSR frågor.

EKN informanten såg en bred uppslutning för den svenska frihandelslinjen. Också de NGO som de samarbetar med vill ha förändringar, inte stopp, i handelsutbytet. Hon beskrev den egna inställningen som mycket praktisk. Man samverkade med sina företag. Den moraliska linjen blir att driva på och bidra till förbättringar, men inte att sätta stopp.

Informanten vid Exportrådet betonade deras ickemerkantilistiska inställning. Ordet ”export” är nu borttaget i många sammanhang. Tidvis skulle de bistå ”svenska företag”, men nu gäller ”svenska intressen”. Det råder en viss oklarhet över vad som är svenskt och en glidning från export mot handel. Exportrådet kan hjälpa företag i Sverige som är utlandsägda samt vara



behjälpligt med import av komponenter till exportföretag. Ett förslag hade utarbetats som innebar att Exportrådet också skulle vara huvudman för "importfrämjande åtgärder", men då protesterade organisationen. Detta hade skapat en lojalitetskonflikt och skadat förtroendet. I mindre omfattning är Exportrådet behjälpligt vid importfrågor och utländska förfrågningar förmedlas ofta vidare till lokala handelskammare i Sverige.

SwedWatch uppfattning kan sammanfattas i citatet: "Vi tror på handel och investeringar – men att det finns risker". Informanten poängterade att sensmoralen inte var att driva en reellt protektionistisk linje för att skydda jobben här hemma. SwedWatch ordförande slår fast att "Aldrig bojkotta är en självklar utgångspunkt". De har endast i ett fall varit emot att själva verksamheten bedrivs och det gällde en enhet inom Assa Abloy som bedrevs i en judisk bosättning på Västbanken. Generellt föreslog de inte bojkott eller restriktioner utan konstruktiva förbättringar.

I den allmänna debatten blir CSR lätt en fråga om omtanke som drivs för sitt egenvärde, men det är värt att påtala den instrumentella funktionen. Är CSR något som skyddar frihandeln från politisk backlash eller är det tvärtom ett försåtligt protektionistiskt instrument som kan presenteras som internationell solidaritet och miljöhänsyn? Den frågan är central för diskussionen inom FN. Att hålla en konsekvent antiprotektionistisk linje är ett centralt syfte för Globalt Ansvar. I den här frågan råder stor enighet mellan informanterna. En brist på kontrovers kan dock leda till slutsatsen att frågan bör betraktas som mindre relevant, men det vore, enligt min uppfattning, ett misstag.

#### 4.2 Lag eller frivillighet

Ett val mellan lag och frivillighet kan illustreras av FNs två parallella projekt Global Compact och *Draft Norms* (Garsten 2008). De senare står för ett lagstiftningsförslag som sakta processades fram inom organisationen, men förslaget "körde fast" och betraktas nu som passé. Detta sörjs inte av informanterna med undantag av SwedWatch som på sin hemsida stöder det projektet. En informant från Globalt Ansvar var helhjärtad motståndare till *Draft Norms*. Hon protesterade mot min formulering "att det kört fast" utan fastslog ett skarpare ordval: "Det är helt dött redan 2005". Ett flertal informanter (Globalt Ansvar, HM, Åhléns, ABB) uttryckte spontant starkt stöd till Global Compacts John Ruggie, och hans nya utredning som vägen framåt (Ruggie 2008).

Men den avgjorda kraftmätningen inom FN betyder inte att frågan är passé och att lagstiftningsalternativet generellt förkastas. En hel del av kritiken mot lagstiftningsalternativet är av pragmatisk snarare än principiell natur. Ruggie hänvisar till hur långsamma de internationella lagstiftningsprojekten är: inföddas rättigheter tog 22 år och resultatet är inte ens ett riktigt avtal. I sin argumentation pläderar han för en ökad utbetalning av kompensation (Ruggie 2008). En informant från Amnesty Business Group argumenterade för en snarlik utveckling, frivilligheten är inte endast ett alternativ till lagstiftning, utan ibland endast ett förstadium. En fråga som informanten bedömde som central var att "medskyldigheten för företag skall ökas", "ingen straffrihet, utan att utveckla regelverket var önskvärt". Informanten menade att frivilligheten fungerade på de företag som brydde sig, men var verkningslöst mot de företag som inte gjorde det. Hon förespråkade en kombination av tvång och frivillighet. Ett konkret tvång som föreslogs var krav på konsekvensanalys. Den direkt juridiska problematiken hade organisationen inte preciserat närmare, men det fanns ett önskemål om större skyldigheter för företag

Flera informanter påtalar att lagstiftningen finns, men att den inte fungerar i praktiken och då blir än mer lagstiftning ett ofruktbart lösningsförslag. Det finns en stark dominans för uppfattningen att självreglering är vägen framåt, men att lagstiftning finns som en permanent möjlighet. Självregleringen hotas om den misslyckas och frihet under ansvar uppfattas som en missbrukad möjlighet. Men den finns också som ett alternativ vid stor framgång och genomslag för en självreglering. Om alla följer ett visst beteende kan det ses som en icke kontroversiell bekräftelse att upphöja det normala frivilliga beteendet till ett legalt nödvändigt.

Hotet om lagstiftning har dock en liten roll i den gällande debatten, ”En icke fråga” enligt dåvarande Globalt Ansvarchefen Elisabeth Dahlén vid ett seminarium 2006. Påfallande var hur konsekventa representanterna för Globalt Ansvar och andra myndigheter var i att betona att det inte fanns någon hotbild av lagstadgad reglering. De argumenterar principiellt och konsekvent för att frågorna är ”företagsägda och företagsdrivna”. Informanten från CSR Sweden betonade dock att det exempelvis inom EU finns ett latent lagstiftningshot. Eftersom CSR Sweden är ett nätverk undviker organisationen att själv vara normativ, men informanten menade att den generellt inte är emot lagstiftning utan principiellt öppen i den frågan.

Flera företagsrepresentanter betonade också att man inte är en principiell motståndare till mer lagstiftning. De framhöll en pragmatisk inställning. Den dominerande åsikten bland informanterna är att många olika ansvarstagande åtgärder understöds av företagsekonomisk rationalitet. Det finns ett begränsat behov av att tvinga företag till åtgärder som de kommer att göra frivilligt i det egna intresset, men ibland finns det praktiska skäl.

ABBs bedömning var att självreglering eller lagstiftning inte är en känslig fråga. Företagsledningen är inte emot lagstiftning utan kan tänka sig det i angelägna frågor. Intresset är snarast att begränsningar inte skall vara för låsta. ”Åtgärdsneutralitet” var informantens nyckelord. Att fastställa ett mål eller ett gränsvärde kan vara konstruktivt, men instruktioner för hur detta skall göras är mindre önskvärda. Det gäller också att undvika för mycket byråkrati. *Carbon Disclosure Project* nämndes som exempel på en verksamhet som vill ha för mycket information. Standardisering är dock inte generellt negativt eftersom det ger jämförbarhet vilket uppskattas av företagsledningen.

Informanten från HM var inte heller generellt mot lagstiftning, utan den kan ibland klargöra ansvarets art. Det vore bättre för HM om ett gränsvärde för en farlig kemikalie sattes av en myndighet som sedan fick försvara denna bedömning, medan företagets uppgift var att följa normen – *compliance*. Nu kunde man ligga långt under sitt eget frivilliga gränsvärde, men ändå utsättas för kritik då andra organisationer kan ha sina egna idéer om lämpliga gränsvärden. Ett ytterligare problem som togs upp var att om en leverantör tre led bakåt använt en farlig kemikalie så är risken hög att det blir HM som hängs ut. Det finns skäl att gå på det företag som gjort fel, istället för att sprida ett diffust ansvar på dess köpare. Det önskades ingen omfattande lagstiftning, men ett visst minimum vore önskvärt, liksom en implementering av detta.

En bild som ges är att en drivande stat med eftersläpande motvilliga företag har ersatts med staten som en målstyrande ledning som delegerar så mycket som möjligt under devisen frihet under ansvar men ytterst behåller makten. Det finns en stark tilltro till företagets vilja och förmåga att sköta detta på ett bra sätt. Men det är enligt min uppfattning ett misstag att tolka detta som en abdikation och inte som en villkorad delegering. Enligt en Promemoria från en företagsfrukost med statssekreteraren Gunnar Wieslander (2008 02 20) kommenterades

frivilligheten. ”Statssekreteraren noterade att det var frivilligt för företagen att följa riktlinjerna – men att det också var frivilligt för regeringen att främja företagen”.

*Gemensamma regler eller komparativa fördelar?*

Vilken typ av lagstiftning vill företagen ha? Jag tror att ett attraktivt svar är vad som är gott nog, vad som är ett acceptabelt minimum. Sedan vill de ha frihet att excellera men naturligtvis finns här risken att det som de introducerar som något extra efter ett tag, genom konkurrenternas förbättringar, blir standard. Detta är dock företagen vana att leva med i en rad olika frågor. Konkurrensen medför lätt eskalerande löften. Om en konkurrent sätter bolag Q på sin svarta lista genereras frågan varför det egna företaget inte gör det. Det behövs en viss robusthet mot kritik. Det finns alltid några aktörer som är starkt kritiska mot varje företag eller land och vill ha dem på svarta listan. Längst svart lista kan lätt uppfattas som det känsligaste samvetet.

Hur olika standards påverkar praktiken är inte solklart. En standard kan vara ett sätt att dra en linje mellan tillåtet och otillåtet och undvika de små stegens tyranni. Kombinerat med tolerans för tillkortakommanden blir en standard mer en målsättning än ett åtagande. Men det kan också bli en tvåstegs konkurrens som driver på ytterligare – ett nödvändigt steg för godkänt och ytterligare krav för överbetyg. Riktlinjer och målsättningar blir lätt mycket ambitiösa.

Även inom standardsättningen ISO finns denna problematik. En linje med strikta krav leder med nödvändighet till mer begränsade målsättningar. Det vore ju destruktivt för företag att gå med på hög standard om de ställs vid skampålen vid ett tillkortakommande. Vid en standard som är mer av målsättningskaraktär kan nivån sättas högre. Denna debatt har varit omfattande inom ISO 26.000. Många deltagare har varit inne på linjen att eftersträva en certifiering, som för tidigare program, men kommer det kommer inte att bli så, utan målsättningen är nu att anta en riktlinje. Enligt två presentationer av den svenska organisationen våren 2009 så hade det skett vissa rockader mellan mål och medel. Om deltagarna betecknas som ”CSR entusiaster” så kan man skilja mellan ”expansiva” och ”restriktiva”. Tidigare var de restriktiva generellt för riktlinjer och de expansiva för certifiering. Nu hade den motsatta kombinationen blivit vanligare.

Global Compact och Globalt Ansvars argumentation för sin mjuka linje får stöd av denna utveckling. En riktlinje är ett steg längre bort från lagstiftning än certifiering. Samtycke är en restriktion för en certifiering som i princip inte gäller för lagstiftning. I praktiken drabbas dock lagstiftning av stora svårigheter när den saknar samtycke. Inte bara en demokrati utan även en diktatur behöver ett visst samtycke och en normalitet som stöder det etiska beteende som myndigheterna eftersträvar och föreskriver. Informanternas syn på lagstiftning kan ses som kompatibel med uppfattningen att lagstiftning kan vara ett passande instrument mot *late adopters*, men inte att det är ett lämpligt sätt att lansera nya regler och nya beteenden.

Global Compacts chef kopplar ett resonemang till en term mer gängse i den politiska debatten: ”Soft power seeks to attract and co-opt, rather than coerce or regulate. In this context it refers to how governments can most efficiently support voluntary initiatives such as the UN Global Compact.” (Kell 2006 08 30)

Synen på lagstiftning och reglering visar en bild där representanterna för Globalt Ansvar är de som är tydligast emot. Men frågan uppfattas generellt som mindre aktuell. I ett Globalt perspektiv finns redan en långtgående lagstiftning. Dess brist på effekt är den startpunkt man nu har och ännu mer lagstiftning uppfattas inte som en huvudväg för reella framsteg.

### 4.3 CSR – välgörenhet, skyldighet eller lönsamhet?

CSR är ett fluffigt begrepp med många synonymer och oklara gränser. Ett sätt att gestalta denna verksamhet är att se den som en pyramid. Carroll (2003) gör en sådan gestaltning med det mest krävda i botten och det mest frivilliga i toppen.

Jag har delat upp pyramiden i tre skikt. Basen är det som krävs genom lagstiftning eller som ingår i det som allmänheten och andra företag förväntar sig som en del av god affärssed – “Basal CSR”. Mellanskiktet är sådant som bedömare anser att konsumenten efterfrågar, men som inte är en skyldighet för företagen innan man gjort ett speciellt åtagande. Detta beskrivs som “Premium CSR” och det kopplas till lönsamhet; ett extra värde har tillförts som motiverar kunden till högre lojalitet mot produkten och/eller en villighet att betala ett högre pris. Slutligen finns toppen på pyramiden som är ännu mer frivillig, “Välgörenhet CSR”, en verksamhet som kan uppskattas av konsumenten, men inte krävs och inte heller förväntas ge goodwill effekter som gör att det är rationell reklam och PR. Det kan vara av intresse att kommentera synen på dessa tre olika typer av CSR.

Med tanke på den gängse attityden vad gäller CSR, att betona det frivilliga och tona ner lydandet (liksom i termen *compliance* finns här en motsträvig klang), så borde välgörenhet vara tilltalande. Detta är en verksamhet som inte kommer att stipuleras eller krävas utan kan förväntas förbli frivillig. Men här tycks informanterna benägna att kapa av pyramidens topp. Är verkligen välgörenhet riktig CSR?

#### *Välgörenhet CSR*

Ett synsätt med bred förankring bland informanterna var en distansering från välgörenhet. Två av representanterna för Globalt Ansvar menade att alla initierade förstår att CSR handlar om lönsamhet utom ”en del konsultbolag som tror att det handlar om välgörenhet”. En annan informant nämnde företagsdagis som en sådan perifer verksamhet. De gällde för företagen att inse att det fanns konkurrens fördelar. Känslomässiga motiv och aktiviteter som inte var kopplade till företagets verksamhet beskrevs som icke professionella och gammaldags. CSR handlar om att vårda sitt varumärke.

Informanten från CSR Sweden beskrev emotionella skäl för välgörenhet, som “magkänsla”. negativt. Välgörenhet i högstatus sammanhang, *noblesse oblige*, ligger inte i tiden och välgörenhet från företag kan ses som en amerikansk företeelse. Här finns mycket lite av syften som *paying back to society* som är frekvent i den amerikanska litteraturen.

