

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Trude Uglem Ellefsen

---

Mangfold, likestilling og inkludering i  
norske internasjonale selskaper –  
En kvalitativ dokumentanalyse av  
bærekraftsrapportering fra 2017-2022

---

Dato: 14.05.2023

Totalt antall sider: 54 sider

## **Forord**

Denne masteroppgaven er skrevet som avslutning på min erfaringsbaserte mastergrad i Human Resource Management ved Nord Universitet.

Temaet for oppgaven er bærekraftsrapportering med fokus på mangfold, likestilling og inkludering i norske internasjonale selskaper. Dette er et tema jeg brenner for med tanke på mer rettferdighet i arbeidslivet og jeg synes det var spennende å undersøke hvordan store selskaper i Norge rapporterer angående dette. Det har vært en lærerik prosess hvor jeg har lært mye om både bærekraftsrapportering og forskningsarbeid.

Jeg vil takke min flinke veileder Mikhail Kosmynin, som har hjulpet meg gjennom prosessen med denne oppgaven. Hans tilbakemeldinger underveis har hjulpet meg veldig mye, og jeg hadde ikke klart dette uten hans gode hjelp og veiledning. Til slutt vil jeg også takke familie og venner som har støttet og oppmuntret meg i noen hektiske måneder.

## **Sammendrag**

Formålet med studien er å få en dypere forståelse for hvordan norske internasjonale selskaper arbeider med samfunnsansvarsrapportering med fokus på mangfold, likestilling og inkludering, og hvordan bærekraftsrapporteringen har endret seg over tid.

Sett i lys av at dette temaet blir stadig mer viktig for selskaper over hele verden synes jeg at dette var et aktuelt og spennende tema for masteroppgaven min. Mitt ønske med dette forskningsarbeidet har vært å se nærmere på flere ulike selskaper som har forpliktet seg til å øke graden av mangfold, likestilling og inkludering, hvordan dette blir gjort i praksis og hvilke endringer de har oppnådd over tid.

Basert på formålet med denne studien og endringene i arbeidsgivers aktivitets- og redegjøringsplikt (ARP) i likestillings- og diskrimineringsloven har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

***Hvordan og i hvilken grad rapporterer norske internasjonale selskaper om deres aktiviteter og prosesser innenfor mangfold, likestilling og inkludering i bærekraftsrapporter over tid?***

I tillegg valgte jeg følgende underproblemstillinger, for å hjelpe meg til å gi et bedre svar på hovedproblemstillingen min:

- 1) *Hvilke aktiviteter og prosesser innenfor mangfold, likestilling og inkludering som implementeres i norske internasjonale selskaper kommuniseres gjennom bærekraftsrapportene?*
- 2) *Hvordan har samfunnsansvarsrapportering med fokus på mangfold, likestilling og inkludering endret seg i omfang blant selskapene?*

For å besvare problemstillingen studeres utviklingen i bærekraftsrapporteringen med fokus på mangfold, likestilling og inkludering over flere år, i bærekraftsrapportene til de fire norske internasjonale selskapene: Equinor, Kongsberg Gruppen, Norsk Hydro og Yara International. Datagrunnlaget for studien er bærekraftsrapportene fra 2017, 2019 og 2022 for disse selskapene, hvor datainnsamling har blitt gjennomført hovedsakelig som dokumentanalyse av årsrapporter, som er offentlige dokumenter og er tilgjengelige for allmennheten. I tillegg suppleres det med informasjon fra nettsider fra de fire selskapene.

Det blir også gjennomført en sammenligning av utviklingen i de fire selskapers bærekraftsrapportering.

Hovedfunn fra analysen viser følgende aktiviteter og prosesser som blir kommunisert gjennom bærekraftsrapporter: Strategisk arbeid med mangfold, likestilling og inkludering, medarbeiderundersøkelser, arrangementer, programmer og opplæring, organisasjonskulturbygging og deres rolle i arbeidet med mangfold, likestilling og inkludering og rekrutteringsprosess. Videre viser hovedfunnene en markant økning i slik rapportering over tid, blant annet som svar på økende press fra interessenter. Andre sentrale funn er at det er økning i andel kvinner i selskapene over tid. Samtidig viser funnene en økning i rapportering av lønnsforhold mellom kvinner og menn.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Innholdsfortegnelse .....	iv
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven og valg av tema .....	1
1.2 Utviklingen av bærekraftsrapportering av mangfold, likestilling og inkludering i Norge .....	2
1.3 Oppgavens formål, problemstilling og avgrensing .....	4
1.4 Definisjon av sentrale begreper .....	5
1.4.1 Samfunnsansvar .....	5
1.4.2 Mangfold .....	5
1.4.3 Inkludering .....	5
1.4.4 Bærekraft .....	5
1.4.5 Bærekraftsrapportering.....	6
1.5 Oppgavens oppbygging.....	6
2.0 Teori .....	7
2.1 Samfunnsansvar .....	7
2.2 Bærekraftig utvikling og FN's bærekraftsmål .....	9
2.3 Mangfold, likestilling og inkludering i internasjonale selskaper .....	11
2.4 Bærekraftsrapportering.....	16
2.4.1 GRI standard .....	19
3.0 Metode.....	21
3.1 Kvalitativ forskningsmetode .....	21
3.2 Casestudie som forskningsdesign.....	21
3.2.1 Utvalgsstrategi av case .....	21
3.2.2 Casebeskrivelse: Equinor, Kongsberg Gruppen, Norsk Hydro og Yara International	22
3.3 Valg av forskningsmetode.....	23
3.3.1 Dokumentanalyse .....	23
3.3.2 Type dokumenter og utvalgsstrategi .....	24
3.4 Analyse (koding og tolkning av materiale) .....	24
3.5 Evaluering av valgt metode.....	25
3.5.1 Realibilitet .....	26
3.5.2 Validitet .....	26
3.5.3 Generaliserbarhet .....	27
4.0 Analyse.....	28
4.1 Aktiviteter og prosesser innenfor mangfold, likestilling og inkludering .....	28
4.1.1 Strategisk arbeid med mangfold, likestilling og inkludering .....	28
4.1.2 Medarbeiderundersøkelser .....	30
4.1.3 Arrangementer, programmer og opplæring.....	31
4.1.4 Organisasjonskulturbygging og deres rolle i arbeidet med mangfold, likestilling og inkludering .....	32
4.1.5 Rekrutteringsprosess .....	34
4.2 Trender i rapportering av mangfold og inkludering over tid .....	36
4.2.1 Økende bruk av integrerte rapporter .....	36
4.2.2. Økende rapportering i henhold til ulike rapporteringsrammeverk.....	38
4.2.3 Rapportering i henhold til FNs bærekraftsmål .....	39
4.2.4 Rapportering av andel kvinner i faste stillinger og lederstillinger og andel ikke-norske ledere .....	40
4.2.5 Equinors utvikling i bærekraftsrapportering .....	43
4.2.6.....	45

KONGSBERGS utvikling i bærekraftsrapportering .....	45
4.2.7 Hydros utvikling i bærekraftsrapportering .....	46
4.2.8 Yaras utvikling i bærekraftsrapportering .....	48
5.0 Avslutning .....	51
5.1 Implikasjoner med oppgaven .....	51
5.2 Konklusjon .....	53
5.3 Begrensninger og svakheter ved studien .....	53
6.0 Litteraturliste .....	55