ABBs mest välgörenhetsaktiga projekt kallades *Early Access to Electricity*. Centralt i detta projekt är solceller och det är en produkt som företaget inte producerar. En dieselgenerator ingick också i ett projekt och det är inte heller något som de producerar utan endast är återförsäljare för. Kopplingen att de hjälpta kommer i kontakt med elektricitet och i den förlängningen kanske efterfrågar mer avancerade ABB-produkter tycks inte så stark. Informanten var dock obenägen att se det som välgörenhet utan betonade att det från början var ett kommersiellt projekt, men då man inte fick någon köpare beslöt man sig för att bekosta det själva.

Denna distanserade syn på välgörenhet framstod som än starkare när jag frågade min informant från Rädda Barnen om hon noterat tecken på en trend från filantropi till mer företagsanknuten verksamhet. Jag blev något förvånad över svaret att Rädda Barnen inte sökte locka företagen till filantropi. De bad aldrig om pengar i allmänhet utan det rörde sig alltid om projekt till ömsesidig nytta. Rädda Barnen i Kina kunde hjälpa ett svenskt företag som misstänkte barnarbete med hur kinesisk lagstiftning ser ut, vad andra företag har gjort och hur man kan lösa sina problem. Företagens välvilja var ingen faktor att vädja till eller räkna med.

En fråga som diskuterades för Global Compact var att spara administration genom att organisatorisk läggas ihop med UNFIP, *UN Fund for International Partnerships*, en välgörenhetsorienterad agency. Global Compacts chef George Kell var emot en sådan lösning. Ett argument var att en sammanblandning med välgörenhet skulle undergräva den goodwill som Global Compact upparbetat. Även med en brandvägg mellan de två aktiviteterna fruktade han att en närhet till välgörenhet skulle innebära negativa effekter för varumärket (Kell brev 2003-03-17, 2003-10-07).

De olika intervjuerna gav en rätt entydig negativ bild av välgörenhet vilket förvånade mig. Det gängse i de flesta sammanhang är att egennyttan tonas ner och eventuella positiva effekter för andra lyfts fram. Här var det en annan attityd som dominerade som jag etiketterar ”Välgörenhetsdistansering”. Företagens affärsmässighet betonas av såväl deras egna representanter som andra informanter.

#### *Premium CSR*

Detta var en betydligt mer populär form av CSR. I flera avseenden sågs detta som den stora striden där man vunnit. Ett omdöme från flera personer från Globalt Ansvar var: ”Frågan är inte längre om företagen skall ägna sig åt CSR utan *hur*”. De olika informanterna är positiva till ett riktningvisande svar: Företagen bör ta ett större ansvar. Det må vara lite vagt, men räcker praktiskt. Det finns en stegvis expansion; många organisationer har börjat med en miljöpolicy, som man bedömer som rätt utvecklad, nu fortsätter man med en motsvarande utveckling av sociala policies och projekt. Konsumenten anpassar sina förväntningar och ställer ökande krav på företagen att ta ett vidare ansvar.

Ett företags åtgärder är inte rationella och lönsamma per automatik, så en fråga är om denna trend i beteendet lever upp till de förhoppningar som finns när besluten tas. Detta uppfattas dock som en ickekontroversiell fråga. Det finns en stark övertygelse bland informanterna till att det blir en lönsamhet för CSR på längre sikt. Denna bedömning har också noterats i många andra studier, exempelvis Ardenfors (2009).

I många fall ligger lönsamheten i att ett företag skaffar sig komparativa fördelar gentemot konkurrenterna genom att erbjuda något de andra saknar. En premiumprodukt särskiljer sig positivt från konkurrenterna och denna åtskillnad ger möjlighet till en prispremie. Ett gemensamt agerande tar bort dessa positivt avvikande möjligheter. Ett gemensamt agerande, bättre spelregler på marknaden, kan ge fördelar, men de består i hög grad av att andra tvingas hålla sig till reglerna. För den typen av regler är det snarast ett *industry case* eller ett *macro case* än ett enskilt *business case*. Detta talar för att många förslag har mer av karaktären Basal CSR.

#### *Basal CSR*

Populariteten för Premium CSR leder till en avog inställning till välgörenhet och en mer kluven syn på Basal CSR. Själva arbetsmetodiken bygger på att betona frivilligheten och lönsamheten för företag att göra mera. Samtidigt leder intresset för de fattigaste ländernas situation till fokus på de centrala grundreglerna. Lösningen blir att retoriskt driva argumentationen för lönsamhet och Premium CSR, men samtidigt fokusera på Basal CSR som antikorrupktion.

Informanten vid Globalt Ansvar med inriktning på korrupktion betonade några centrala förhållanden: Många företags policies kan ses som en intern kodifiering av gällande lagstiftning. Dessa får betydelse genom att de poängterar vissa regler, men inte mer än så. I princip bygger lagstiftningen på nolltolerans och företagen har inte blivit delegerade någon beslutsrätt; man skall aldrig glömma bort att lagstiftningen styr.

En rad inflytelserika organisationer, som EU, har en definition på CSR som exkluderar stora delar av CSR. Det som är beslutat av statsmakten skall åtlidas och betecknas inte CSR utan den termen reserveras för företagens frivilliga åtaganden. Det är en definition som inte används här, men den ställer till med en förvirring som behöver lyftas fram. Den globala situationen är att det finns ett stort antal lagar som gäller officiellt men inte reellt. Inte minst antar många diktaturer inte bara repressiva lagar utan en rad omfattande ”snälla” lagar som att man skall värna om natur och medarbetare, vara hederlig osv. Korrupktion är illegal i alla stater, men är likväl ett stort problem i en rad länder. Den viktigaste drivkraften till detta är att det finns en möjlighet att skaffa sig en personlig förtjänst genom trolöshet mot huvudman, men det finns också ofta ett *business case* för att genom korrupktion få en affär som annars skulle gått till en konkurrent. Att motarbeta den typen av *business cases* är en uppgift för basal CSR. En mer teoretisk modell för denna typ av regler är modellen kring ”*Hyper Norms*” (Donaldson & Dunfee 1999). Med det begreppet avses regler med en global räckvidd som endast marginellt påverkas av skillnader i kultur och materiell standard. Det finns skäl att företag skall följa de normerna också när den lokala statsmakten inte upprätthåller eller aktivt bryter mot dessa regler. Detta tankesätt innebär att grunda normer i en empirisk universalism istället för den idealistiska universalism som kännetecknar deklARATIONEN om de mänskliga rättigheterna.

Som tidigare nämnts hade Global Compact initialt 9 principer, men när FN antog en resolution mot korrupktion lades en princip till om detta. Också OECDs riktlinjer lägger stor vikt vid korrupktionsfrågor. Mutbrottet begränsas inte till faktiskt utförda brott, utan även löften och initiativ är kriminaliserade. Det finns dock en undantagsparagraf för *facilitation money*. Företagen driver snarast linjen att ta bort den regeln och införa nolltolerans; exempelvis har ICC (*International Chambers of Commerce*) det som sin linje. Informanten vid Globalt Ansvar med inriktning på korrupktion påtalade att små pålagor blir stora summor genom att avkrävas vid många tillfällen; det är ett misstag att se dem som symboliska eller bagatellartade. De är ett svårt problem för internationell handel liksom intern näringsverksamhet.

En hög prioritering av korrupktion görs också av andra aktörer i studien. Den fråga ABB driver hårdast är den mot korrupktion. Här sätter man en ära i att offentliggöra hur många man avskedar för detta. Det gäller inte främst mottagande av muta utan fokus är på säljare som söker befrämja sina affärer på detta sätt. 15-20 personer per år avskedas för muta och annat grovt oetiskt beteende.

Också för EKN är korruption den mest substantiella etikfrågan. De företag som önskar en garanti måste försäkra att de inte använde mutor och det finns en klausul om upphävande av garantin om så sker. EKN kan också undersöka ett projekt närmare som har höga agentkostnader, vilket kan indikera oegentligheter. Viktigt för den prioriteringen är tydlighet i skuldfrågan. Många frågor gäller hur parten i ulandet agerar och det svenska företags kunskaper och inflytande över detta är ofta oklart. Det är betydligt mer välmotiverat med antikorrupsionskrav som direkt berör det svenska företags eget agerande.

Exportrådets stående råd vid korruptionsfrågor är att följa principerna och avstå från mutor. Informanten noterade: ”Vi tar inte besluten, det gör företagen”, vilket indikerar en insikt om det bekväma i att vara en ansvarsförespråkande rådgivare. Informanten vid Globalt Ansvar sammanfattade situationen: ”Förespråkarna för nolltolerans bland företagen hörs mer än anpassningsgruppen”. I internationella sammanhang är personligt hot mot anställda en egen kategori. Enligt informanten så betalar alla företag i de situationerna. I bekvämlighetsfrågor är bilden mer splittrad; en del företag betalar, andra vägrar med framgång, och en del försöker undvika mutor, men får problem.

Det attraktiva med lönsamhet och frivillighet och det charmlösa med lydnad påverkar presentationen, men i mindre grad inriktningen. Inom EU finns det förespråkare för en sorts EU-CSR ibland kallad *compliance plus* och *beyond compliance* (Horn av Rantzien 2003). Man tänker sig lite mer ambitiösa EU regler som en egen standard som både tillfredsställer politikerns beslutsfattarlust och är tänkt att ge den europeiska industrin de långsiktiga lönsamhetsvinster som man tror CSR medför. Globalt Ansvar har drivit linjen att det är en global minimistandard – ”a lowest level of decency” – som är målsättningen, inte en europeisk plusmeny. Intresset är fokuserat på basal CSR, men argumentation för CSR är präglad av rationaliteten i Premium CSR.

#### 4.4 Granskarrollen

Den kanske mest kontroversiella frågan för såväl Globalt Ansvar som Global Compact är deras relation till granskning. Organisationernas inställning är att frihet under ansvar är det som gäller och frågorna är tänkta att vara ”företagsdrivna och företagsägda”. Det är rimligt att förvänta sig att företagen håller målsättningar och beteenden inom de ramar som organisationen satt upp och följsamhet skall uppnås genom goda exempel och den gemensamma visionen, inte genom ett bevakningstryck.

Många kritiker menar att det är för lätt för företagen att endast tillgodogöra sig den goodwill som följer av att vara en del av FN-projektet, utan att göra några konkreta åtgärder i den riktning som indikeras. Det är stötande om hyckleri blir accepterat, och en organisation bör bevaka att medlemmar uppför sig som organisationen. G77 var redan från början förespråkare för en mellanstatlig övervakningsmekanism för Global Compact. I en undersökning av McKinsey (2004) framkom en omfattande kritik från olika NGO mot att Global Compact inte hade en granskarroll. I Sverige riktas samma typ av kritik exempelvis i ett brev från IF-Metall till Thomas Östros 2005. ”De [Global Compact och Globalt Ansvar] är svaga när det gäller uppföljning och kontroll av att företagen i verkligheten följer de tio principerna”

Bland mina informanter är det främst SwedWatch som framför en sådan kritik. SwedWatch själva påtar sig en granskarroll och i hög grad kan sägas att det är den rollen som ger organisationen dess existensberättigande. Men också inlägg i egen sak bör beaktas, inte minst för att det finns sakkunskap. Generellt såg informanten flera fördelar i deras typ av

granskning. Genom en mer grävande approach fick man inte bara fram kritik utan också konstruktiva förslag från gräsrotsnivå. En anledning till att företag inte rättat till problem är att de inte vet hur de skulle göra istället; kritik kan ha en konstruktiv sida som de söker utveckla. Hon hävdade att det finns en tidsaspekt så att företag nu blivit mindre rädda för granskning och mer positiva till synpunkter. Informanten anförde kritik mot de konventionella granskarna, revisionerna går fram för lättvindigt. Det finns en viss konkurrens mellan granskarna men också olika nischer. I någon mån, exempelvis i svensk sjukvård, hade SwedWatch som granskare blivit konkurrenter till kommersiella granskare. Hennes bedömning gällande Globalt Ansvar/ Global Compact är att de borde införa någon typ av granskning.

Global Compacts ledning har hela tiden konsekvent hävdats att granskarrollen inte är Global Compacts uppgift. Det finns enligt min uppfattning två skäl för en sådan position. Det ena är att arbetsbördan inte kan hanteras av en så liten organisation. Det är en resursfråga, men det är också en ansvarsfråga. Det är en sak att sporadiskt göra en granskning, något annat att påta sig en mer systematisk granskarroll som implicerar att de som inte kritiserats har accepterats. En organisation som granskar sina medlemmar bör rimligtvis tillämpa likartade regler mot alla sina medlemmar så granskningen bör inte vara alltför impressionistisk. En granskarfunktion blir därför också en garantfunktion. En sådan riskerar att sätta organisationen i fokus vid kritik mot varje företag som är med i Global Compact.

I mitt urval har jag inget revisionsföretag, men deras inställning i denna fråga tycks självklar; att de är för en utökad granskning som genererar intäkter till den egna verksamheten. Flera informanter nämner dem som viktiga aktörer. På den svenska marknaden har framförallt revisionsföretaget PWC varit aktiv och framgångsrik. Organisationer som har en annan inriktning är dock mindre attraherade av granskarrollen. NGO bidrar gärna med normativa råd och framför kritik mot missförhållanden de uppdagar. Men att påta sig en garantroll är inte riktigt den uppgift man efterlyser för egen del.

Informanten från HM framförde också argument mot den granskarroll företaget ålagts. Hon menade att det nuvarande systemet med kontrollanter av underleverantörer i tredje världen är ineffektivt. Samma leverantör blir kontrollerad av kontrollanter från ett stort antal företag. Dessa kontrollanter kontrolleras i sin tur av kontrollanter från tredje part. Det går för närvarande inte att frigöra sig från detta system. En bättre lösning vore om en organisation som ILO kunde få till uppgift att fylla kontrollantfunktionen. Detta har skett i Kambodja där *Better Factory Cambodia* skapades under en period då bättre arbetsvillkor kopplades till en utökad importkvot till USA. Efter kvotsystemets fall lever kontrollsystemet vidare som *Better Work* och fungerar hyggligt. HM ser gärna att någon annan axlar den kontrollerande funktionen.

Min bedömning är att det är klokt av Global Compact och Globalt Ansvar att undvika kontrollfunktionen. Det gäller att specialisera sig och inte ge sig på för många funktioner. *Blue wash* är knappast ett centralt problem utan ett uttryck för företagens generella strävan att framställa sin verksamhet i så förmånligt ljus som möjligt. Psykologin bakom Global Compact är snarast att man skall locka företagen till en målsättning med minimala risker och åtagande. Sedan skall de influeras att successivt ta steg efter steg mot den vision de själva tecknat. Först kommer retoriken sedan kommer kanske en benägenhet att *walk the talk*. Denna strategi fungerar naturligtvis långt ifrån alltid, men det kan likväl vara klokt för organisationen att tillämpa strategin konsekvent. En blandad strategi är förmodligen betydligt



sämre. Att man själv inte axlar granskarrollen betyder inte att andra organisationer inte känner sig kallade att göra det, tvärtom.

#### 4.5 Positiva och negativa incitament

Exportrådets informant sammanfattar den dominerande synen bland informanterna på CSR: "Företagen inser sitt eget bästa. Detta är ett viktigt konkurrensmedel. Över tid kommer det att betala sig". Det finns ingen riktig konflikt i praktiken, blott "i teorin kan man tänka sig det". Kinesiska företag kommer att lära av de svenska företagen att CSR ligger i deras eget intresse. Det är snarare att se som kunskapsöverföring än en påtryckning från västvärlden.

Informanten vid EKN kommenterade den potentiella konflikten mellan rollen som exportfrämjare och ett etiskt ansvar. På kort sikt kan krav från deras sida leda till att en utländsk konkurrent till det svenska företaget tar hem affären. Deras krav på företagen är en negativ faktor, men på längre sikt ser det ljusare ut. Hennes uppfattning är att svenska företag har ett gott rykte vilket är en tillgång. Informanten poängterade att hennes källor i hög grad är svenska företag men anser att det är en riktig, om inte ojävig, bedömning. Vissa multinationella företag pressar maximalt medan ett svenskt företag som Atlas Copco ser till att det blir en del positiva sidoeffekter av deras projekt; lokala anställningar, lärande, kvarlämnade material. Detta skapar långsiktig goodwill.

Globalt Ansvars första chef uttryckte den mest positiva synen på lönsamhetsmöjligheter. Hennes uppfattning var att det redan i dagsläget föreligger en avsevärd potentiell goodwill för ett företag som HM för de ansträngningar som gjorts. En återhållande kraft är dessvärre en svensk Jantementalitet som gör att företagen ligger lågt med sina insatser. Utländska företag är bättre på att slå på trumman för CSR-aktiviteter de utfört även om dessa i jämförelse är mer marginella. Informanten från ABB såg en stor risk för *back lash* och argumenterade för deras linje att gå ut med försiktighet.

Informanten vid Svenskt Näringsliv var skeptisk till uppfattningen att det fanns en positiv korrelation till lönsamhet så att ju mer man gör i CSR desto bättre går det; "Däremot är jag tvärsäker på att man förlorar om man klantar till CSR". Det är nödvändigt att ta itu med frågan, och riskaspekter för varumärket är det viktigaste; tillkortakommanden mot basala krav kostar. Media har en dragning åt det negativa då en negativ händelse lätt kan göras till en nyhet medan något kontinuerligt positiva inte är någon nyhet. Också konformismen har en dragning åt en uppmärksamhet mot lagbrytarna snarare än de laglydiga; det går inte att göra så mycket av att man följer lagen och god affärssed. Att avvika negativt mot normen ger minus, men positiva effekter av en överkurs till det konventionella, är betydligt svårare. Det är sällan lätt att genomföra en Premium CSR som upplevs av kunden som en positiv avvikelse jämfört med konkurrenterna.

Det förefaller rimligt att HM är ett företag som gör synnerliga ansträngningar för att inte använda sig av barnarbetare. Diskussionsinlägg uppfattas dock lätt som variationer på dementin "jag är inte alkoholist". Bara ett yttrande i frågan är belastande. Informanten vid HM noterade att " 'alla vet' att vi är inblandade i barnarbete". Varje ansträngning emot blir till en del en bekräftelse att detta är ett problem. Den positiva publiciteten HM får för CSR är ofta indirekt. HMs agerande kan bli utsedd till föredöme och med det som jämförande norm angrips andra företag för att de inte är lika bra.

Ett annat resonemang utvecklades av informanten vid SwedWatch. Ett åtagande av ett företag kan i sig få effekt och engagerade personer i företaget kan agera. Men detta sker i mycket högre utsträckning när åtagandet granskas; ”push-faktorer är viktiga. För att flytta fram positioner behövs tryck eller lagmässiga krav”. Hennes erfarenhet är att det är de pushade företagen som börjar handla. Konsumentnära företag är känsligare för påtryckningar än de som ligger inbäddade i värdekedjan på en mer osynlig position. När ett företag blivit påhoppade påverkas också branschen de verkar i. Många andra kan tänka sig in i det granskade företagets situation. Företagen har ju stora resurser för att presentera det positiva så det behövs komplement. ”Företagen har alla resurser att själva lägga fram när det fungerar bra”.

De negativa incitamenten dominerar klart i det korta perspektivet, men även på längre sikt ser många huvudsakligen negativa hot. Potentialen ligger snarare på bättre förmåga till krishantering. Ett flertal informanter gjorde ett antal likartade generaliseringar. De företag som satsar på CSR är i hög grad företag som har fått negativ *feed back*. Också i fortsättningen har man fått en hel del negativ publicitet, men man anser sig klara det bättre. HM söker förvarna sin personal när det kommer ett publikt påhopp och lägga fram företagets syn på det inträffade. Nästa steg är att höra efter vad butikerna fått för reaktioner från konsumenterna. Vid en konsumentreaktion övervägs ytterligare åtgärder.

Informanten vid ABB framhöll tre effekter av CSR insatser.

- 1 Färre antal skandaler om man är proaktiv i sin approach
- 2 Snabbare åtgärder när något går fel
- 3 Man får mer acceptans om man har försökt att förhindra. ”Man framstår som mindre korkad”. Informanten poängterade att hyckleri inte var ett bra sätt att undvika kritik. Ett misstag kan ursäktas om man gjort allvarliga ansträngningar att förhindra en sådan negativ händelse. Att bara med ord ha gjort en del uttalanden gav inget skydd mot kritik, tvärtom.

Informanten ansåg att verksamheten inte var mediastyrd utan värdestyrd. Hans resonemang var att *supply chain* och marknaden flyttar österut, då måste värderingarna flytta med. I hög grad hade detta redan exporterats i samband med utlandsetableringarna. Dotterbolagens medarbetare kunde initialt vara lite ovana vid CSR terminologi, men det visade sig ofta att skillnaderna inte var så stora när man talats vid närmare. ”Innanför stängslet ser en ABB fabrik rätt lika ut”. Det är när man lämnar området som man utsätts för en annan trafikultur och andra skillnader.

En informant från Amnesty BG menade att goda handlingar inte kunde kompensera de dåliga; det gick inte att erlagga en ”avlat”. Detta leder till en prioritering mot potentiella skandaler. av Informanterna gjorde ingen hög skattning av ett positivt konsumentintresse för CSR, och detta förhållande minskar potentialen för positiva åtgärder. En sammanfattande bedömning är att det beträffande CSR är viktigare att inte göra ont än att göra gott. Det negativa är mer påtagligt; det gäller inte så mycket att attrahera som det gäller att inte repellera.

#### 4.6 Samverkan

Global Compact har som en bärande idé att företagen skall skicka in projekt som de antingen beskriver själva eller med hjälp av externa akademiker. Detta skall leda till ett kunskapsutbyte. Tanken är att företagen skall dela med sig av sina erfarenheter, rimligtvis för att vinna prestige och respekt för sitt varumärke. Andra företag skall såväl inspireras av detta som få praktiska råd som kan få dem att gå från funderingar till handling. Idén om samverkan

gäller inte bara mellan företag utan också med andra grupper. Problem och möjligheter med denna organisationssamverkan diskuteras i detta avsnitt.

En informant vid SwedWatch utvecklade resonemanget kring deras egen mer kritiska och granskande verksamhet. Hon ansåg att det gällde för påverkande organisationer ”att ligga rätt i tiden vilket innebär att inte ha för radikala krav, men inte heller vara för mjåkig. De krav man ställer måste vara relevanta för verksamheten”. Vi talade också om nackdelar med linjen att fokusera de negativa exemplen. Hon instämde med SwedWatchs ordförandes syn att de inte är så negativa som de framstår. De finns ett starkt medialt intresse för de kritiska synpunkterna, men SwedWatch får nästan ingen uppmärksamhet för uppföljningen som ofta talar om förändringar och framsteg. En sådan positiv uppföljarrapport om landstinget hade fått en viss uppmärksamhet, men det var ett undantag. SwedWatch har nu ett projekt som kan ses som en korrigerande mot att uppfattas som en kverulantisk organisation. De skall utreda tre huvudsakligen positiva fall och presentera dem till hösten på en konferens.

HMs informant ondgjorde sig över de NGO som drivs under den informella policyn att ändamålet helgar medlen. En omoralisk linje är att hoppa på det företag som ger mest publicitet – inte den som brustit i sitt uppförande. PETA (*People for the Ethical Treatment of Animals*) är en sådan organisation. Informanten menade att andra inte fick sätta agendan för utvecklingen av CSR, men det är svårt för företagen att styra debatten. Det är svårt att förutse vilka frågor som kommer upp. I den aktuella fjäddundebatten hade Ikea först svarat lite kaxigt men sedan gjort en pudel.

Ett flertal av informanterna, bla Globalt Ansvar och CSR Sweden, betonade en förbättring över tid ”NGO är ej så starkt drivande mot företagen”, de olika parterna är ”lite närmare varandra”. Svensk Handel hade fyllt en positiv roll enligt HM. Mellan 1998 och 2001 involverade de fyra NGO och fyra företag i utarbetande av en *Dresscode*. Detta resulterade enligt informanten från HM i bättre kunskap om svårigheter och en kritik som var mindre högljudd och dogmatisk.

ABB samarbetade med WWF och Amnesty Business Group, men viss kontakt upprätthålls välvilligt också med mer problematiska NGO. I princip besvarar företaget alla typer av kritik även mer rutinmässiga protester såsom från organisationen IRR vilken är emot alla kraftverksbyggen. Informanten besvarade min fråga om det varit någon attitydförändring från NGO över tid med att det är skillnader mellan kulturer. De engelska framstår som betydligt aggressivare än de svenska.

En informant vid Amnesty BG beskrev synen inom Amnesty som skeptisk till företag. Men man hade svängt till att se företagen som viktigare än man gjort tidigare. En komponent är en fråga om fokus, men det finns också en tidsaspekt på hur man skall agera. Det är en mognadsprocess där frågan om påverkan stegvis betyder mer än att bara inta en position; det senare kan vara adekvat för en student. Grundvärderingarna har kanske inte förändrats så mycket, men man är mer intresserad av att påverka och då är dialogen effektivare än kritiken enligt informanten.

I hög grad är det media som sätter dagordningen men frågan är hur inflytandet på normernas utformning skall delas mellan NGO och företag. ICA driver en linje där man ser sig som mellanhand mellan producent och konsument. Det har resulterat i en strävan att söka förankra normsättningen utanför den egna organisationen för att slippa kritik för partiskhet och åsidosättande av någons intresse. Bedömningen om Östersjötorsk bör säljas i butikerna eller

inte överlämnas med varm hand till en extern myndighet. Också EKN intar en mellanhandsposition och en sådan självsyn leder till att man söker kombinera olika önskemål om normer för verksamheten.

### *Konkurrenter*

Det finns andra organisationer med likartad inriktning. Nätverket *Global Compact Nordic* är en organisation, med en verksamhet enligt namnet, där den centrala funktionen flyttar mellan de olika nordiska huvudstäderna. Verksamheten har koordinerats från Köpenhamn men skall nu flytta till Finland. Den utövar i hög grad en sådan aktivitet mellan företag som Globalt Ansvar skulle vilja se i sin egen regi. Men relationen är inte antagonistisk. En del företag som ICA är med i båda och andra som HM valde att endast samverka med Globalt Ansvar. När *Global Compact Nordic* hade ett möte 2007 i Stockholm ställde Globalt Ansvar upp som ”fodervärd”. Om möjligt ser man andra som komplement och inte som rivaler.

Relationen med CSR Sweden är mer infekterad. En frågeställning är om de två organisationerna var konkurrenter eller komplement. Informanten vid CSR Sweden menade att de var komplement. Globalt Ansvar har ingångar till marknaden i Kina och andra möjligheter de själva inte har. Deras egen verksamhet är mer praktisk och Sverigeorienterad. Bristen på kollegial syn är onödig, men ansvaret ligger på Globalt Ansvar enligt denne informant. CSR Sweden är en del av organisationen CSR Europe. Globalt Ansvars dåvarande chef Dahlin var och är starkt kritisk mot beslut som EU tog 2006 i sitt *Meddelande från kommissionen*. I den gavs CSR Europe en central funktion. Globalt Ansvar efterlyser en politiskt pådrivande funktion som då temporärt trappades ner. CSR Sweden är en mindre politisk och mer företagsorienterad organisation och dess linje kan sammanfattas med citatet ”Om man ber företagen konkurrera så händer mycket”. Det finns en skillnad i synsätt mellan de båda organisationerna, men det tycks mig ändå som troligt att en personlig motsättning mellan två centrala befattningshavare är den viktigaste förklaringen.

Mellan NGO finns ingen märkbar konkurrenskänsla. Påfallande ofta ser man inte de andra som vare sig konkurrenter eller i andra nischer utan som stöd. Andras insatser resulterar i efterfrågan för den egna organisationen då man kompletterar varandra. Framförallt informanter från Amnesty BG såg mer extrema organisationer som behjälpliga för den egna organisationen.

Det som jag uppfattar som något av en konflikt mellan olika CSR projekt är revisorernas hårda marknadsföring av sin egen roll som den helt centrala. Höga kostnader och mycket arbete med att verifiera det företagen gör kan resultera i ett svalare intresse, så här finns en viss motsättning mellan olika aktörer inom fältet. De flesta ser successiva steg på flera olika fronter som den lämpliga strategin.

### *Olika normuppsättningar.*

Det råder en bred samsyn i många frågor både organisatoriskt och normativt. Både Röda Korset och Amnesty var inblandade i bildandet av Global Compact. Informanten från Svenskt Näringsliv tog upp *Tällberg Workshops* som en inspirationskälla för Kofi Annan och betecknade OECDs riktlinjer för multinationella företag som ”en klassiskt korporativistisk produkt”.

SwedWatch stöder Global Compact och OECDs riktlinjer, men bara i andra hand för det är Millenniummålet som lyfts fram. Är detta en skillnad av betydelse? Informanten beskrev skillnaden mer som en givaranpassning. Sida hade varit entusiastisk för Millenniummålet och

SwedWatch hade lyft fram det vid den föregående ansökan om medel. I ansökan till det gällande anslaget har Melleniummålet en mindre central roll. Det som alltid varit mer centralt för SwedWatch är de internationella konventionerna, inte minst ILOs konventioner. Dessa konventioner finns också med i Global Compacts principer.