## **Figurliste**

Figur 1 Carrolls samfunnsansvarspyramide

Figur 2 Trippel bunnlinje

Figur 3 FNs bærekraftsmål

Figur 4 Andel kvinner i faste stillinger

Figur 5 Andel kvinner i lederstillinger

Figur 6 Andel ikke-norske i lederstillinger

Figur 7 Tidslinje Equinor

Figur 8 Tidslinje Kongsberg Gruppen

Figur 9 Tidslinje Norsk Hydro

Figur 10 Tidslinje Yara International

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for oppgaven og valg av tema**

For å kunne bidra til en mer bærekraftig verden er det viktig at selskaper over hele verden har et bevisst forhold til sitt samfunnsansvar og at de aktivt jobber for å endre kurs mot en mer bærekraftig utvikling. I den sammenheng er rapportering av ikke-finansiell informasjon på agendaen for de fleste store internasjonale selskaper (Ditlev-Simonsen, 2014, s. 3). Begrepet ikke-finansiell rapportering var vanlig å bruke før, men nå kaller de fleste selskaper dette for bærekraftsrapportering eller ESG-rapportering, som er en mer moderne betegnelse (Andersen & Gjølberg 2022). Slik rapportering innebærer blant annet å gjøre rede for sosiale forhold og aspekter som gjelder ansatte, som for eksempel respekt for menneskerettigheter, antikorrupsjon og graden av mangfold i styret (Ditlev-Simonsen, 2014, s. 6.) I tillegg har store selskaper stor påvirkning på miljø og klima med tanke på at de samlet sett er storforbrukere av jordas ressurser og er ansvarlige for store utslipp av klimagasser og miljøgifter. Derfor er det utviklet både pålagte og frivillige fremgangsmåter for redegjørelse og rapportering av selskapers samfunnspåvirkning (Christensen et al., 2021; Ditlev-Simonsen, 2014, s. 4).

Allerede på 90-tallet ble internasjonale selskaper konfrontert med økende mangfold internt og eksternt i kjølevannet av globaliseringen. De fleste store internasjonale selskaper har i dag forpliktet seg til å fremme mangfold, likestilling og inkludering (Braedel-Kühner & Müller, 2015, s. 122). Sett i lys av dette omhandler en viktig del av bedrifters samfunnsansvar mangfold, likestilling og inkludering. Bedrifter over hele verden erklærer nå at de har satt dette på agendaen. De har et ønske om å skape rettferdige og inkluderende arbeidsplasser der ingen blir diskriminert og at alle ansatte uavhengig av deres bakgrunn og demografiske egenskaper, får mulighet til å oppfylle sitt potensial (Ciuk et al., 2022).

Samtidig har det skjedd en gradvis endring i demografiske trender de siste ti årene. Denne endringen sammen med globaliseringen har ført til at det er en større forventning om at organisasjoner setter samfunnsansvar og mangfoldsledelse på agendaen. Både organisasjoner, land og forskere over hele verden inkluderer nå dette i sine strategier og planer. Her blir det tatt hensyn til at mennesker varierer på en rekke dimensjoner og at dette påvirker organisasjoner og samfunnet ellers (Hansen & Seierstad, 2017, s. 1). Det finnes en rekke studier som omhandler betydningen av mangfold og inkludering. Det har vist seg at mangfold fremmer innovasjon, bedrer beslutningsprosesser, gir økning (i noen tilfeller reduksjon) i produktivitet, og gir bedre risikostyring (Solheim & Fitjar, 2018).



Det er også et økende press fra interessenter om å ha en synlig forpliktelse til arbeid med mangfold, likestilling og inkludering. Interessenter kan være ansatte, kunder, investorer, leverandører og samfunnet generelt (Davis, 2022, s. 89). Som nevnt er det ikke bare et ønske fra interessentene, men også et krav om at store foretak skal rapportere angående sin forpliktelse til samfunnsansvar i form av bærekraftsrapportering (Ditlev-Simonsen, 2014, s. 6). I 2013 ble det i Norge vedtatt at store foretak skulle rapportere om sitt samfunnsansvar. Begrepet samfunnsansvar ble altså først benyttet i loven i 2013 i Norge. Før det ble samfunnsansvar knyttet til arbeidsmiljø, ytre miljø og likestilling (Ditlev-Simonsen, 2014, s. 6).

På bakgrunn av det jeg har beskrevet over, er tema for denne oppgaven mangfold, likestilling og inkludering som en del av internasjonale selskapers samfunnsansvar. Sett i lys av at dette temaet blir stadig mer viktig for selskaper over hele verden syns jeg at dette var et aktuelt og spennende tema for masteroppgaven min. Mitt ønske med dette forskningsarbeidet har vært å se nærmere på flere ulike selskaper som har forpliktet seg til å øke graden av mangfold, likestilling og inkludering, hvordan dette blir gjort i praksis og hvilke endringer de har oppnådd over tid.

For å belyse temaet har jeg valgt en casestudie av fire norske internasjonale selskaper. For å kunne sammenligne hvordan disse selskapene kommuniserer at de arbeider med mangfold, likestilling og inkludering, valgte jeg å gjøre dette i form av kvalitativ dokumentanalyse. På denne måten kunne jeg basert på dokumenter som bærekraftsrapporter og retningslinjer til disse selskapene, sammenligne dem og se på ulikheter og likheter og i tillegg se på hva som eventuelt er unikt for hvert av selskapene.

## **1.2 Utviklingen av bærekraftsrapportering av mangfold, likestilling og inkludering i Norge**

Med tanke på at denne oppgaven tar utgangspunkt i fire norske internasjonale selskaper vil jeg derfor se nærmere på hvordan utviklingen av bærekraftsrapportering av mangfold, likestilling og inkludering har vært i Norge.

Samfunnsansvar ble først benyttet i norsk lov fra 2014. Likevel har temaer som arbeidsmiljø, ytre miljø og likestilling vært oppført som krav i regnskapsloven av 1998. De fire selskapene jeg har brukt som case i denne oppgaven er store norske foretak og jeg vil derfor gå nærmere inn på hva reglene har vært i norsk lov for selskaper med over 500 ansatte (Ditlev-Simonsen,

2014). I 2013 ble altså store foretak pålagt å redegjøre for hvordan de integrerte en rekke temaer innenfor samfunnsansvar i strategien til selskapet. Disse temaene var menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon (Andersen & Gjølberg, 2022, s. 242).

Når det gjelder å rapportere på likestilling og ikke-diskriminering er det i Norge i dag krav om at virksomheter med mer enn 50 ansatte skal foreta slik rapportering. Aktivitets- og redegjøringsplikten (ARP) ble forsterket i 2020 og gjelder derfor for årsrapporter fra og med 2021. Denne plikten er regulert i likestillings- og diskrimineringsloven. Hensikten med denne plikten er blant annet at norske virksomheter skal arbeide systematisk med likestilling og mangfold.