Varje organisation med självaktning gör ett eget urval som de lyfter fram i första hand. Därutöver har de en bred samling dokument med en sinsemellan hög grad av inavel. Det är också så det är tänkt. Det är väldigt lite man är emot, utan frågan är vad man är allra mest för och väljer att lyfta fram. En svaghet med CSR verksamhet att det finns ett övermått av välvilja. Alla är, mer eller mindre, för allt. Det blir mycket lite kritik som framförs, utan varje aktör ser fördelar i att driva sina favoritfrågor, inte att ifrågasättas andras. Det ger onekligen en stark opinionsmässig kraft åt hela rörelsen, men kan bli ett intellektuellt handikapp. En representant för en NGO formulerade en invändning i McKinseyundersökningen: "Fora and dialogue tend to focus on safe topics rather than increasing understanding of principles. This dilutes potential impact" (McKinsey 2004). Det tog lång tid innan skeptikerna mot etanol som drivmedel lyckades göra sig hörda. En annan avvikelse diskuterades vid en av mina intervjuer.

Informanten från HM ifrågasatte värdet av spårbarhet. Nu bearbetas en hel del information om den enskilda tröjans väg genom leverantörskedjans alla krokar. Att hålla reda på olika kroppsdelar på ett djur i ett slakthus är rationellt, liksom i många andra fall för att hitta ett fel och begränsa de negativa effekterna av detta fel. Men många brister blir inte relevanta för senare led i produktionsprocessen. Vad har det för betydelse om det finns ull från ett lidande får i just denna tröja? Den mer generella frågan om djurhållning är en mer väsentlig fråga enligt informanten. Det är dock lätt att förstå populariteten i detta på en gång ansvarsfulla och egocentriska perspektiv. Det finns dock ett behov att ta upp systemets rationalitet och inte fastna vid ett *feel-good* perspektiv på en frågeställning med anspråk på att ta ett stort och ansvarsfullt perspektiv.

### *Synergimöjligheter*

En uppgörelse som karakteriseras som en förhandlingslösning har en viss instabilitet. I en sådan anser båda parter att deras eget förslag är bättre än det överenskomna, men man "nådde inte hela vägen fram", en bedömning som delas av motparten. Förhandlarna kan göra anspråk på relativa framgångar, som att motparten fick göra större eftergifter, men de är sårbara för kritik från den egna sidan att de gjort för stora eftergifter. Lösningen är instabil och påverkbar av ändrade styrkeförhållanden.

Det är därför lockande för förhandlarna att beskriva sin egen insats på ett annat sätt. Är det möjligt att påstå att produkten är förmer än, inte bara motpartens förslag, utan också den egna sidans förslag? Har man skapat en synergi som i salomonisk vishet höjer sig från de två parternas krav? Det finns ett förhandlarintresse att bli kreatör av synergi. Med ett brett sortiment av olika var för sig rätt accepterade regler är möjligheterna goda att komponera något som kan göra anspråk på att vara en vidareutveckling av startpositionerna, inte en smärtsam reträtt.

En populär komponent som kan läggas in under synergimöjligheter är dialog. Det är ett mycket hyllat begrepp i CSR sammanhang. Ett alternativ till dialog är diskussion som innehåller mer konfrontation, men ofta också fler komponenter av intellektuell substans. Dialogen är till sin natur mycket mer en process med starka emotionella komponenter. En diskussion kan anses framgångsrik om åsiktsskillnaderna blivit tydliga och två

sammanhängande resonemang med invändningar och försvar kan urskiljas. Man kan enas om att man i den centrala frågan är oenig. För en dialog finns större krav på anpassning till motparten (medparten?) och att man når en samsyn. För CSR området råder en dominans för uppfattningen att det konstruktiva samtalet främst utgörs av dialog inte diskussion.

Lyndon B Johnson motiverad en överraskande utnämning av en politisk rival till en regeringspost på följande sätt: "I rather have him in the tent pissing out, than outside the tent pissing in". Ingen av mina informanter har varit i närheten av en sådan burdus formulering, men strategin att undvika en konfrontativ diskussion tillämpas.

## 5 Memteorin - en teoretisk infallsvinkel

Det kan vara lämpligt att introducera en teoretisk modell för att utröna om den kan bidra med insikter i förståelse av det empiriska materialet. Jag kommer nu att kortfattat beskriva memteorin och dess applikation inom evolutionär ekonomi för att senare koppla detta till arbetets empiri.

Campbell (1965) och många andra har föreslagit Darwins tre mekanismer – duplicering, variation och selektion – som ett mer generellt system att användas också i andra än biologiska sammanhang. Richard Dawkins (1976) har i ett flertal arbeten utvecklat en memteori (den engelska termen *meme* är en parallell till *gene*. På svenska används det svenska uttalet för gen också för mem). Memen är genens kulturella motsvarighet som modifieras, kopieras och sprids. Utan en hög grad av kopieringsprecision så blir förändring mindre distinkt medan en duplicerbarhet med relativt små modifieringar öppnar upp för en selektion som får stor betydelse. Memfrekvenserna i samhället kan förändras radikalt och sker mycket snabbare än det naturliga urvalets genomslag på genfrekvenser. Även en svag selektiv kraft som något oftare väljer vissa gener än andra får ett stort utslag efter lång tid; någon procents högre överlevnadsmöjlighet slår igenom i det naturliga urvalet. En annan faktor värd att notera beträffande naturligt urval är att mutationer och kopiering sker på gennivå, medan selektionen huvudsakligen sker på organismnivå.

Den mänskliga organismen är bärare på såväl mem som gen och hon ges en underordnad roll av Dawkins; blott en "färdkost" ("vehicle"), för dessa starka resenärer styr hårt. Adepten Susan Blackmore (1999) har förstärkt detta drag än mer. Resultatet har blivit något av ett omvänt perspektiv: ett ägg vilket genom honan skapar nya ägg. Memer kan i hög grad, enligt Blackmore, skapa en mottaglighet för vissa andra memer genom speciella memplexes. Hon menar att mycket av uppfattningar om ett själv och en fri vilja är epifenomen skapade av selfplex med en lockelse till en smickrande självbild. I detta perspektiv finns mycket av intresse för den som har en attraktion till teorier om svaga aktörer som betar sig snarare än handlar i en mer självständig bemärkelse. Det finns likheter i slutsats, men inte i resonemang, med John Meyer (1986).

Många kritiker, försvarare och förbättrare har bidragit till teorin. Den kanske mest fruktbara utvecklingen är ett omfattande vetenskapligt paradigm kring co-evolution av biologi och kultur (Boyd and Richerson 1985, Bowles et al. 2003). Dawkins artikel med titeln "Universal Darwinism" (1983) har väckt intresse i ekonomiska kretsar, exempelvis manifesterat i ett specialnummer av tidskriften *Journal of Evolutionary Economics* (Witt 2006).

Det förmodligen mest inflytelsefulla arbetet i evolutionär ekonomi är Nelson & Winter (1982). I deras modell ses regler som motsvarande gener och organisationen som motsvarande organismen vilken utsätts för selektion. Vinsten är den faktor som har starkast bäring på organisationens överlevnad och reproduktion. En hög vinst möjliggör inte bara organisk tillväxt för företaget, utan också uppköp av andra företag och införande av sina rutiner i dessa. Vidare kommer andra självständiga företag att imitera det framgångsrika företaget vilket ytterligare ökar frekvensen för vissa regler och rutiner. En central svaghet för många memteorier för andra områden än ekonomin är att selektionskraften ofta är högst opreciserad. Detta är besvärande då selektion är den centrala innovationen i Darwins teori. Inom biologin är selektionskriteriet ”*fitness*”, relativ reproduktiv framgång. Det är enligt min uppfattning inte cirkulärt, men den typen av kritik är vanlig och den är inte uppenbart felaktig. Vinsten som selektionskriterium är i flera hänseenden tydligare än motsvarigheten i ursprungsteorin.

Två fenomen bidrar till att göra selektionskraften oklar i den mänskliga kulturen. I många sociala sammanhang är framgång just social reaktion så framgångskonventioner finns i betraktarens öga mer än i resultat och förstärker sig själva. Ett intressant synsätt är att se kulturella företeelser som epidemier. Finns det en mottaglighet så blir effekten en exponentiell tillväxt snarare än ett stegvis urval. *The tipping point* (Gladwell 2000) blir ett begrepp för en nivå där en företeelse blir en trend med snabbväxande spridning istället för blott några udda beteenden. Många mänskliga fenomen arbetar speciellt med sin reproducerbarhet. Kedjebrev är ett utmärkt exempel på strikt fokusering på expansiv reproduktion. Incitamenten är helt kopplade till att den nyanslutne själv lyckas rekrytera några nya adepter. Religionen är på ett plan inriktad på själens frälsning, men centrala delar av läran är att sprida budskapet genom mission till hedningar och, i första hand, överföring av memerna till den egna avkomman. Detta har varit mycket framgångsrikt. Krav på evidens för att läran är sann har ofta framställts som orsakade av en svag personlig karaktär.

Inom företagsvärlden introduceras en rad produkter, organisationsförändringar, rekryteringar och kampanjer som senare visar sig inte klara marknadens selektion. Människor har svårt att intellektuellt utvärdera olika idéer så mycket blir *trial and error*. Men de som prövas på marknaden har klarat en sorts ”förselektion” genom att vinna beslutsfattarnas tilltro. Beslutsfattarna fattar inte endast beslut som bygger på klar evidens, beprövad erfarenhet eller ens någon vag tyst kunskap. Genetikens mutationer är slumpmässiga och avsiktslösa, men företagets variationer av rutiner är riktade till både mål och innehåll. Det finns flera faktorer som talar för att det blir en *conformism transmission*. Variationen blir inte så mycket det unikt nya som den konformistiska nyheten. Inom området organisation och ledning av företag har det uppstått en rad olika skolor som presenterar ett nytt sätt att strukturera och leda verksamheten; *Business Process Engeneering*, *Kvalitetscirklar*, *Just in Time*, *Management by Walking Around* och många andra. Det tar en avsevärd tid innan de prövas i verkligheten och erfarenhet fås om förväntade effektivitetsvinsterna kompenserar kostnaderna. En central fråga för CSR är om konsumentens betalningsvilja kommer att leva upp till förväntningarna.

Innan nya initiativ blir utvärderade genom marknadens selektion och resultatet på sista raden sker således denna förselektion av ledningen eller av andra beslutsfattare i företaget. Ett kriterium för detta beslut är om andra framgångsrika företag satsar på denna nyhet eller inte. Kan man inte få en tillförlitlig bedömning av slutkonsumenten, så kan man också titta på olika stakeholders utanför företaget som kan tänkas ge vägledning om konsumentens åsikt. Inte minst media är viktigt i detta sammanhang eftersom de förmodligen inte bara speglar den folkliga uppfattningen utan också skapar den.

Ett begrepp som uppnått popularitet, men också missbrukats är ”tyst kunskap” (Polanyi 1958). Denna term har ofta blivit en beteckning på företeelser som är vare sig tyst eller kunskap. Tystnaden ligger inte i rekommendationen som ofta är högst insisterande utan i den bristfälliga argumentationen – ”Så gör vi på det här stället”. Ibland är det en rutin som har mejslats fram ur successiva erfarenheter och då kan den förtjäna termen kunskap även om den inte når upp till termer som evidensbaserad. Men många gånger finns inget värde i beteendet utöver konformistiska fördelar. Det är snarare ett förespråkande för att anpassa sig till den kollektiva linjen utan att ange goda skäl. Tyst kunskap är per definition inte expressiv kunskap, men frånvaron av expressiva skäl visar inte på förekomst av en tyst kunskap.

Ibland är trycket för ett visst beteende betydligt starkare än en allmän preferens för konformism. Problemet var nyligen aktuellt för varje utlåningsansvarig som noterade en allt mer explosiv kreditbubbla, men arbetade under instruktionen att öka marknadsandelar för bankens kreditgivning. Tidskriften *Economist* parafraserade Keynes: ”If you work in finance, the market can stay irrational longer than you can stay in your job” (*Economist* 2009, p 18). Subsystem kan styra hårt till ett beteende som är rationellt för agenten i dennes kontext, men irrationellt i ett vidare perspektiv.

### Mem generering av CSR

I en tidig fas gäller det ofta att skapa en naiv optimism. En faktor att utnyttja är *Social desirability response bias* – det är lätt att vara för positiva mål och mot de negativa. Det intellektuella problem som skall lösas trivialiseras och den nya lösningen blir närmast definitionsmässigt suverän. Vem lockas inte av att välja rättvisa före orättvisa, miljövänligt för miljöskadligt etcetera? Det gäller främst att sätta nya frågor i centrum istället för andra retoriskt attraktiva problemformuleringar – exempelvis att välja det billiga och bra istället för det dyra och dåliga.

Det blir något av sfärernas kamp i Pascals mening (Walzer 1983). Det gäller att få dominans, att nå positionen som ett erkänt mål, att nå en tipping point. Ett fåtal gudlösa exkluderas, men denna kamp är inte en rörelse för de få rättrogna. I detta skede gäller det att ”alla ska med” och även rivaliserande mål inkluderas om möjligt. Med gängse konsultsvenska ”det är inte en fråga om antingen eller, utan om både ock”. Valet faller inte på miljö eller industrialisering utan *Sustainable Development*. Jag ser den intellektuella dimensionen framför allt i kampen mellan olika lösningar på samma problem medan kampen mellan problem om att få uppmärksamhet i hög grad är en marknadsföringsstrid.

Försäljningen av ett paket underlättas av om man inte behöver fördjupa sig i problematik utan kan begränsa sig till den positiva ambitionen. Det gäller att få acceptansen att nå en kritisk massa och så kan man få en epidemisk popularitetsutveckling. De mer kvalitetsmässiga effekterna, om företagen får en starkare konkurrenskraft, om konsumenterna går från önskemål till betalningsvilja och om företagets nya beteenden får positiva, negativa eller neutrala effekter blir senare frågor. Nu gäller det att kvalificera sig genom att imponera i den första ronden, att få kraft till introduktionen så att det blir en *take-off*, att man når en *tipping point*. Medialogiken är viktig för detta; en toppnyhet blir i sig en nyhet. Självsuggestion är en faktor; trosbekännelser och bön är beprövade sätt att övertyga sig själv. Att använda argument för att övertyga andra leder ofta till att man övertygar sig själv. En åsikt växer inte bara från roten uppåt utan den kan också skicka luftrötter nedåt för att få ökad stabilitet. Läpparnas bekännelser blir något mer över tid.



I FNs konventioner finns normalt, förutom ett åtagande för regeringar att själva följa konventionen, också ett åtagande att förmå andra organisationer, som ligger mer indirekt under respektive stat, att också agera enligt den antagna regeln. Global Compact har också en tydlig missionsavsikt inbakad. De företag som ansluter åtar sig att följa principerna, men också att propagera för att andra företag skall följa dessa regler: "To become public advocates for the compact and its nine principles in the corporate statements, annual reports and similar venues" (Annan 2000, p 7)

Sådana löften finns i många CSR-organisationer. Området "ansvarsfulla investeringar" (*Socially Responsible Investments*, SRI) kan utgöra ett exempel. Ett stort antal finansföretag konkretiserar sex *Principles for Responsible Investments*. Förutom att själv följa reglerna görs också ett åtagande om regelspridning till andra. "We encourage other investors to adopt the Principles" (SOU 2008:107, s 29).