I likestillings- og diskrimineringsloven står det at det er forbudt å diskriminere på grunnlag av:

- Kjønn
- Funksjonsnedsettelse
- Seksuell orientering
- Kjønnssidentitet og kjønnsuttrykk
- Religion og livssyn
- Etnisitet
- Omsorgsoppgaver
- Graviditet, foreldrepermisjon og adopsjon

Virksomheter er i henhold til loven pliktig til å rapportere om tilstanden innenfor disse områdene. Videre skal de redegjøre for hva som har blitt gjort for begrenning av risikoen for diskriminering og hva de har gjort for å fremme likestilling (Lovdata, 2020)

Den nyeste endringen innenfor bærekraftsrapportering i Norge er at EU vedtok nye regler høsten 2022. De nye reglene kalles CSRD og vil gjelde for store norske foretak. CSRD står for «Corporate Sustainability Reporting Directive» og innebærer regler for hvordan selskaper skal utføre bærekraftsrapportering. Hensikten er mer fullstendig og tilgjengelig informasjon. Det er forventet at de nye reglene blir innlemmet i regnskapsloven og kanskje revisorloven i Norge. Det er enda usikkert når disse reglene vil tre i kraft, men ellers i EU vil de gjelde for regnskapsåret 2024. Som nevnt vil rapporteringen bli mye mer omfattende enn den er i dag og

det er forventet at det blir utviklet detaljerte standarder angående dette. Mangfold, likestilling og inkludering vil som før være omfattet av rapportering av sosiale forhold, som handler om blant annet ikke-diskriminering, arbeidsforhold og menneskeretigheter (NHO, 2023). De nye reglene som jeg har nevnt over gjør at det blir enda viktigere at selskaper viser til kvinneandelen, bruken av deltid og hvordan fordelingen er mellom kjønn med tanke på foreldrepermisjon (Innovasjon Norge, 2021).

Det er ikke krav om å følge en spesiell standard for bærekraftsrapportering i Norge, men det vises til GRI-standarden på Oslo Børs. Denne standarden er den som er mest brukt i Norge og resten av Europa (Innovasjon Norge, 2021). Jeg skal komme nærmere inn på både GRI-standard og flere andre rammeverk for bærekraftsrapportering senere i oppgaven.

### **1.3 Oppgavens formål, problemstilling og avgrensning**

Formålet med studien er å få en dypere forståelse for hvordan norske internasjonale selskaper arbeider med samfunnsansvarsrapportering med fokus på mangfold, likestilling og inkludering, og hvordan bærekraftsrapporteringen har endret seg over tid.

Basert på formålet med denne studien og endringene i arbeidsgivers aktivitets- og redegjøringsplikt (ARP) i likestillings- og diskrimineringsloven har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

***Hvordan og i hvilken grad rapporterer norske internasjonale selskaper om deres aktiviteter og prosesser innenfor mangfold, likestilling og inkludering i bærekraftsrapporter over tid?***

I tillegg har jeg valgt følgende underproblemstillinger, som skal hjelpe meg å gi et bedre svar på hovedproblemstillingen min:

*1) Hvilke aktiviteter og prosesser innenfor mangfold, likestilling og inkludering som implementeres i norske internasjonale selskaper kommuniseres gjennom bærekraftsrapportene?*

*2) Hvordan har samfunnsansvarsrapportering med fokus på mangfold, likestilling og inkludering endret seg i omfang blant selskapene?*

For at oppgaven ikke skal bli for bred, har jeg vært nødt til å foreta noen avgrensninger. Denne oppgaven er avgrenset i form av at jeg fokuserer på internasjonale selskaper med opphav i Norge. Videre er den også avgrenset i form av at jeg som nevnt fokuserer på den delen av

bedrifters samfunnsansvar som dreier seg om mangfold, likestilling og inkludering. Med tanke på at samfunnsansvar er et bredt tema var det derfor nødvendig med en slik avgrensning. Avhandlingen vil også begrense seg til å omhandle fire nøye utvalgte selskaper som har forpliktet seg til å arbeide med mangfold, likestilling og inkludering. Jeg har også analysert og sammenlignet årsrapportene til de fire selskapene fra årene 2017, 2019 og 2022 slik at jeg kan se dynamikken og utviklingen over tid.

## **1.4 Definisjon av sentrale begreper**

### **1.4.1 Samfunnsansvar**

Rasche mfl. definerer en virksomhets samfunnsansvar som «integreringen av dens sosiale, miljømessige, etiske og filantropiske ansvar overfor samfunnet i dens operasjoner, prosesser og sentrale forretningsstrategi i samarbeid med relevante interessenter» (Rasche mfl. 2017, referert i Brønn). Samfunnsansvar innebærer et sosialt, samfunnsmessig, miljømessig og etisk ansvar (Brønn, 2020, s. 266). Samfunnsansvar på engelsk er «Corporate social responsibility» og blir ofte forkortet som «CSR» (Sander, 2020).

### **1.4.2 Mangfold**

Mangfold refererer til forskjeller mellom mennesker. Mangfold omfatter forskjeller i karakteristika som rase, kjønn, alder, etnisitet, personlighet, kognitiv stil, utdanning, seksuell legning, sosioøkonomisk status, fysiske evner, religion og politisk ståsted (Goldberg et al., 2019, s. 50).

### **1.4.3 Inkludering**

Inkludering i arbeidssammenheng beskriver i hvilken grad en ansatt oppfatter at de er et verdifullt medlem av arbeidsgruppen og om de blir oppmuntret til å delta fullt ut i organisasjonen. Inkludering handler altså om omgivelsene og atmosfæren hvor de ansatte jobber. I et inkluderende arbeidsmiljø føler de ansatte seg verdifulle, respektert, at de blir behandlet rettferdig og at de har likeverdige muligheter for å lykkes (Davis, 2022, s. 19).

### **1.4.4 Bærekraft**

Følgende definisjon av bærekraft brukes i oppgaven: «En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (FN-Sambandet, 2021). I denne definisjonen legges det vekt på at naturen har en grense for hva den kan levere av ressurser og at vi derfor må ta best mulig vare på disse ressursene slik at de også er tilgjengelige for kommende generasjoner.

### **1.4.5 Bærekraftsrapportering**

Christensen et al. (2021) definerer bærekraftsrapportering på følgende måte:

«Bærekraftsrapportering omhandler praksisen av å måle, rapportere og kommunisere informasjon knyttet til miljø, sosiale forhold og styring, inkludert hvordan selskapet påvirker disse aspektene samt hvordan selskapet selv påvirkes av dette» (Christensen et al., 2021, referert i Hussnain, 2022).

### **1.5 Oppgavens oppbygging**

I kapittel 1 presenterer jeg bakgrunn for masteroppgaven og valg av tema. Videre vil jeg presentere hovedproblemstilling og tilhørende underproblemstillinger. I tillegg gjør jeg rede for avgrensninger som har blitt gjort og definisjoner av sentrale begreper som blir brukt i oppgaven.

For å besvare forskningsspørsmålene vil jeg i kapittel 2 gjøre rede for teori som er relevant for studien. Først vil jeg presenter teori om samfunnsansvar og bærekraft i organisasjoner. Jeg vil deretter presentere teori om mangfold, likestilling og inkludering i internasjonale selskaper. Her vil jeg blant annet se nærmere på hvordan internasjonale selskaper kan dra mest mulig nytte av en mangfoldig arbeidsplass og hvilke utfordringer de eventuelt kan møte på i denne sammenheng. Videre i kapittel 2 vil jeg gjøre rede for bærekraftsrapportering i internasjonale selskaper, sentrale rammeverk for bærekraftsrapportering og til slutt belyse GRI-standarden nærmere. I kapittel 3 vil jeg først presentere valg av forskningsdesign, og valg av case-selskaper. Deretter beskrives valg av forskningsmetode - dokumentanalyse. Her vil jeg reflektere og evaluere valgene jeg har tatt underveis i forskningsprosessen. I kapittel 4 vil jeg presentere funn fra datamaterialet og knytte disse opp mot teorien jeg har presentert i teorikapittelet. I oppgavens avsluttende kapittel (kapittel 5), vil jeg presentere konklusjonen, og reflektere rundt begrensninger og svakheter med studien, samt videre forskning.

## 2.0 Teori

### 2.1 Samfunnsansvar

Corporate social responsibility eller bedriftens samfunnsansvar på norsk har lenge vært et viktig tema og det fortsetter å vokse i betydning og innvirkning. Bedrifters ønske om å forbedre samfunnet kan spores hundre år tilbake i tid. Allerede da fantes det bedrifter som ønsket å bidra til å forbedre samfunnet (Carroll et al. 2012, referert i Carroll, 2016). Selv om flere av aktivitetene som faller inn under begrepet samfunnsansvar har vært utført lenge, ble det ikke nødvendigvis kalt for samfunnsansvar slik det gjør nå. En annen vesentlig forskjell er at samfunnsansvar i dagens selskaper har en mye mer profesjonell og systematisk tilnærming (Crane et al., 2013). Det moderne fenomenet samfunnsansvar kan spores tilbake til 1950-tallet og oppsto mye på grunn av Bowen, som i 1953 publiserte boken «Social Responsibilities of the Businessman». Bowens arbeid viser til at de store selskapene i USA på denne tiden var viktige sentre for makt og beslutningstaking og at handlingene til disse selskapene berørte livene til menneskene i samfunnet på mange måter. Som man kan se ut ifra tittelen på boken var det på denne tiden ikke vanlig at kvinner arbeidet i samme grad som menn. Ting har endret seg betydelig siden den gang og i dag er det mange kvinner som er involvert i arbeidet med samfunnsansvar (Carroll, 2016).

En av de mest benyttede modellene innenfor samfunnsansvar er Carrolls samfunnsansvarspyramide, som på engelsk blir kalt Carroll's pyramid of CSR. Carroll utviklet pyramiden i 1991 og artikkelen den ble publisert i er en av de mest siterte artiklene innenfor næringsliv og samfunn. Pyramiden inneholder fire områder innenfor samfunnsansvar, som er rangert i en pyramide.



Figur 1: Carrolls samfunnsansvarspyramide

De fire områdene bidrar til å ramme inn virksomhetens ansvar overfor samfunnet (Aupperle et al. 1985, referert i Carroll, 2016). Det økonomiske ansvaret innebærer at virksomheter har et ansvar overfor samfunnet om å være lønnsomme og ha nok ressurser til å fortsette driften.

Dagens globale forretningsmiljø er konkurransepreget og derfor er økonomisk ytelse og bærekraft grunnleggende for å kunne overleve som selskap (Carroll, 2016). Det juridiske ansvaret i pyramiden innebærer at selskaper er pliktig til å overholde lover og regler. Det blir forventet at selskaper forholder seg til disse i alle operasjoner (Carroll, 2016). Videre er det forventet at selskaper også tar et etisk ansvar utover det som er regulert i loven. Dette innebærer at virksomheter handler i tråd med hele spekteret av normer, standarder, verdier, prinsipper og forventninger som reflekterer og respekterer hva kunder, ansatte, eiere og samfunnet anser som forenelig med beskyttelsen av interessentenes rettigheter (Carroll, 2016). Det filantropiske ansvaret omfatter forventninger om at virksomheter utfører aktiviteter som har til hensikt å bidra til en forbedring av samfunnet (Carroll, 2016).

Opp gjennom årene har det oppstått en rekke definisjoner av begrepet samfunnsansvar. En studie fra 2006 identifiserte 37 ulike definisjoner av begrepet (Dahlsrud, 2006, referert i Carroll, 2016). En av mange definisjoner av CSR er utformet av EU-kommisjonen. De definerte tidligere samfunnsansvar på følgende måte: “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis” (EUbusiness, 2006). Sett i lys av denne definisjonen kan man si at samfunnsansvar dreier seg om forpliktelser overfor samfunn og miljø, som går utover rettslige forpliktelser. Visse regulatoriske tiltak skaper et miljø som bidrar til at bedrifter frivillig oppfyller sitt samfunnsansvar. Videre kan forpliktelse til samfunnsansvar gi andre fordeler som kostnadsbesparelser, bedre forhold til kunder, risikostyring, tilgang til kapital og innovasjonskapasitet. For å være konkurransedyktig blir det stadig viktigere for selskaper å ha en strategisk tilnærming til samfunnsansvar. Videre viser kommisjonen til at organisasjoner kan bli samfunnsansvarlige ved å integrere sosiale, miljømessige, etiske, hensyn til forbrukere og menneskerettigheter i deres forretningsstrategi og drift og ved å følge loven (EU-Comission, 2023).

Som nevnt omhandler selskapers samfunnsansvar deres innvirkning på samfunn og miljø. CSR-aktiviteter har til hensikt å forbedre sosial velferd eller å gjøre selskapets aktiviteter mer bærekraftige. Det kan være vanskelig å skille mellom de to begrepene samfunnsansvar og bærekraft og de blir ofte brukt om hverandre. Man kan si at samfunnsansvar defineres litt bredere og normativt, mens bærekraft handler om den langsiktige horisonten (Christensen et al., 2021).

Som nevnt innledningsvis er det viktig og også påkrevd fra interessenter at store foretak utfører aktiviteter og fastsetter strategiske mål innenfor samfunnsansvar. Interessenter krever altså i større grad enn før at bedrifter innlemmer samfunnsansvar som en del av strategien til bedriften. Dette bidrar til å øke bedriftens konkurranseevne (Liu et al., 2022). En del av kravene til interessenter er at bedrifter har en etisk atferd, tillit, troverdighet og åpenhet. Medier spiller ofte en sentral rolle her ved at de følger med på hvordan organisasjoner håndterer ulike sider av samfunnsansvar. Man kan derfor si at det er økt etterspørsel etter informasjon om organisasjoners innsats innenfor samfunnsansvar (Brønn, 2020, s. 265).

Nyere studier har antydnet at forståelsen av samfunnsansvar og hvordan dette implementeres varierer fra land til land. Tempoet og utviklingen av bedrifters samfunnsansvar blir altså påvirket av næringslivet i hvert enkelt land. Man kan se på samfunnsansvar som et paraplybegrep, som dekker et mangfold av områder som har hatt en jevn vekst i betydning for forretningsresultater på et globalt nivå (Masoud, 2017).

Studier viser at bedrifters fokus på samfunnsansvar kan oppfattes som en markedsføringsaktivitet, som er satt i gang med tanke på å forbedre selskapets image. Enkelte setter spørsmålsteget ved om de virkelig bidrar til et mer bærekraftig samfunn (Liu et al., 2022). Autentisitet spiller derfor en sentral rolle her. Når interessentene oppfatter at det er samsvar mellom bedriftens interne motivasjon for CSR-aktiviteter og ekstern atferd oppleves bedriften som troverdig og oppriktig. Et selskap som kommuniserer åpent og ærlig om sine CSR-aktiviteter viser at de har et oppriktig ønske om å bidra til å løse sosiale og miljømessige problemer (Liu et al., 2022). På den andre siden oppfattes det negativt og som mangel på oppriktighet hvis CSR-aktivitetene er satt i gang med tanke på å oppnå større fortjeneste (Liu et al., 2022)

## **2.2 Bærekraftig utvikling og FN's bærekraftsmål**

Begrepet bærekraft er et dynamisk begrep som kan brukes til ulike formål. Den moderne definisjonen av begrepet ble først utviklet i 1987 av verdenskommisjonen for miljø og utvikling, også kjent som Brundtland-kommisjonen. Som nevnt innledningsvis beskrev de bærekraft som å "oppfylle dagens behov uten å gå på akkord med fremtidige generasjoners evne til å møte deres behov." Denne beskrivelsen fanger opp essensen i begrepet bærekraft. Man kan si at bærekraft er en prosess som etablerer hensiktsmessige strategier, retningslinjer og prosedyrer som tilfredsstiller dagens behov uten å sette fremtiden i fare (Brockett &



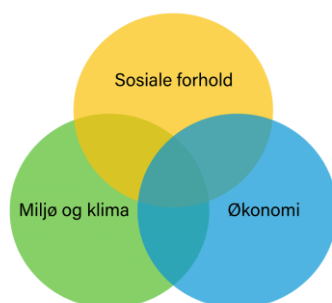
Razaee, 2012, s. 4). Sett i lys av dette ser man at begrepet bærekraft har et mer langsiktig fokus enn selskapers samfunnsansvar, slik jeg var inne på i kapittelet over.