### **Performativitet**

Skillnaden mellan förselektion och selektion kan ibland bli otydlig speciellt när det finns en konformistisk komponent i båda. Ett vanligt tale- och tankesätt är att "en profetia är självuppfyllande". Med detta avses oftast att om tillräckligt många tror på profetian så blir det så, men om prognosen inte hade varit välkänd så hade utfallet i verkligheten inte överensstämmt med denna prognos. Om en produkt lyfts fram i media som den främsta kandidaten till den kommande "årets julklapp" så ökar sannolikheten att den blir en storsäljare.

En variant av självuppfyllande profetior är idén om teoriernas "performativitet" (Austin 1962). En vanlig illustration på en sådan effekt är hur Black and Scholes formel snarare formade än speglade värdering av optioner (MacKensy & Millo 2003). Den konformistiska, snarare än den teoretiska, aspekten förtjänar uppmärksamhet. Den centrala frågan är kanske inte vad den enskilde beslutsfattaren tror om formelns prognosförmåga utan vad han tror att andra handlare tror. Om det finns en tendens att sälja papper som är övervärderade enligt formeln och köpa de som är undervärderade så finns det en performativitet och det är rationellt att anamma den. Redan Keynes beskrev hur det är uppfattningar om konformism hos andra snarare än egna genuina preferenser som påverkar det egna valet. Keynes exempel var skönhetstävlingar på engelska badorter där vinster lottades ut bland dem som röstat på den vinnande kandidaten. Den röstande som hoppades på en pekuniär belöning hamnar i en liknande situation som en placerare på börsen. Det centrala är inte den egna direkta bedömningen, utan den indirekta: vilken bedömning gör de andra bedömarna. Vissa utfall blir starkt präglade av prognoserna. En prognos som har visat sig påverka många andra eller bedöms ha goda möjligheter att göra det blir i sig en stark faktor i bedömningen. En personlig distans till den konventionella uppfattningen har inte nödvändigtvis en avgörande effekt. En personlig uppfattning att börsen fundamentalt är övervärderad kan inge en trygghet att det alltid kommer att finnas någon obotlig optimist i denna föga skeptiska majoritet som är villig att köpa ens papper också då marknaden viker.

CSR aktivitet är nu så pass omfattande att det är rimligt att ha förväntningar att större företag gör en rad ansträngningar på detta område. De som har dessa förväntningar är i stor utsträckning personer som arbetar med frågorna och är både initierade, intresserade och professionellt involverade. Idéerna får en performativitet.

Om regler vore ren kunskap räcker det med att föra ut informationen en gång för att generera en *diffusion of knowledge*. Men de nya lösningsmodellerna har sällan en så fast grund. Det

finns sällan empirisk erfarenhet som bekräftar ett förslags duglighet och det logiska resonemanget har ofta besvärande brister. Då blir en mer propagandamässig framgång viktig och det är ofta frekvensen som avgör om en linje anammas eller inte. Det som väcker allmänna instämmanden och uppmaningar lockar det egna företaget att instämma, helst på ett sådant sätt att företaget framstår som drivande, ”proaktivt”, snarare än som passivt instämmande. Om den kvantitativa memgenereringen är viktig så får media en central roll.

Pressklipp utgör ofta en viktig del i företagets hemsida, att se sig själv genom andra blir en bekräftelse. Kan ett företag ha en policy eller en ledare som är stämplad som passé? Är inte dennes främste funktion ”att gå igenom rutan” som det sades om en populär programledare från TV. En följsamhet till trender i tiden blir ett tecken på att vara lyhörd och på rätt kurs. Borglund (2009) menade att CSR begreppet fick ett starkt ökat medialt genomslag i Sverige under 2008.

EKNs informant underströk betydelsen av negativ behandling i media: ”Vi har blivit uthängda en gång i Uppdrag Granskning och vi vill inte att det händer igen”. Informanten associerade till en aktuell skandal om en urangruva i Namibia: ”Det hade inte varit roligt om vi varit med i den affären”. Det är av vikt att vårda det egna varumärket liksom det mer generella svenska varumärket. Flera andra informanter kommenterade Åhléns och Ikeas hantering av den aktuella skandalen angående djurplågeri och fågeldun. En positiv bild av den egna organisationen i media ses som en verifikation och används som argument. En negativ bild slår hårt inte minst mot ledning och anställda.

I empirin stötte jag på uttalande med biologisk koppling som är intressant som metafor. Michel Demaré, CEO för ABB, skriver i verksamhetsberättelsen 2007: ”Energy efficiency is deeply embedded in what ABB produces and what we manufacture. It’s a part of our DNA.”

## 6 Efterfrågan, utbud och kollegiala fält

### Finns en efterfrågan för CSR?

Det finns anledning att göra distinktion mellan olika typer av efterfrågan. Mycket är önskvärt om det är gratis, men betalningsviljan är ofta central för att önskemålet infrias. Konsumenten skall inte bara finna någon produkt eller tjänst önskvärt, utan också köpvärd. Finns också betalningsförmåga så har preferenser och behov blivit en konkretiserad konsumentefterfrågan. Efterfrågan brukar betecknas som behov och köpkraft, konsumenten anser varan köpvärd i förhållande till andra möjliga alternativ.

Med termen ”förväntad” impliceras något annat, nämligen att någonting redan är inbakat i det man betalat för och om då företaget inte levererar allt i det köpta paketet kan det ses som ett svek. Det behöver inte vara något man i sig anser speciellt önskvärt, men att andra företag eller personer lever upp till sina åtaganden är i sig viktigt och även ett marginellt undanhållande är både irriterande och oetiskt. I hög grad söker förespråkarna för CSR hoppa över ledet köpvärd och övergå till att något är förväntat. Förväntan är ett steg bort från genuina konsumentpreferenser till konsumentens uppfattning av vad som är gängse. Konsumenten bild av detta är ofta inte så preciserad och en undersökning bland experter kan ses som mer rättvisande för vad som verkligen är gängse och en informerad person rimligtvis bör förvänta sig. Steget därifrån till vad bedömare anser att konsumenten *borde* förvänta sig blir kort.

Om ekonomi av tradition har dominerats av ”efterfrågan” så har ”förväntningar” varit central för politiken. Medborgarnas önskemål har i hög grad preciserats till förväntningar på en tillträdande regering. Apati och pessimism om politikernas förmåga och uppsåt är ett hot, men alltför höga förväntningar är ett annat hot. Adlai Stevenson och Tage Erlander har talar om ”de stigande förväntningarnas missnöje”. Politikerna har inte varit så skickliga i att förhindra denna situation utan i hög grad eldat under ökande förväntningar.

Ett annat sätt att nalkas efterfrågan är att se den mindre som manifesterade konsumentpreferenser och mer som influens för olika grupper. Efterfrågan kan komma från den egna organisationen, från samarbetsorganisationer eller från media. De andra typerna av efterfrågan behöver inte nödvändigtvis böttna i en efterfrågan från slutkundernas uppfattning om att produkten är köpvärd, utan kan i hög grad vara frikopplad. Mina informanter delade spontant upp efterfrågan i olika komponenter och uttryckte uppfattningar om styrkan i attraktionen till CSR. Informanten vid HM anförde att 16-20 % av konsumenterna hävdar att de ibland gör ett aktivt bortval. En del personer uppger att de kommer till HM för att köpa ekologisk bomull, men intresset och kunskapen är begränsad. Som tidigare nämnts ”vet alla” att det förekommer barnarbete, men trots det köper de. Informantens bedömning var att CSR frågan är mycket viktigare vid rekrytering och för redan anställda. Andra informanter ansåg dock att de anställda generellt är relativt ointresserade av CSR. För en mindre grupp konsumenter finns en preferens och en betalningsvilja, men för de flesta konsumenter är det en standardprodukt utan extra kostnader som efterfrågas. En tidigare chef vid Globalt Ansvar ansåg att intresset för CSR är lågt bland konsumenter, viktigt för de anställda och än viktigare för ägarna. Där finns ett intresse av riktlinjer; ”Vad det är som gäller”. Informanten efterlyste något liknande en WTO överenskommelse för att få tydliga spelregler för CSR.

En del undersökningar indikerar ett större intresse och ett ökande intresse. *Nordic Brand Academy* följer bedömning av olika varumärken. Ett påstående att ta ställning till var: ”En viktig uppgift för företagen är ett brett socialt ansvar”. I år blev det en nedgång i svaren på denna fråga efter en flerårig ökning. Nu föll instämmanden tillbaka till 40 procent vilket fortfarande är mycket högt (DN den 4 april 2009). Men frågan är opreciserad. Är det personens egen preferens som uttrycks eller personens uppfattning om vår tids förväntningar på företagen.

### **Kollegialt fält**

Om den genuina konsumentefterfrågan är svag så uppstår frågan om vilka krafter som skapar den CSR förväntan som många menar blir allt starkare och företagen uppmanas att anpassa sig till. Ett svar till detta är att CSR verksamheten blivit ett starkt ”kollegialt fält”. Med detta nyskapade begrepp vill jag anknyta, men också särskilja, från “organisatoriska fält” (DiMaggio & Powell 1983).

En bärande tanke bakom idén om organisatoriska fält är att en organisation är starkt präglad av närstående organisationer. Inte minst finns det en stark påverkan från konkurrenternas beteenden. En organisation kan lära av leverantörer och kunder men framförallt från hur konkurrenterna behandlar sina leverantörer och kunder (Aspers 2008, Harrison White 1981). Oscar Wilde har noterat att imitation är den enda ärliga formen av smicker, men den bedömningen har inte varit tillräckligt för att ge imitationen den plats i solen som den har bakom kulisserna. Organisatoriska fält är huvudsakligen branschfält där det finns starka centripetala krafter. Både kunder och leverantörer har förväntningar som påverkar företagen i

en bransch mot konvergens. I denna tanke ligger att organisationerna som helhet nalkas varandra och att en gemensam bransch är en viktig gemensam nämnare.

Ett kollegialt fält kan ses som en horisontell matrisnivå som skär över vitt skilda organisationer med separata hierarkier. Det är inte heller en professionell sammanhållning utan människor med olika yrken och utbildningar. Det är dock inte bara en åsiktsgemenskap utan det involverar försörjnings/karriärintresse. I hög grad är de andra i skiktet att se som beställare av ens uppdrag. De klargör ju vad det är som förväntas, önskas eller krävs. I den kommunikativa processen utgör de i hög grad den feedback som ges på vad som produceras i den enskilda organisationen. Organisatoriska fält ses ofta som ett närmande mellan organisationer som helhet, men med de kollegiala fälten avses en mer partiell gemenskap som bara avser delar av respektive organisation. Under lång tid råder en situation där beslut måste tas under bristfällig information. En avgörande fråga blir då en bred expertbedömning som kan ses som ett horisontellt skikt. På samma nivå i en rad olika organisationer finns de, som på konsultsvenska, ”äger och driver frågan”. Detta är vad jag kallar kollegiala fält. För organisationer finns det ett flertal olika kollegiala fält. Ett marknadsfält med marknadsavdelningar, reklambyråer, mediakonsulter, forskare, tidningar och tryckerier kan ses som ett sådant organisationsöverskridande fält där reklamköparen också tar del av det erkännande som ges om reklambyrån får ett guldägg för sin kreation.

Det är viktigt att distansera denna analys från en konstruktivistisk syn med irrationellt beteende som uppstår och reproducerar sig på ett godtyckligt sätt. I kontrast betonar detta synsätt en rationalitet, men menar att den hierarkiska rationaliteten inte alltid slår igenom i en organisation. Bankchefernas höga bonus för risktagning är ett exempel på ett egenintresse som har genomförts trots att det rimligtvis står i konflikt med det långsiktiga ägarintresset. Cheferna har hävdad harmoni mellan dessa olika intressen, men i realiteten drivit ett särintresse. Ibland lyckas aktörerna påverka reglerna som i bonusfallet, men oftast har de att verka på bästa sätt inom reglerna, vilket tidigare åskådliggjordes med tjänstemannen på utlåningsavdelningen. James Buchanan (1975) betonar skillnaden mellan att spela enligt spelets regler och rationaliteten i spelets regler. Tullberg (2006) analyserar rationalitet och irrationalitet på individuell nivå och systemnivå. Graden av rationaliteten i systemet och regler kan diskuteras, men individens val är ofta att agera rationellt inom systemet givna ramar. Det kollegiala fältet kan ses som ett subsystem med en egen rationell logik och dynamik.

### **CSR som kollegialt fält**

Informanterna använder andra begrepp som visar på samhörigheten mellan olika aktörer. En informant talade om ”disciplinen” som en värdegemenskap och en referensgrupp av personer som arbetade med CSR i olika företag. Helt klart var att man både sporrades och hjälptes av projekt i andra företag och av konsulter. ”Alla som jobbar med en fråga vill vara bäst. Samtidigt gäller det att inte springa ifrån sitt företag”. Informanten från Svensk Näringsliv beskrev expansionen av kommunikations och redovisningstjänster i CSR som en ”ny industri”. Andra beteckningar som används av informanterna är ”ansvarsbranschen”.

Informanten från CSR Sweden kommenterade en rad faktorer som knyter ihop verksamheten vid olika organisationer. Ett sätt för NGO grupper att få genomslag är olika typer av listor. Miljöaktuellt hade en lista om mäktiga personer inom CSR sfären. Amnesty BG har genomfört en rating. Informanten ansåg att företagen är mycket angelägna att bli högt placerade. Detta

kan ses som ett stöd till hypotesen om ett gemensamt fält med en relevant statushierarki. Hon tog också upp personomflyttningar från NGO till storföretagens CSR positioner, exempelvis vid Åhléns, Sandvik och Electrolux. Informanten såg också ett samband mellan intresse för CSR och att företaget blivit hudflängda tidigare. Flera informanter beskrev spontant detta som ett generellt mönstret. En gemensam erfarenhet är ett band som förenar och ger ett likartat uppdrag i en rad företag som verkar i olika branscher.

Man kan knyta an CSR frågor till distinktionen mellan rivalitet och komplementära egenskaper hos produkter. De företag som kämpar om ett kontrakt presenterar i hög grad rivaliserande produkter, men deras agitation strider ofta inte om vad som generellt är bra eller dåligt, rätt eller fel, utan endast i vilken grad deras företag når upp till ganska likartade mål. Beträffande dessa mål kan de olika företagen driva en gemensam linje; rivaliteten kan begränsas till ett antal frågor, medan andra är gemensamma eller komplementära. Också för olika regelskapare finns en hög grad av gemensamt grundbudskap och sedan får de hoppas att smärre skillnader som differenser i nätverk faller utslag till den egna organisationens favör. Jutterström (2006) visar att organisationer med ambitioner att verka som *standard setters* för andra organisationer ökat väldigt snabbt i antal från 1994 och framåt. Tyngdpunkten i olika marknader varierar med hänsyn till efterfrågans *pull* och utbudets *push*. Det har skett en avsevärd ökning på utbudssidan.