Bærekraft handler altså blant annet om at det er en knapphet av jordas ressurser og våre handlinger må være i tråd med dette, for å kunne ta vare på ressursene for fremtidige generasjoner. For å oppnå en bærekraftig utvikling må verden arbeide med klima og miljø, økonomi og sosiale forhold, som er omtalt som de tre dimensjonene innenfor bærekraft. Det er sammenhengen mellom de tre dimensjonene som bestemmer om man kan si at man handler bærekraftig (FN, 2023). De tre dimensjonene danner grunnlag for en bærekraftig forretningsmodell. Dimensjonene blir kalt trippel bunnlinje og de henger sammen med hverandre. For å kunne være et bærekraftig selskap på globalt nivå ser man en økning i at stadig flere selskaper inkluderer bærekraft i sine forretningsmodeller. De ivaretar da den triple bunnlinjen ved å tenke «People», «Planet» og «Profit» (Solberg & Valseth, 2016).

En handling anses som bærekraftig hvis den oppfyller følgende kriterier:

- Skaper økonomisk verdi
- Bidrar til velferd for samfunnet
- Sosialt rettferdig
- Etisk utført
- Miljøvennlig
- Overholder alle gjeldende lover, regler og forskrifter

(Brockett & Razaee, 2012, s. 5)



Figur 2: Trippel bunnlinje

Dimensjonen som omhandler klima og miljø dreier seg om klimakrisen verden står overfor i dag. Denne krisen er menneskeskapt som følge av klimagassutslipp. Utslippene gjør at drivhuseffekten forsterkes og dette gir klimaendringer og global oppvarming. De klimaendringene verden står overfor gjør at samfunnet må endres. En endring må til både for å hindre ytterligere oppvarming og for å tilpasse oss endringer (FN, 2023).

Selskapers ansvar innenfor samfunnsansvar er også inkludert i FN's bærekraftsmål, som ble vedtatt i 2015. Bærekraftsmålene består av 17 mål og 169 delmål, som skal bidra til å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. Målene ses på som en felles arbeidsplan for hele verden (FN, 2022).



Figur 3: FNs bærekraftsmål

FN oppfordrer til å strebe etter økonomisk vekst som skaper en balanse mellom sosial og økonomisk utvikling med miljømessig bærekraft (Bose, 2020, s. 24). GRI, FN og World Business Council for Sustainable Development har utviklet et kompass som kan brukes til å justere forretningsstrategier i henhold til bærekraftsmålene. Kompasset består av følgende fem steg: (1) Forstå bærekraftsmålene, (2) definere prioriteringer, (3) utvikle mål, (4) integrering og (5) rapportering og kommunikasjon (Bose, 2020, s. 24).

### 2.3 Mangfold, likestilling og inkludering i internasjonale selskaper

Begrepet "mangfold" ble først populært i 1980-årene. På den tiden refererte man først og fremst til forskjeller i demografiske karakteristika i organisasjoner når man snakket om mangfold. Dette gjaldt spesielt rase, etnisitet og kjønn. Man forventet da at arbeidsstyrken kom til å bli mer mangfoldig i fremtiden basert på disse tre demografiske karakteristikaene (Hays-Thomas, 2017, s. 16).

På bakgrunn av det som er beskrevet over ble også flere sider av mangfold inkludert etter hvert. Dette kan være utdanningsnivå, geografisk bakgrunn, språk, verdier og andre egenskaper (Hays-Thomas, 2017, s. 16). Man kan si at mangfold innebærer unike kjennetegn ved individer. Flere eksempler på slike individuelle kjennetegn er erfaringer, preferanser, alder, personlighet og som nevnt etnisitet og kjønn (Davis, 2022, s. 15). Sett i lys av dette ser man at mangfold i dag handler om mer enn bare ulik etnisitet. Samtidig er det også en økning i antall eldre, økt spenn i aldersforskjeller og en endring av kjønnsbalansen. I tillegg kan mangfold handle om seksuell orientering. Derfor er det viktig at selskaper har en bred forståelse av hva mangfold dreier seg om (Brenna & Solheim, 2018, s. 190). Studier viser at karakteristikaene som definerer mangfold ofte blir delt inn i primære og sekundære egenskaper (Ruef et al., 2003, Horwitz & Horwitz, 2007, Milliken & Martins, 1996, referert i Brenna & Solheim, 2018, s. 188). De primære er egenskaper som ikke kan endres, for eksempel fødested. Sekundære er derimot egenskapet som kan endres, slik som erfaring (Brenna & Solheim, 2018, s. 188). Etter hvert begynte også mangfoldsledere og forskere å innlemme inkludering i forbindelse med det økende mangfoldet, som blant annet innebærer å inkludere underrepresenterte grupper i organisasjoner (Hays-Thomas, 2017, s. 16).

Man kan si at det økende fokuset på mangfold, likestilling og inkludering har vokst frem på bakgrunn av at ansatte og ledere tilpasser seg endringer i omgivelsene. Sammensetningen i arbeidsstyrken, lover og regler angående rettferdighet og diskriminering og arbeidsorganisasjoner har ført til at det kreves mer systematisk arbeid for å oppnå større grad av mangfold og inkludering i bedrifter. Feltet har vokst frem fra flere ulike fagfelt, som for eksempel "human resources", ledelse og juss (Hays-Thomas, 2017, s. 12). Fokuset på disse temaene har videre blitt påvirket av flere faktorer. Disse inkluderer blant annet globaliseringen som innebærer et skifte fra produksjon til servicearbeid, den teknologiske revolusjonen og større grad av arbeid i team i stedet for individuelt arbeid (Hays-Thomas, 2017, s. 24).

Videre ser man at flere og flere organisasjoner anerkjenner at for å tiltrekke seg og beholde talenter og kunder har de behov for ledere som er i stand til å jobbe på tvers av ulikheter og som sørger for et arbeidsmiljø der alle talenter føler tilhørighet og at de har en likeverdig mulighet til å lykkes. (Davis, 2022, s. 1). Selv om veldig mange selskaper nå har dette på agendaen, viser studier at det er få som faktisk utnytter det fulle potensialet innenfor dette området. For å kunne oppnå dette må det være helhetlig og dypt integrert i selskapets kultur

og i tråd med verdiene til selskapet (Ciuk et al., 2022). Dette bekreftes av Brenna & Solheim, som understreker at for å utnytte mangfoldet på best mulig måte er det viktig med en felles identitet blant de ansatte og en sterk inkluderende kultur. Da tar selskapet utgangspunkt i likheter og ser på ulikheter som en styrke (Brenna & Solheim, 2018, s. 187). Det er i denne sammenheng viktig å utvikle og bygge selskapets kultur slik at kulturen tilpasses det økende mangfoldet. Tiltak man kan ta i bruk for å utvikle en slik kultur er kurs i kulturforståelse, kvinnenettverk og seminarer. Dette er bare en del av en langsiktig investering. Det kreves også flere tiltak for å oppnå endring og kulturbygging (Brenna & Solheim, 2018, s. 190).