CSR rör i hög grad transaktioner och interaktioner där olika mellanhänder har en central roll. Inom ISO 26.000 processen görs en uppdelning mellan sex olika kategorier. Några är klassiska grupper som stater, storföretag, konsumenter och fack – med de två senare som de svagast representerade grupperna. Den kanske starkaste av de sex grupperna går under akronymen SSRO - ”Service, Support, Research and Others”. Aktörer som av tradition setts som mer marginella underleverantörer har expanderat till en betydligt större och mer central roll.

ABB informanten nämnde två exempel på CSR inriktad efterfrågan. Investerare var en intresserad grupp och oljeindustrin var en annan. Informanten beskrev oljebolagen som mycket säkerhetsorienterade och som därför krävde sina leverantörer på policys inom detta område. ABB skriver uttryckligen i årsredovisningen att företaget väljer certifierade leverantörer istället för sådana utan dylik dokumentation. Som länkar i värdekedjan kopplas olika företag ihop. Detta skapar en centripetal kraft som motverkar den centrifugala kraft i form av en handlingsfrihet som skulle kunna leda till mycket olika val mellan organisationerna. Det kan beskrivas som en konvergens i stora drag med möjligheter att accentuera vissa frågor. Känslan av självständighet och initiativ bevaras samtidigt som gemensamma målsättningar skapar referenser och legitimitet.

Flera informanter tog upp införandet av GRI regler för de statliga företagen som en central händelse inom CSR området. När det beslutet presenterades av Statsrådet Olofsson vid ett möte 2007 med Global Compact Nordic fick det stående ovationer av företagsrepresentanterna. Globalt Ansvars dåvarande chef poängterade att en så entusiastisk näringslivsreaktion har hon aldrig sett på en politikerpresentation. Många av de representerade företagen berördes inte direkt av beslutet, men det sågs ändå som ett substantiellt stöd av dessa personer som drev liknande projekt i sina företag. Det var en seger för det kollegiala fältet som helhet, även om det endast var inriktat på, och direkt materiellt berörde, företrädare för de statliga bolagen och deras kommunikatörer och revisorer.

CSR fältet har flyttat fram positionerna under ett fåtal år. En förklaring till detta är att man undvikit en debatt som komplicerat frågeställningen; det råder stor enighet om ett fåtal budskap som blivit allt mer frekventa. En bred ansats utan distinktioner och prioriteringar har dominerat och begreppsmässig oklarhet spelar en underordnad roll då alla är generellt positiva. Om några prioriterade *sustainability* i mer precis bemärkelse och satte det i motsats till vissa sociala projekt så skulle det finnas önskemål om att den termen inte skall inkludera sociala frågor. Nu kan alla begrepp användas som synonymer vilket försvårar analys men också en skeptisk debatt. Det kan vara tjänligt med oklarhet så länge som det finns ett allmänt stöd. Olika företags prioriteringar ställs inte mot varandra utan de blir mer kompletterande alternativ.

Ett närmast enhälligt budskap har varit lönsamhetsanspråket. CSR verksamhet är inte en eftergift som företagen gör som en bot för en okristlig verksamhet eller en politisk uppoffring till en fientlig politisk vänster. En av de få frågor där man i olika organisationer var kritisk mot andra i fältet var att ”de anser att CSR har något att göra med välgörenhet”. De handlingar som gjordes motiverades inte av godhet utan för att stärka varumärket. En kristen syn skulle motivera ett lågmält givande av allmosor till de fattiga, men nu är man affärsmässig. Det ökande antalet personer involverade i CSR kan ses som en ökning av utbudet av tjänster inom detta område, men det ger också effekter på efterfrågan. I viss mån skapas en effekt på konsumentefterfrågan, men i högre grad har man nog influerat marknaden genom att skapa en fältintern efterfrågan, delar av det kollegiala fältet genererar en efterfrågan som i sin tur skapar efterfrågan på de egna tjänsterna.

En tidigare ordförande för den amerikanska högsta domstolen berättade vid flera tillfällen en sedelärande historia om en fattig advokat i en amerikansk småstad. Denne var den enda advokaten i staden och när nyheten kom att en ytterligare advokat skulle etablera sig blev han ännu mer pessimistisk om sin framtida bärning. När den nye advokaten väl öppnade sin praktik blev följden en blomstrande affärsverksamhet för de båda advokatbyråerna.

### **Attraktion för olika grupper**

Det finns tre grupper med många medlemmar i CSR kollegiet som inte finns representerade bland mina informanter: Verifierarna, Kommunikatörerna och Media. De som följer detektivstrategin *follow the money* ser just revisions- och kommunikationsföretagen som centrala i den nya ”CSR industrin”. Det finns anledning att kommentera några mer marginella grupper i fältets utkanter.

CSR verksamhet kan få många interna effekter i företag. Informanten vid CSR Sweden menade att den har höjt statusen för inköpare. Från att huvudsakligen varit en kostnadsverksamhet med fokus på låga priser har funktionen fått en strategisk dimension genom *supply chain responsibility*.

Finansanalytiker och fondförvaltare är en grupp som mer är en mellanhand för investerarna än ”riktiga investerare”. Men IR, *Industrial Relations*, är i hög grad kommunikation som inriktar sig på denna grupp. Med miserabla resultat för de rent finansiella prognoserna finns ett behov att bedöma också andra aspekter för att återskapa ett sargat expertrenomé. Ju fler aspekter som skall beaktas ju svårare för de slutgiltiga investerarna att hinna följa med och desto större behov att köpa specialisttjänster som utför den arbetskrävande bredare analysen som inkluderar ytterligare aspekter. Det blir ett ökat intresse för en mer omfattande rapportering kring företag. Vi får ett cirkulärt orsakssamband med kumulativa effekter. Susanne Arvidsson

hade gjort en undersökning av intresset för CSR bland ansvariga för IR i de 28 största svenska företagen. Nu var intresset stort för CSR som avancerat från sista plats till en fjärdeplats på några år. Över 50 % klassade CSR frågan som viktig. I hennes avhandling från 2003 hade hon undersökt 105 analytikerrapporter och ingen av dem hade tagit upp CSR (Arvidsson 2009).

Affärsidén med fond i fond tycks vara att i det närmsta delegera huvuduppgiften till ”a fall guy” om investeringen skulle bli dålig. Någon annan har gjort ett dåligt investeringsbeslut. Kunden behöver inte byta fond för fondförvaltaren har redan dragit lärdomar och placerat om till andra fonder. Att anta etiska riktlinjer för verksamheten är ett annat sätt för ledningen att ge fältet instruktioner och hålla en distans; på den högsta nivån har man tagit de ansvarfulla beslut som kan komma att efterlysas. För försiktiga beslutsfattare är det lockande att säkra mot kritik genom att ha anslutet sig till en rad attraktiva principer, riktlinjer och dialoger.

Det finns en entusiasm för en argumentation för att det finns ett *business case* för CSR, men samtidigt en låg benägenhet att förverkliga detta genom att söka egna lösningar. Tullberg (2005) diskuterar olika förklaringar till denna ”responsiva” attityd mot andra organisationer. Det är följsamhet och riskminimering som gäller, snarare än att söka komparativa fördelar. Det kan vara av intresse att studera hur företagen förvaltade den handlingsfrihet som gavs i den svenska bolagskoden. Företagen har möjlighet att ”följa eller förklara” för att de inte skall pressas in i ett uniformt regelsystem av typen *one size fits all*. Trots att handlingsfrihet råder så finns en stark benägenhet att inte avvika. En tredjedel av företagen utnyttjade inte sin valfrihet att avvika på någon punkt. En tredjedel avvek i en fråga och en tredjedel i två till fyra frågor. Inget företag avvek i mer än fyra frågor (Dalborg 2007). De få undantagen från den svenska bolagskoden indikerar inte bara låga/rimliga krav utan också en hög anpassningsbenägenhet till externa normförslag. Inte bara kvantiteten undersöktes utan också kvalitet i förklaringarna till de avvikelser som gjordes. Hälften hade en förklaring som klassades som rimlig, men en fjärdedel av avvikelserna hade ingen förklaring alls och en fjärdedel en mycket rudimentär sådan. Inte heller avvikelserna indikerar ett engagemang i frågorna. Finns det ett intresse av ett medinflytande som leder till en loj följsamhet mot processens resultat även om man har möjlighet att välja något annat? Att inte avvika implicerar att man undviker att ansvariggöras för ett beslut, då medansvaret för själva koden är ett mycket utspätt ansvar. Det kollegiala fältet kan kanske ses som en förklaring till den konformistiska preferensen.

## 7 Globalt Ansvars roll och inflytande

### **Organisationsförändringar**

I likhet med Global Compact startade Globalt Ansvar som ett ”initiativ”, vilket indikerar en viss öppenhet för organisationsutformning. Det var vid bildandet inte riktigt klart var organisationen hörde hemma. Vid starten 2002 var flera olika ministrar involverade och först senare blev det en mer ordinär inplacering i departementsstrukturen som en del av handelsavdelningen. I namnet finns en ytterligare komponent. Det officiella namnet på såväl svenska som engelska beskriver organisationen som ett partnerskap. Företagen var tilltänkta som medlemmar i såväl Globalt Ansvar som Global Compact. Denna ambition har inte varit framgångsrik. Det fanns en stor skillnad mellan intresse för CSR och intresse att gå med i organisationen. Den förste chefen betonar dock att medlemsvärvning aldrig var en central uppgift utan det som var väsentligt var den informativa rollen. Efter ett drygt halvårs verksamhet hade man bara sex medlemsföretag. Denna siffra växte, men det fanns inget direkt

mervärde av att vara medlem inte bara i Global Compact utan också i Global Ansvar; det blev mer en dubbling än ett komplement. Det som var extra var den svenska seminarieverksamheten och den var inte exklusiv för medlemmar utan sökte tvärtom nå ut till nya företag. Efter ett par år skedde en övergång från att vara en medlemsorganisation och partnerskap till att bli en reguljär enhet inom regeringskansliet. Övergången var smidig och pragmatisk och sågs inte av någon informant som ett besvärligt steg.

### **En kontroversiell start**

Svensk Näringsliv hade en positiv syn på de båda grunddokumenten. Informanten betecknade OECDs riktlinjer som ”en klassik korporativ produkt” och de tio punkterna i Global Compact som solitt grundade i FN-resolutioner. Globalt Ansvar introduktion var dock kontroversiell. Svenskt Näringsliv ogillade den socialdemokratiska regeringens fokus på ”det bristande förtroende för näringslivet” och dess egen förmåga att ställa detta förtroende till rätta. Svenskt Näringsliv såg Globalt Ansvar som en partipolitisk produkt med udd mot näringslivet, men den relationen har reviderats. Globalt Ansvar lyckades fylla ett behov med sin seminarieverksamhet, ”de tillförde intellektuell näring”. En annan fördel var det starka internationella perspektivet. CSR perspektivet från Bryssel sågs som mer provinsialt och mer detaljerat och mot dem riktades kritiken att frågorna inte är tillräckligt signifikanta utan de var egentligen typiska nationella frågor. Globalt Ansvar har en mer global inriktning och olika parter kunde enas kring en likartad syn oberoende av utgångspunkterna: Det institutionella ramverket i många länder fungerar inte. ”Det finns olika åsikter. men vi pratar hyfsat om samma sak” (Informanten Svenskt Näringsliv).

Svenskt Näringslivs negativa ställningstagande vid lanseringen inkluderade en annons där företagen uppmanades att inte tacka ja till regeringens inbjudan, och den väcker fortfarande starka känslor hos några av informanterna vid Globalt Ansvar. Det beskrevs som att Svensk Näringsliv gick emot sina egna medlemmar. Svensk Näringslivs position bidrog förmodligen till den mycket avvaktande hållningen till ett medlemskap i Globalt Ansvar.

### **Löpande verksamhet**

I diskussionen med den informant som var chef vid regeringsskiftet 2006 diskuterades den situation som då uppstod. Enligt informanten är Globalt Ansvar inte en vänster – höger fråga, utan det varierar mellan personer; några är för andra emot. Inte heller bildandet av Globalt Ansvar var en rent socialdemokratisk affär. Stöd till ett bildande gavs vid ett möte med Amnesty BG som representerades av en rad näringslivsföreträdare och borgerliga politiker. Den socialdemokratiska näringsministern tog inte det beslut om att införa GRI regler för statliga företag som den borgerliga näringsministern tog mindre än ett år senare. Detta beslut ser många informanter som det viktigaste CSR beslutet som tagits.

Den borgerliga regeringen har givit Globalt Ansvar en central roll vid den planerade EU-konferensen i Stockholm hösten 2009 om CSR. Detta är naturligtvis ett starkt stöd till Globalt Ansvar men också till Global Compact. Det kan också ses som en strävan att styra CSR debatten mot ett universalistiskt spår snarare än ett separat EU-spår. Beträffande valet till konferensorganisatör uttryckte dock en av företagsinformanterna skepsis mot Globalt Ansvar. Ett säkrare val vore att ta en specialiserad organisation som *Business for Social Responsibility* för ett sådant stort evenemang. Här fick Globalt Ansvar ett uppdrag utanför organisations kärnkompetens.

Men det finns också synpunkter på kärnverksamheten. En allmän enighet tycks råda om att seminarieverksamheten spelade en mycket positiv roll vid Globalt Ansvar introduktion.



Informanter vid Globalt Ansvar och Svenskt Näringsliv ser det som att dessa nu fullgjort sin uppgift och inte längre fyller den positiva funktion de gjorde i början av verksamheten. En informant vid Globalt Ansvar konkluderar: ”Vi är förbi medvetandefrågan”; ”frågan om CSR är inte om utan hur”. En tidigare chef ansåg det naturligt att dra ner på seminarieverksamheten när ”en tredjedel av deltagarna var studenter, en tredjedel allmänhet och en tredjedel konsulter”. Andra informanter såg dock ett behov av fortsatt verksamhet. Det hade uppstått ett tomrum som ingen annan aktör fyllt. Globalt Ansvar framstod också som en mer neutral initiativtagare medan det med många andra arrangörer fanns risk för inslag av säljmöte för den egna organisationen. Helt klart är att den intensiva seminarieaktiviteten vid Globalt Ansvars start var det som gav organisationen en hög legitimitet i omvärlden. Här fanns ett behov och man lyckades fylla det behovet på ett professionellt sätt.

En annan kanal för regelspridning är referensgruppen. Flera personer var lite avvaktande till de nuvarande mötena. Det var informationsutbyte, men inga riktigt skarpa frågor. En företagsrepresentant beskrev situationen som att det var ”lite tassande möten”, men ”de kanske finner sin form”. ”De är bra, men svårt att säga varför”. Det främsta skälet är att företaget hade en positiv inställning till dialog med statsmakterna: ”De bjuder till dans, och vi dansar gärna”. Det var sällsynt med önskemål i någondera riktningen om speciella åtgärder. Möten i referensgruppen beskrevs av en annan informant som mer informationsutbyte än diskussion; ”nu lite luddigt”. Globalt Ansvar berättade vad de tänkte göra och något storföretag berättade om sina insatser. En konklusion är att det sansade positiva exemplet må vara instruktivt och konstruktivt, men det är sällan exalterande.

I den Nationella Kontaktpunkten framstår verksamheten som mer fokuserad. I tidigare fall från 80-talet var facket ofta den som anmälde ett företag vars beteende sedan blev föremål för bedömning. Nu är facket mer passivt och det är NGO som tar initiativ till prövningar. Två frågor har engagerat NKP på senare år. Den ena är en gruva i Ghana som köpt utrustning från Sandvik och Atlas Copco. Gruvbolaget som bedrev verksamheten var noterat på börsen i London, men var inte det företag som attackerades. Domen mot de svenska företagen var huvudsakligen friande; det som främst lades dem till last var bristande kunskaper om regelverket. Det andra fallet var miljöeffekter av ett pappersbruk i Latinamerika där Nordbanken anklagades i sin egenskap av finansiär. Också i detta fall förefaller det anklagade företaget marginellt inblandat. Processen var svår att driva för alla parter då det var svårt att säkerställa fakta i målet. Denna trepartsinstans har inte fått någon riktigt central roll, utan sensmoralen är att rent mediala kampanjer lönar sig bättre för NGO, vilket är ett skäl till att så få fall behandlas vid NKP. Den juridiska karaktären ger dock ytterligare en fingervisning om att rättsmaskineriet är en långsam och trubbig process.

Arbetsgivarnas och fackens organisationer är inkluderade i processen kring OECDs riktlinjer, men i CSR debatten spelar de en marginell roll jämfört med en rad andra aktörer. Den fackliga strävan är nu stora internationella avtal, men intresset för detta från de multinationella företagen är ringa. Den korporativa grunden i ILO konventioner och deras återanvändning i Global Compact och OECDs riktlinjer ger facken en position som *founding fathers*, men de har inte längre en drivande funktion.

Globalt Ansvar har vid ett flertal tillfällen utnyttjat sin myndighetsposition för att driva frågor. En praktisk tillämpning med effekt var ett möte i S:t Petersburg med ryska företag och myndigheter vid vilket beskrivningen av Ryssland från Antikorruptionsportalen översattes till ryska och presenterades. Vid detta och andra tillfällen har Globalt Ansvar verkat genom olika

mellanstatliga institutioner. Svenskt ordförandeskap i Östersjöstaternas råd och Nordiska rådet har utgjort en plattform för att ta upp dessa frågor.

CSR Sweden underströk Globalt Ansvars speciella komparativa fördelar jämfört med andra CSR förespråkare genom att nå ut med företagen till marknader i tredje världen. HM var tacksam för exponering genom Globalt Ansvar i internationella sammanhang. Vid en Rundresa i Afrika 2008 åtföljdes statssekreteraren Sten Wieslander av flera företag. De som ville vara på denna turné uppmanades att gå med i Global Compact. Det är tydligt att Globalt Ansvar har en roll i interaktionen mellan stat och näringsliv.

### Önskemål

Företagsrepresentanterna såg framförallt en potential för Globalt Ansvar i den myndighetsinriktade verksamheten. Informanten vid Åhléns gjorde bedömningen att en viktig fråga för Globalt Ansvar var att eliminera krockar inom statsförvaltningen; bistånd och näringsdepartement har olika synsätt. Om det inte går att få en samsyn så bör det dock råda en samordning. Staten är långsam i förhållande till näringslivet, men den behövs för att ge stadga. HM efterlyste också en mer enhetlig statlig linje. Olika statsråd gör utspel som snabbt blir överspelade av nya initiativ av andra politiker. Det vore önskvärt med en *one stop shop*. Globalt Ansvars chef svarade på den förmedlade ståndpunkten att organisationen inte har som uppgift eller ambition att vara en *focal point*. Representanten från näringsdepartementet såg mindre motsättningar mellan olika delar av statsapparaten utan beskrev samarbetet med Globalt Ansvar som smidigt och informellt liksom gängse samarbete inom regeringskansliet.

ABB ser gärna en större roll för företaget i det svenska biståndet och menade att andra länder har ett bättre samarbete i detta hänseende än Sverige. Fattiga länder har ofta inte råd att göra gedigna utredningar av stora projekt. Det är utmärkt om biståndsmedel kan användas för att få fram en fristående analys som ram för de olika företagens delprojekt. Informanten vid EKN såg en potential för informationshjälp. UD genomför en granskning av mänskliga rättigheter i olika länder och informanten efterlyste en utvidgning med kommentarer om företagsamheten i de olika länderna. En sådan skulle vara EKN behjälplig vid bedömning av garantiprojekt.

HM informanten reagerade på Global Compacts finansiering. Det är okej att be om pengar för speciella projekt men grundverksamheten bör vara säkrad och inte improviseras ihop med tiggARBREV i december. Det finns ett besvärande frågetecken kring organisationens finansiella stabilitet. Informanten vid ICA uttryckte också oro för Global Compacts framtid. Det som inte får ske är att den struktur som organisationen representerar rämnan. Företaget hade gjort stora ansträngningar och investeringar så det vore ett stort avbräck om Globalt Ansvar och andra statliga aktörer inte sköter uppgiften att hålla igång Global Compact. Sverige och de andra givarländerna har ett ansvar för basverksamheten.

### Framtid

Ibland används termerna *up-stream* och *down-stream* om regelhantering. Up-stream betecknar påverkan på reglers utformning, medan down-stream står för att sprida kännedom om dem. Fokus i verksamheten har under tid förskjutits från down-stream till up-stream. När informanterna vid Globalt Ansvar talar om uppgifter det närmsta året framåt är det regelskapande som står i centrum. Det man skall ägna sig åt är revidering av OECDs

riktlinjer, den stora EU konferensen i Stockholm hösten 2009, samt en större omorganisation av Global Compact. Organisations nuvarande form ses som alltför komplex och dyrbar och en långsiktig och ekonomiskt uthållig lösning behöver sättas på plats med nya regler. Den reguljära down-stream verksamheten har blivit mindre central. Seminarieverksamheten har avtagit starkt och organisationen är inte lika publikt aktiv som den varit tidigare. Också referensgruppsverksamheten tycks lite trevande.

Det företagen efterfrågar är en tredje roll som *facilitator* – politiker som dörröppnare, biståndsmedel till projekt och opartiska utredningar. Kan Globalt Ansvar förmedla kontakter med myndighetsmaskineriet? Detta tycks mig något som organisationen gärna skulle ägna sig åt i mån av resurser. Ett nyckelord vid tillkomsten var *coherence*. Det är lätt gjort att olika verksamheter prioriterar olika mål vilket leder till suboptimering ur ett större perspektiv. Genom att beakta vidare effekter och ta hänsyn till fler mål och större sammanhang kan man få ut väsentligt mer. Koppling mellan handel och bistånd är två sådana fält med stora möjligheter att ge positiva kombinationseffekter. UDs diplomatiska representation och Sida är två myndighetsområden företagen gärna vill liera sig med.

En viktig del av rollen som facilitator är verksamheten som ”verktygsfinansiär”. Globalt Ansvar stöder verktyg som kan vara behjälpliga för företagets beslut. Det rör sig om delfinansiering till aktiviteter som Globalt Ansvar inte driver som huvudman, utan som en av flera stödjare. Ett mångårigt projekt är antikorrupsionsportalen som tidigare omnämnts. Globalt Ansvar deltar inte lägre direkt i ISO 26.000, men man finansierar SIS deltagande och man överväger fortsatt stöd till den organisationen. Ett nytt projekt var ett stöd till GRI hösten 2008 för en översättning till kinesiska. Både nuvarande och tidigare befattningshavare vid Globalt Ansvar ser uppgiften med *facilitating* som viktig (Horn af Rantzien 2003). Global Compact chef håller däremot en viss distans mot en sådan funktion. Han beskriver organisationens uppgift som: ”encouraging and communicating – but not facilitation and managing” (Kell 2003)

Globalt Ansvars utveckling kan sammanfattats på följande vis. Eftersom CSR har blivit en expanderande fråga är det motiverat att säga att Globalt Ansvar lyckats i sitt övergripande uppdrag. Organisationens existens är inte ifrågasatt utan nu är den politiskt väl förankrad. Informationsuppgiften har dock urholkats. Organisationen började som ett partnership med inriktning på normspridning. Medlemsvärningen gick trögt, men informationsutbytet fann stark genklang och verksamheten anpassade sig smidigt till detta. Organisationen blev inte ett specialprojekt utan en avdelning inom regeringskansliet. En mer djupgående förändring har skett därutöver. Tyngdpunkten har nu flyttat från normspridning till dess myndighetsroll i regelskapandet. Organisationen inriktar sig också mot en mer indirekt roll som finansiell stödjare till olika verktygsinitiativ.

## 8 Sammanfattande slutsatser

### **Global Compact och vår tids trender**

Med några breda penseldrag dristar jag mig till en makrobild av den situation i vilken organisationen existerar. Motsättningen mellan liberaler och socialister tycks i dagsläget mindre då CSR frågan har blivit mindre principiell och fått alltmer processkaraktär. Dominansen för CSR entusiaster tycks ha ökat starkt på bekostnad av både liberala skeptiker och antikapitalister. Liberala skeptiker har marginaliserats på grund av flera faktorer. Förskjutningen från välvilja till affärsmässighet är en förändring som ökat CSRs attraktivitet

hos företagarna. En proaktiv frivillighet framstå också som lockande jämfört med en kommandostrategi från myndigheten och det har uppstått positiva erfarenheter av samverkan med NGO; det finns en möjlighet till dialog. Den antikapitalistiska rörelsen har också blivit mer marginell. Det finns naturligtvis en radikal kritik mot konsumtions-samhället. De flesta med vänstersympatier väljer dock att engagera sig för att sömmerskan i Bangladesh skall få en högre lön och bättre arbetsmiljö – inte att hon skall befrias från utsugningen genom att exporten stoppas och fabriken läggs ner. Från miljö-rörelsen märks mer av Realos än av Fundis. Det finns en omfattande skepticism mot företag, men reformism ses av de flesta som vägen framåt. Det råder en bred enighet om att företagen skall visa följsamhet mot en basal CSR,

Frågan är dock vad organisationen Global Compact kan göra utöver den nuvarande basverksamheten. De har diskuterat ett speciellt NGO råd med 10 stora organisationer; det uttrycktes dock tvivel om att NGOs var redo för detta ansvar. Det råder skepticism också mellan företagen och myndigheterna. I McKinseys undersökning 2004 av olika medlemmar av Global Compact fick följande påstående – ”Global Compact does not know how business operates” – stöd av 84% av företagsrepresentanterna. Med den skepsis som finns är det svårt att se ett mer bindande samarbete; men det finns ett *modus operandi* som fungerar. Men McKinseys undersökningen tecknar en bild som visar på en avsevärd otålighet och en förändringsvilja. Rapporten summerar: ”All interviewees agree that Global Compact needs to focus, find a clear direction and follow it through” (p 26). Det kan dock vara svårt att finna utlopp för en förändringsvilja om det råder skepsis mellan parterna och man har olika preferenser.

Global Compact styrka har varit att organisationen genom Kofi Annans personliga sponsring fick ett snabbspår och inte fastnade i ett långdraget utrednings- och planeringsstadium. Men det finns en avsevärd risk att organisationen överorganiserar än mer än vad som redan skett. Det är lätt att tänka sig att dess sju olika styrorgan gör olika val beträffande det som skall fokuseras och hur samordningen med andra organisationer, inom och utom FN, skall ske. Att hålla sig vid liv och genomföra de nuvarande uppgifterna tycks inte som ett framtidsalternativ som lättvindigt bör förkastas. En kommentar från McKinsey's undersökning var ”Much of the impact has resulted from excitement and symbolism of the Global Compact's inception and continued existence rather than its actions”. Organisationens chef Kell, sammanfattar sin syn på hur olika delar av FN-organisationen ser på den nya enheten. ”Increasingly, resentment has given way to envy and enhanced interest in learning about Global Compact and how it could be relevant to their work” (2005, p 3).

En av informanterna noterade att det var svårt att tänka sig en negation av någon av de 10 punkterna. ”Det går ju inte att sätta ett inte framför de olika punkterna och vara för det. Ingen chef i ett stort företag kan tänkas gå emot någon punkt”. Punkterna framstår som självklara, inte som intressanta förslag på lösningar till etiska dilemman. Men företagen befinner sig i en situation där en rad andra självklara för att inte säga banala mål konkurrerar. Lägre produktionskostnader, högre kvalitet, ökad effektivitet och nöjdare kunder har inte heller populära antiteser. Men det blir en konkurrens mellan olika populära mål om tid och intresse hos ledning och allmänhet. Det råder starka inslag av tjat och trivialitet.

En tillgång som uppdragades i intervjuerna var Global Compacts chefsideolog John Ruggie. Omdömet om honom i den rollen i allmänhet samt hans rapport till UN Human Rights Council 2008 i synnerhet prisades av informanterna. Ruggie riktar här en del kritik mot Draft Norms och OECDs riktlinjer samt föreslår en distinktion mellan företagens skyldighet att

respektera de mänskliga rättigheterna medan stater har en skyldighet att skydda. Självt är jag inte riktigt lika imponerad av rapporten i sig, men initiativet är viktigt och önskvärt. De 10 principerna förbigår en rad centrala analytiska frågor framförallt den centrala frågan kring vad som är staters ansvar och vad som är företags. Genom att ta tag i den frågan visas ett intellektuellt ansvar. Det finns en risk att en teoretisk diskussion leder till motsättningar och bryter mot den enhetsfrontsstrategi som ligger i att sluta upp kring de 10 principerna, men det tarvas en diskussion för att undvika en reducering till ett marknadsföringsprojekt. Ett initiativ med ett intresse för centrala resonemang och preciseringar är välkommet. På samhällsnivå finns en risk med trender som drivs fram med en självgenererande dynamik och det föreligger därför ett intresse av en problematisering. Denna diskussion skall inte föras här men det kan noteras att med ett starkt gensvar för Ruggies idéer så har Global Compact fått en mer substantiell intellektuell uppgift. Detta är en tillgång också för den svenska organisationen, inte minst när den nu får en roll att föra ut en diskussion om företagens ansvar i ett EU-sammanhang. Global Compact och Globalt Ansvar har varit framgångsrika i att hålla igång en infrastruktur som stöttar en verksamhet med många andra tillskyndare.