Sett i lys av det som er beskrevet over kan man si at en inkluderende kultur er en forutsetning for å kunne utløse mangfoldet i selskapet på best mulig måte. Da kan man si at ledelsen utvikler kulturintelligens, aldersintelligens og kjønnsintelligens (Brenna & Solheim, 2018, s. 193). Videre kan det å fremme inkludering i internasjonale selskaper føre til gode resultater for selskapet (Mor-Barak et al., 2016, referert i Ciuk et al., 2022). Mennesker med ulike perspektiver kan bidra til å øke selskapets konkurransekraft. Resultater fra forskning viser at det kan føre til økt kreativitet og innovasjon (Brenna & Solheim, 2018, 186-187). Man kan også oppnå resultater som er viktige for samfunnet ved å sette mangfold, likestilling og inkludering på agendaen, for eksempel å bygge en økonomi av tilhørighet på et globalt nivå (Newburry et al., 2022, referert i Ciuk et al., 2022). Som nevnt er ikke nødvendigvis organisasjon med mye mangfold en inkluderende organisasjon. Det er ikke nok å bare fokusere på å øke graden av mangfold. Det er vel så viktig å skape et inkluderende arbeidsmiljø hvor de ansatte føler seg verdsatt og respektert. Dette kan bidra til å tiltrekke seg nye talentfulle ansatte og samtidig beholde de som ansettes (Davis, 2022, s. 19).

Tiltak innenfor mangfold, likestilling og inkludering er spesielt utfordrende i internasjonale selskaper. Noe av grunnen til dette er at kulturer varierer veldig fra land til land (Ciuk et al., 2022). Hvis man ser nærmere på slike utfordringer på et mikronivå ser man at kulturelt mangfold kan skape problemer i form av misforståelser og uenighet. Noen kulturer har så fastsatte rammer for hva som er akseptert og dette kan gjøre det utfordrende å kommunisere med mennesker fra en annen kultur. Det er derfor viktig at internasjonale selskaper anerkjenner at kulturelt mangfold både har positive og negative sider. Både potensialet og utfordringene ved mangfold må håndteres for å kunne dra nytte av de positive effektene av kulturelt mangfold (Braedel-Kühner & Müller, 2015, s. 123). I dagens globaliserte forretningsverden er toppledelsen tilbøyelig til å bare se de positive effektene av kulturelt mangfold og ignorere utfordringene (Braedel-Kühner & Müller, 2015, s. 131).

Når en organisasjon starter å arbeide med mangfold, likestilling og inkludering, starter de fleste med å se på hvordan de kan øke andelen av kvinner i lederstillinger (Davis, 2022, s. 35). Selv om mange organisasjoner har hatt dette på planen i mange år allerede, er kvinner fortsatt underrepresentert i lederstillinger. I tillegg er det store forskjeller når det gjelder lønn. Fremgangen på dette området går veldig sakte (Davis, 2022, s. 36). I en global kontekst varierer det veldig hvor mye det legges vekt på kjønn når man vurderer en persons evner eller egnethet. Noen kulturer er mer mannsdominerte enn andre, og dette har stor påvirkning på hvor lang tid det tar for å få til en endring til mer likeverdige muligheter for kvinner og menn (Farndale et al, 2015, s. 680). Videre har mange selskaper har ambisjoner om å øke kjønns mangfoldet til 30, 40 eller 50 prosent og samtidig øke mangfoldet på andre områder (Brenna & Solheim, 2018, s. 186).

En forutsetning for at et selskap skal få til å benytte seg av de mange fordelene ved økt mangfold, handler om å ha god mangfoldskompetanse. Et ledd i dette er å gjennomføre en kartlegging av mangfold. Gjennom en slik kartlegging identifiseres hvilke typer mangfold som eksisterer, hvor i selskapet det er størst mangfold og hva sammensetningen av mangfoldet er. Videre kartlegges språk, holdninger og selskapets kultur, som nevnt tidligere (Brenna & Solheim, 2018, s. 192). For å kunne lykkes bør også retningslinjer angående mangfold være integrert i alle aspekter av organisasjonen. Viktigheten av mangfold må være anerkjent av toppledelsen for å kunne innlemme planene i alle deler av organisasjonen. På denne måten kan planene inngå i retningslinjer og beslutningstaking. Ved å sette kortsiktige og langsiktige mål og samle inn og analysere i hvilken grad målene blir nådd kan man sørge for at retningslinjene ikke bare er planer som ikke fører til noe. Ledere må i denne sammenhengen få opplæring i prosesser som støtter mangfold. Toppledere bør kommunisere tydelig og vise støtte i forhold til dette. I denne sammenheng er det viktig å overvåke tilfredsheten til medarbeiderne (Goldberg et al., 2019). Ved at organisasjoner analyserer sine egne prosedyrer og praksiser innenfor mangfold, likestilling og inkludering, kan man få en forståelse av hva som er organisasjonens styrker og på hvilke områder det er rom for forbedring. Ved å dokumentere et øyeblikksbilde av den nåværende tilstanden, har man noe å sammenligne med senere, for å kunne se om det har skjedd en fremgang (Davis, 2022, s. 101). For å undersøke den nåværende tilstanden til organisasjonen er det nyttig å benytte seg av både kvantitativ og kvalitativ metode. Vurderingsprosessen har til hensikt å identifisere effektiviteten til det formelle mangfold- og inkluderingsarbeidet og hvordan de eventuelt støtter eller skaper barrierer for likestilling i organisasjonen (Davis, 2022, s.101).

Veldig mange selskaper har nå også egne ledere eller rådgivere innenfor mangfold. Med tanke på det tidligere nevnte demografiske skiftet, har flere og flere selskaper sett nødvendigheten av å ansette egne mangfoldsledere, som kan håndtere ulike problemstillinger innenfor mangfold, likestilling og inkludering (Davis, 2022, s. 88). I tillegg setter mange opp en egen avdeling i selskapet som bare arbeider med dette eller de oppretter et eget mangfolsråd (Davis, 2022, s. 107).

Rekruttering av mangfold er også en vesentlig faktor for at et selskap skal fortsette å være konkurransedyktig i dagens skiftende omgivelser. De demografiske endringene jeg har vært inne på tidligere bidrar til at det er en ny generasjon av talenter, og det er viktig å åpne opp for deres kunnskap. Det kan være en utfordring for mange organisasjoner å tiltrekke, rekruttere og beholde et mangfold av talenter (Davis, 2022, s. 133). Det er i den sammenheng nyttig å starte med å se på hvordan organisasjonen står med hensyn til forståelse og forpliktelse til mangfold. En sterk rekrutteringsplan innebærer konkrete tiltak basert på analyser av nåværende tilstand (Davis, 2022, s. 134). Når man ser på rekruttering av mangfold i et langsiktig perspektiv innebærer det å kartlegge hvilke ferdigheter, kunnskaper og ekspertise selskapet vil ha behov for i fremtiden basert på fremtidig vekst, innovasjon og som svar på endrede krav. Et tiltak her kan være å bygge relasjoner både på innsiden og utsiden av organisasjonen (Davis, 2022, s. 135). Et annet viktig ledd i selskapers arbeid med mangfold, likestilling og inkludering er å utgi informasjon om selskapers nåværende håndtering av dette, slik at det er tilgjengelig for kunder, ansatte og interessenter. Typiske kjennetegn som brukes for å identifisere forskjeller og likheter er kjønn, alder, nasjonalitet, sosiale eller andre former for etnografisk bakgrunn (Braedel-Kühner & Müller, 2015, s. 169). Rapportering kan bidra til å sette mangfold på agendaen og at selskapet oppnår en identifisering og utvikling av mangfold. Store selskaper egner seg til en analyse av mangfold, likestilling og inkludering. Mangfoldet øker i disse selskapene hele tiden, og i tillegg har de ressursene til å utføre rapportering (Braedel-Kühner & Müller, 2015, s. 169). Rapportering er et styringsverktøy for informasjon og kommunikasjon, motivasjon og målsetting, planlegging og beslutning, kontroll og håndheving (Braedel-Kühner & Müller, 2015, s. 169).