### **Substitut och komplement**

När ett stort antal organisationer driver samma frågor så uppkommer frågan om det blir en konkurrens mellan dem eller om de genom sin verksamhet kan stödja varandra på två sätt: genom att bli en kritisk massa och att genom en viss diversifiering bli komplement till varandra. Min bedömning är att det i hög grad råder en komplementär situation och potentialen för en styrd organiserad samordning är liten men sådana ansträngningar kan ta kraft och skapa animositet. Globalt Ansvar har inte krockat med NGO, eller andra departement och myndigheter. Globalt Ansvar och näringsdepartementet har båda varit för sig en direktkontakt med GRI. Det är i hög grad en samverkan med låg grad av organisation och rivalitet. Interdepartementala möten tycks mig ligga på en låg och lagom nivå vad gäller integrering inom statsmakten, även om en del informanter efterlyser mer. Påfallande många seminarier var samarrangemang, exempelvis med Transparency International. Legitimitet och goodwill av ett arrangemang blir inte uppdelat mellan arrangörerna om det finns flera utan förstärks snarare av medarrangörer.

Några projekt inom CSR riktar sig mot en slutkund som måste manifesteras en verklig preferens genom att betala ett högre pris. Detta gäller främst rättvisemärkt och ekologiska produkter men de utgör en mindre del av marknaden. Kofi Annan gjorde tidigt ett tydligt ställningstagande att syftet med Global Compact inte var att skapa nya annorlunda affärer, utan det var ett nytt sätt att göra vanliga affärer. Globalt Ansvar har betonat sin linje, genom avvikelser från idéer inom EU, att intresset är att höja den globala miniminivån, inte att skapa en hög EU-nivå som skulle kunna vara en internationell konkurrensfördel på längre sikt samt en konkurrensbegränsning på kortare sikt.

Självreglering med frihet under ansvar eller strikta regler med myndighetsauktoritet är två poler för en marknadsstruktur. Gemensam standard och normer är en hybrid mellan en naken marknad och en auktoritär styrning. En reformistisk strategi dominerar med mjuk reglering som successivt hårdnar. Hur långt processen skall drivas i reglerande riktning finns det olika åsikter om. Den dominerande åsikten tycks vara entusiasm för en del ytterligare regler, men regler som snarast skall minimera kritik mot en globaliserad värld. Globalt Ansvar ligger i hög grad i mittfåran. Lite paradoxalt är att det finns ambitioner på både frivillighet och att "alla skall med". Det är inte ett politiskt val mellan relativt tydliga alternativ utan en process

med höga ambitioner på att både inkludera skilda intressen och resultera i konsensusaktiga lösningar.

Större företag följer redan i hög grad dessa basala regler även om de inte gör så mycket reklam för detta, men desto mer information. Den framtida potentialen för Globalt Ansvar ligger nog främst i att stötta regler och verktyg samt bistå de internationellt inriktade mindre och medelstora svenska företagen. I tredje världen kan underleverantörer och konkurrenter ha ännu större informationsbehov och Globalt Ansvar kan genom UD bistå denna verksamhet. Om Globalt Ansvar skall öka insatserna på regelspridning så är nog tiden inne för att byta målgrupp. Den nämnda översättningen av GRI till kinesiska kan ses som ett steg i en sådan utveckling. En fördel för Global Compact är att de i hög grad når ut till företag i den värld som ofta kallas "non-OECD". Inte mindre än 44 % av medlemmarna hör till den senare gruppen (McKinsey 2004).

Med tanke på hur CSR har blivit en normal fråga så kan man säga att Globalt Ansvar lyckats i sitt övergripande uppdrag som regelspridare. Många andra har naturligtvis spelat stor roll för detta, men det finns föga anledning att dissekera den relativa insatsen i en framgång. Informanter vid ICA och Åhléns fäste stor vikt vid att statsmakten bidrar med en struktur. Informanten vid Svenskt Näringsliv betonar vikten av att Globalt Ansvar placerades vid UD. Hade verksamheten förlagts till miljödepartementet hade resultatet blivit sämre; "det blev bättre än vi trodde". Den antiprotektionistiska inställningen är viktig både för att ge stringens åt verksamhetsinriktningen och möjligheten att appellera till bolagen.

Det finns goda argument för att en negativ inriktning uppmärksammas mer och att en fokusering skulle vara ett annat sätt för organisationen att märkas mer. Men det tycks mig som den grundläggande strategin är klok. Det finns en nisch och det kan vara klokt att som myndighet sköta sina uppgifter snarare än att kämpa sig till en central roll som auktoritet. En något vag samarbetsfilosofi är dominerande och den dominansen upprätthålls genom en rad aktörer som driver frågor på lite olika sätt, men undviker konfrontation och håller igen lockelsen att söka ta kommandot och peka med hela handen.

Det finns anledning att diskutera CSR rörelsen som helhet och värdet av dess bidrag. Men om man ser Global Compact och Globalt Ansvar som organisationer med den instrumentella uppgiften att främja dessa idéer så har de lyckats väl. Viktigt har varit att undvika den svåra polisiära rollen som granskare och garant. Den mer modesta rollen som verktygsfinansiär ger rimligtvis betydligt större effekt.

### **Värdekonflikt**

Som nämnts har jag huvudsakligen hållit mig mer till proximita än till ultimata mål; hur man skall verka för de tio principerna i Global Compact, snarare än dessa principer i sig själva. Det finns dock anledning att kommentera de mer övergripande värderingarna och kommentera konflikter och frånvaro av konflikter. Den mest gängse potentiella konflikten är den mellan ekonomiska mål å den ena sidan och miljömässiga och sociala mål å den andra. Denna potentiella konflikt upplevs inte som en konflikt av informanterna utan ses som en möjlig ekonomisk konflikt mellan lönsamhet på kort och lång sikt. Det kortsiktiga är en lockelse och kan ibland framtinga val, men dygden och klokheten talar för det långsiktiga. Naturligtvis finns det miljömässiga och sociala investeringar som har en långsiktig företagsekonomisk lönsamhet, men det finns rimligtvis också många förslag som lockar några förespråkare, men saknar en sådan lönsamhet. Den gruppen företeelser är rätt osynlig i debatten.

En annan potentiell konflikt är den mellan de miljömässiga och de sociala målen. I den politiska sfären kan den senare konflikten ses som den mellan vänsterpartier och miljöpartier och den första som den mellan dessa partier och högeralternativ. Trenden i min empiri var att företag och organisationer börjat med ett miljömässigt program och sedan kompletterat med ett socialt. Här finns en möjlighet att bibehålla fokuseringen på det miljömässiga istället för att splittra resurser och intresse på ett annat område. Också den senare konflikten lyser med sin frånvaro. CSR rörelsen har i hög grad lyckats med devisen ”alla och allt ska med”. Det blir en lång önskelista, men detta skapar också handlingsfrihet för den verkställande makten. Detta är inte nödvändigtvis företagets högsta ledning utan de som operativt har hand om denna verksamhet. En premiss för den låga konfliktnivån är att önskelistan inte blivit en hård kravlista som skapat incitament att rikta motkritik och distansera sig från aktörer med andra prioriteringar.

De som sysslar med mer opinionsbildande verksamhet behöver inte heller driva frågor vilka uppfattas som moraliska dilemman, utan kan hålla sig till frågor som lätt besvaras med enkla raka val. På den operativa nivån i företag föreligger naturligtvis en rad komplicerade situationer och beslut måste tas som innebär val mellan två goda alternativ, och vad som är än svårare, att välja det mindre dåliga före det dåliga. Men i diskussionen om värderingar och mål syns inte så mycket av denna debatt utan intresset för styrkan i enigheten lockar starkt. För aktörerna i det kollegiala fältet är detta nog ett instrumentellt riktigt val. Situationen kan ses som ett exempel på när ett massivt utbud är väl så viktigt som en genuin konsumentefterfrågan; att *supply is pushing* i högre grad än att *demand is pulling*. Globalt ansvar kan ses som en av många som står för denna influens på marknaden. De är en del av ett kollegialt fält.

## Referenser

- Annan, Kofi. 2000. "A Deal with Business to Support Universal Values", *International Herald Tribune*, July 26 p 7.
- Ardenfors, Matilda. 2009. The Commitment of Social Responsibility; Corporate reflections on the CSR mission" Score working papers 2009:1.
- Arvidsson, Suzanne. 2003/2009 (Kommentarer i Dagens industri 7/4 2009 relaterat av Lars Tulin)
- Aspers, Patrik. 2008. "Making and shaping of Markets". Working paper presenterad vid Score seminarium 14 februari 2008.
- Austin, J.L. 1962. *How to do things with words*. Oxford University Press, London
- Berheim, Hanna. 2005. "Vad vet vi egentligen om korruption?" Dokumentation från seminarium arrangerat av Transparency International och Globalt Ansvar 30 maj 2005
- Blackmore, Susan. 1999. *The Meme Machine*, Oxford University Press, Oxford.
- Borglund, Tommy; De Geer, Hans; Hallvarsson, Mats. 2009. *Värdeskapande CSR – Hur företag tar socialt ansvar*. Nordstedts akademiska förlag, Stockholm.
- Bowles, S., Choi, J., Hopfensitz. 2003. *Journal of Theoretical Biology*, Vol 223, pp. 135-147
- Boyd, R & Richerson, P. J. 1985. *Culture and the Evolutionary Process*, Chicago: University of Chicago Press.
- Buchanan, James. 1975. *The Limits of Liberty: Between Anarchy and Leviathan*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Campbell, Donald. 1965. "Variation and selective retention in socio-cultural evolution". In: Barringer, H; Blankenstein, G; Mack, R (Eds). *Social change in developing areas: a reinterpretation of evolutionary theory*. Schenkman, Cambridge Mass, pp 19-49.
- Carroll, Archie & Buchholtz, Ann. 2003. *Business and Society - Ethics and Shareholder Management*. South-Western Thomson, Mason, Ohio.
- Dalborg, Hans, 2007. "Kodens tillämpning 2006", [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se)
- Dawkins, Richard. 1976. *The Selfish Gene*. Oxford University Press, Oxford.
- Dawkins, R. 1983. "Universal Darwinism" In: Bendall, DS (Ed). *Evolution from molecules to Man*. Cambridge University Press, Cambridge, UK, pp 403-425.
- DiMaggio, P.J. & Powell W.W. 1983. "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization field" *American Sociological Review*, 48, pp 147-160.
- Donaldson, Thomas & Dunfee, Thomas 1999. *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- The Economist. 2009. "Special Report on the future of finance". January 24, p 18
- Garsten, Christina. 2008. "The United Nations – Soft and hard, regulating social accountability for global business". in Boström, Magnus & Garsten, Christina (Eds), *Organizing Transnational Accountability*. Edgar Elder, Cheltenham, UK.
- Gladwell, Malcolm. 2000. *The Tipping Point – How little things can make a big difference* Little, Brown and Company,
- Horn af Rantzien, Mia. 2003. "Företagens sociala ansvar – den internationella utvecklingen i ett svenskt perspektiv". I antologin *Det globala svaret – sjutton röster om internationellt företagande och etik*. Ekerlids förlag.
- Jutterström, Mats. 2006. Corporate Social Responsibility – the supply side of CSR-standards" Score working paper 2006:2.
- Kell, George. 2002-2009. Rapporter till möten med Global Compacts givarländer. Regeringskansliet arkiv.
- MacKensy, D. & Millo, Y. 2003. "Constructing a Market, Performing Theory: The historical sociology of a financial derivatives exchange". *American Journal of Sociology* 109 (1), pp. 107-145.



- McKinsey. 2004. "Findings on Global Compact Impact". Report to United Nations Global Compact.
- Meyer, JW 1986. "Myths of Socialization and Personality". In *Reconstruction Individualism. Autonomy Individuality and the Self in Western Thought* (Eds) TC Heller. M Sossna, DE Wellberry. Stanford University Press, Stanford.
- Nelson, Richard & Winter, Sidney. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Polanyi, Michael. 1958/1974. *Personal Knowledge – Towards a post-Critical Philosophy*. University of Chicago Press, Chicago.
- Richerson, P.J. & Boyd, Richard 1992. "Cultural Inheritance and Evolutionary Ecology" in *Evolutionary Ecology and Human Behavior*, (Eds.) Smith and Winterhalder, Aldine de Gruyter, New York.
- Ruggie, John 2008. "Protect, respect and remedy: A framework for Business and Human rights" Rapport till UN Human Rights Council, Globalt Ansvars hemsida.
- SOU 2008:107. *Etiken miljön och pensionerna*.
- Tullberg, Jan. 2006. "Group egoism; investigating collective action and individual rationality", *Journal of Socio-Economics* Vol. 35, No 6, pp. 1014-1031.
- Tullberg, Jan. 2005. "Reflection upon the responsive approach to corporate social responsibility", *Business Ethics – A European Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 261-276.
- Walzer. Michael. 1983. *Spheres of Justice: a Defence of Pluralism and Equality*. Robertson, Oxford.
- Witt, U. 2006. "Evolutionary concepts in economics and biology". *Journal of Evolutionary Economics*, # 4.
- White, Harrison. 1981. "Where do markets come from" *The American Journal of Sociology*, vol. 87, pp 517-547.

## Intervjuer

18 Intervjuer grupperade i fyra kategorier

### Globalt Ansvar

Catharina Kipp, nuvarande chef (CSR-ambassdör)

Margareta Kristiansson, Kansliråd inriktad på OECDs riktlinjer

Birgitta Nygren, Ambassadör inriktad på antikorrupktion

Mia Horn af Rantzien, fd chef, numera vid Sida

Elisabeth Dahlin, fd chef, numera vid Rädda Barnen

### Företag

Anders Nordström, ABB

Ingrid Schullström, HM

Lisbeth Kohls, ICA

Filippa Norman Bergin, Åhléns

### Departement & myndigheter

Jenny Didong, Näringsdepartementet

Susanne With, Exportkreditnämnden EKN

Anders Wenström, Exportrådet

### Icke vinstdriven

Johan Florén, Amnesty Business Group, fd ordf.

Anna Gustavsson, Amnesty Business Group,

Marianne Bogle, CSR-Sweden

Göran Norén, Svenskt Näringsliv

Gunnel Axelsson, SwedWatch, ordf

Kristina Bjurling, SwedWatch

### Förkortningar

ABG Amnesty Business Group

GRI Global Reporting Initiative (regelsystem för rapportering)

EKN Exportkreditnämnden

ILO International Labour Organization (FN organisation)

ISO International Organization for Standardization

ISS Swedish Standards Institute

NGO non-governmental organizations

NKP Nationella Kontaktpunkten, en organisation inom OECD

OECD Organisation for Economic Co-operation and Development  
(de 30 rikaste länderna)

WTO World Trade Organisation