Mangfold, likestilling og inkludering er nevnt under flere temaer som kjerneindikatorer i GRI-standarden. De mest fremtredende er mangfold og like muligheter og hva kvinner og menn tjener i forhold til hverandre. Videre er det krav å rapportere om sammensetningen av styringsorganer og fordelingen av ansatte basert på kjønn, aldersgruppe, etnisitet og andre indikatorer på mangfold (Braedel-Kühner & Müller, 2015, s. 175). GRI 400 dreier seg om

rapportering om sosiale forhold. Bærekraftsrapportering om mangfold, likestilling og inkludering, startet i 2015 i forbindelse med utarbeidelsen av FNs bærekraftsmål (GRI 2019, referert i Kincaid & Smith, 2021, s. 3). Indikatorene 405 (Mangfold og like muligheter) og 406 (Anti-diskriminering), er sentrale i forbindelse med slik rapportering (Kincaid & Smith, 2021, s. 3). Jeg skal belyse GRI-standarden og dens rolle i bærekraftsrapporteringen senere i oppgaven

## **2.4 Bærekraftsrapportering**

Bølgen av finansskandaler på begynnelsen av 2000-tallet og den globale finanskrisen i 2007 og 2009, har bidratt til at det nå er et større fokus på selskapers bærekraft, bedriftsstyring og etisk ansvar. Bedrifter og organisasjoner over hele verden har respondert på dette ved å utvikle et rammeverk for bærekraftig virksomhet som består av de fem overordnede dimensjonene økonomisk, styringsmessig, sosial, etisk og miljømessig ytelse (Brockett & Rezaee, 2012, s. 3). Tradisjonelt rapporterte selskaper bare innenfor de økonomiske resultatene. Det har som nevnt skjedd en utvikling i samfunnet siden da, og i dag er selskapers rolle i samfunnet mye mer merkbar enn før (Brockett & Rezaee, 2012, s. xv).

Globaliseringen, teknologiske fremskritt og interessenteorien har bidratt til at bærekraftsrapportering er viktig for å vise til at man er et ansvarlig selskap (Brockett & Rezaee, 2012, s. xiv)

Den fremtidige suksessen til bærekraftsrapportering avhenger av integriteten i prosessen og om rapportene er transparente og pålitelige. Hvis selskaper utviser integritet og åpenhet i rapportene kan dette påvirke interessentenes og allmennhetens tillit til bærekraftsrapporter i betydelig grad. Integriteten til bærekraftsrapportering kan styrkes ved å:

- Utvide omfanget av rapporteringen til å omfatte interessentperspektivet
- Offentliggjøring av bærekraftig ytelse i alle dimensjoner, for å gjøre det mulig for interessenter å vurdere den samlede ytelsen
- Utvide ledelsens diskusjon og analyse av alle dimensjoner av bærekraftsprestasjoner ved å sette tallene inn i en bærekraftig sammenheng
- Utvikle et integrert rapporteringssystem for bærekraft og ansvarlighet, for å gjenspeile omfattende resultater
- Offentliggjøring av mer kontinuerlig og elektronisk virksomhetsrapportering

(Brockett & Rezaee, 2012, s. 19)

Den triple bunnlinjen som jeg har vært inne på tidligere i oppgaven er identifisert som kjernen i selskapers engasjement innenfor bærekraft og bærekraftsrapportering. På bakgrunn av dette avhenger selskapers bærekraft av om de innlemmer økonomiske, miljømessige og sosiale forhold i ledelses- og rapporteringsprosesser (Milne & Grey, 2012).

Temaet bærekraft utvikler seg stadig og det blir satt i gang initiativer rundt om i verden, med tanke på at en bærekraftig utvikling er avgjørende for å sikre fremtidig levedyktighet for organisasjoner. Det er en økende knapphet på råvarer og økende priser på energi og råvarer, som fører til at bærekraft blir et nødvendig fokus for å kunne overleve som selskap (Brocket & Rezaee, 2012, s. 8). Covid-19-pandemien har også vært med på å synliggjøre hvor sårbar vår globale økonomi er. Pandemien har ført til en større ulikhet både økonomisk og sosialt. Derfor blir det ekstra viktig å vurdere økonomisk vekst opp mot naturens og miljøets tålegrense. Investorer ønsker å bidra positivt ved å satse på bærekraftige investeringer (Brandt, 2021, s. 140-141).

Forventningen om bærekraftsrapportering innebærer at investorer, sammen med et bredt spekter av andre interessenter i økende grad krever at selskaper offentliggjør ikke-finansiell informasjon, utover det som er tilgjengelig i regnskapet (Bose, 2020, s. 14). Ikke-finansiell informasjon vil si informasjon angående miljømessige, sosiale og styringsmessige resultater (Esty & Cort, 2020, s. 3). Den moderne betegnelsen på bærekraftsrapporter er ESG-rapporter. Tidligere var det mer vanlig å kalle slik rapportering for ikke-finansiell rapportering, slik jeg var inne på innledningsvis. Selv om denne typen rapportering anses som ikke-finansiell ser man likevel at selskaper med høye klimautslipp er forbundet med mye større risiko med tanke på investeringer. Samtidig har det betydning for aksjeprisen ved avsløring av brudd på menneskerettigheter. I tillegg kan diskriminering og manglende likestilling føre til at ansatte går til søksmål mot egen bedrift. Da kan det som anses som ikke-finansielle faktorer likevel få høyst finansielle konsekvenser (Andersen & Gjørlberg, 2022, s. 240).

Det har vært få formelle krav til selskapers bærekraftsrapportering. Innenfor noen sektorer, som for eksempel olje og gass har det vært enkelte rapporteringskrav. Likevel er det som nevnt over en forventning og et press fra interessenter om å utføre slik rapportering. I den forbindelse har det blitt utviklet flere ulike rammeverk for bærekraftsrapportering, som har til hensikt å hjelpe selskaper med å forbedre rapporteringen slik at den blir utført på en mer strategisk måte (Bashir et al., 2022, s. 254-255).



Fremover vil det bli stadig viktigere for selskaper å utgi informasjon om miljø, sosiale og styringsmessige forhold. Klimautslippene og utnyttelsen av naturressursene vil kunne føre til svekket grunnlag for mange samfunn over hele verden. Med tanke på dette har selskaper en etisk plikt til å redegjøre for hvordan de stiller seg i forhold til dette. Slik informasjon anses nå som forretningskritisk informasjon (Andersen & Gjølberg, 2022, s. 241).

Verktøykasser for organisasjoner, standarder og rammeverk utviklet av for eksempel GRI, FN eller World Business Council for Sustainable Development og kan assistere organisasjoner til å bidra til oppnåelse av de 17 bærekraftsmålene (Bose, 2020, s. 24).

## 2.5 Sentrale rammeverk for og reguleringer knyttet til bærekraftsrapportering

For å kunne avgjøre om selskaper håndterer viktige forhold innenfor bærekraft på en betryggende måte er det nødvendig med informasjon som er konsistent og mulig å sammenligne. De offentlige rapporteringskravene som jeg har vært inne på tidligere kommer til kort med tanke på dette. På bakgrunn av dette er det behov for rammeverk som skal bidra til å gi mer håndfaste initiativer for selskapers bærekraftsrapportering (Andersen & Gjølberg, 2022). På bakgrunn av dette har flere nye frivillige ikke-finansielle rapporteringsinitiativer vokst frem internasjonalt. Rammeverk for bærekraftsrapportering er en metode for å kategorisere og regulere ikke-finansiell informasjon. For bedrifter handler det om å velge det rammeverket som er best egnet, med tanke på at ulike rammeverk oppfyller forskjellige formål for ulike målgrupper (Bose, 2020, s. 25).

De mest utbredte rammeverkene er: Global Reporting Initiativ (GRI), The Sustainability Accounting Standards Board (SASB), International Integrated Reporting Council (IIRC) og CDP og Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) (Andersen & Gjølberg, 2022). Den nyeste aktøren innenfor rammeverk er IFRS Foundation, som foreslår en global tilnærming til bærekraftsrapportering for å kunne adressere spredningen av standarder (Christensen et al., 2021).

SASB (Sustainable Accounting Standards Board) fokuserer på investorer som det primære publikum. Stiftelsens oppdrag er å etablere standarder innenfor bærekraftsrapportering som letter kommunikasjon fra selskaper til investorer av beslutningsnyttig informasjon. De har spesialisert seg på å identifisere spesifikke bærekraftsproblemer som er relevante for de 11 sektorene rammeverket er beregnet på. På bakgrunn av dette har de utviklet «SASB Materiality Map», som er kategorisert basert på sektor og problemstilling (Bose, 2020, s. 19).

The International Integrated Reporting Council (IIRC) ble etablert på bakgrunn av at aktører i kapitalmarkedet ønsket rapportering som går utover vanlig årsregnskap, altså ikke-finansiell rapportering. Formålet med dette rammeverket er at det skal være et globalt rammeverk, som gir informasjon om samfunn, styring og miljø og at informasjonen skal kunne sammenlignes. Hensikten med rammeverket er at rapporteringen blir mer integrert (Ditlev-Simonsen, s. 10-11). IIRC har som mål å "forbedre kvaliteten på informasjonen som er tilgjengelig for tilbydere av finansiell kapital for å muliggjøre en mer effektiv og produktiv allokering av kapital». Rammeverket er langt vanskeligere å anvende enn GRI. IIRC krever en revurdering av forretningsmodellen til selskapet for å se på hvordan det skaper verdi ved hjelp av de seks kapitaltypene som er beskrevet i rammeverket (Bose, 2020, s. 18).

UN Global Compact ble etablert i 2000, av FNs generalsekretær Kofi Annan. Rammeverket bygger på ti prinsipper og er utarbeidet av FN, bedrifter og organisasjoner (Ditlev-Simonsen, 2014, s. 7). Hensikten er å fremme en bærekraftig utvikling og bidra til bekjempelse av fattigdom. UNGC og GRI samarbeider med hverandre, og de fleste store norske bedrifter har sluttet seg til Global Compact (Molin, 2006, s. 35). Når bedrifter slutter seg til UN Global Compact innebærer det at de viser at de ønsker å arbeide med samfunnsansvar og bærekraftig praksis. Hovedmålsettingene til dette nettverket er at de ti prinsippene skal bli en del av forretningsstrategien til virksomheter globalt og å fremme aktiviteter, som skal bidra til å oppnå FNs bærekraftsmål (FN-sambandet, 2023).

### **2.4.1 GRI standard**

De fire selskapene jeg har benyttet som caser i denne studien, benytter seg av GRI-standard for bærekraftsrapportering. GRI står for Global Reporting Initiative og er en fremgangsmåte for hvordan virksomheter kan rapportere om sin forpliktelse til bærekraft (Regnskap Norge, 2019). Global Reporting Initiative er et samarbeid mellom internasjonale bedrifter, det sivile samfunn, akademiske og profesjonelle organisasjoner, og ble tilgjengelig i 2000.

Rammeverket har videre blitt fornyet flere ganger (Ditlev-Simonsen, 2014, s. 8).

GRI er den klart mest utbredte standarden for bærekraftsrapportering. Databasen viser 7295 bærekraftsrapporter fra 2017, hvorav 4202 (58%) ble utarbeidet i henhold til GRI-retningslinjene. Den tiltenkte målgruppen til GRI består av et bredt spekter av interessenter inkludert investorer, forbrukere, ansatte og resten av samfunnet. Hensikten til GRI er «å styrke beslutninger som skaper sosiale, miljømessige og økonomiske fordeler for alle». Fokuset på et bredt spekter av interessenter stammer fra opprinnelsen til GRI som er i henhold til FNs fokus på bærekraftig utvikling, som skal gi fordeler for alle (Bose, 2020, s. 18).

GRI er utformet som en veiledning og støtte til organisasjoner i forbindelse med utarbeidelse av bærekraftsrapporter. Hensikten med en slik standard er at informasjonen skal gis i standardisert form som igjen skal fremme interne og eksterne fordeler ved at det øker tilliten fra interessenter. Selskapene utviser dette ved å rapportere transparent og med ansvarlighet (Braedel-Kühner & Müller, 2015, s. 173). Rapportene utarbeides og publiseres frivillig for å nå ut til interessentene. Rapportene bør inneholde informasjon rapporteringsperiode og tidligere rapporter (Braedel-Kühner & Müller, 2015, s. 174). De ulike rammeverkene er ikke gjensidig utelukkende. I prinsippet kan selskaper velge å utarbeide bærekraftsrapporten i henhold til andre rammeverk, samtidig som det offentliggjør nøkkelindikatorer basert på GRI-standard (Bose, 2020, s. 18)

Selv om GRI er et ledende rammeverk for bærekraftsrapportering, blir det likevel kritisert for at det fokuserer for mye på detaljer, i stedet for relevans. Det har blitt argumentert for at selskaper kan rapportere på flere av indikatorene, men at de unngår å gå i kjernen av utfordringer (ProSus rapport 6/04, referert i Molin 2006). Dette kan ha med å gjøre at selskapene selv har ansvar for å tolke hvordan de skal benytte rammeverket og indikatorene. Dette kan øke faren for at det blir valgt en rapporteringsform som stiller selskapet i et fordelaktig lys (Andersen & Gjølberg, 2022).

### **3.0 Metode**

#### **3.1 Kvalitativ forskningsmetode**

Siden formålet med oppgaven er å analysere hvordan og i hvilken grad norske internasjonale selskaper rapporterer om deres aktiviteter og prosesser innenfor mangfold, likestilling og inkludering i bærekraftsrapporter, samt å sammenligne rapportene over tid, var det mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ forskningsmetode i denne studien.

#### **3.2 Casestudie som forskningsdesign**

Jeg har i denne studien benyttet meg av casestudie som forskningsdesign ved at jeg har valgt ut fire selskaper som utgangspunkt for analyse. Ved bruk av case foretas det en avgrensning for hva og hvem studiet inkluderer og ekskluderer. Casestudie som forskningsdesign handler dermed om hvilken avgrensning som har blitt gjort, og ikke hvilke valg man har tatt innenfor analyse, som jeg skal komme inn på senere. En case kan for eksempel være en bedrift, avdeling eller organisasjon. En slik form for case kan egne seg til å besvare organisasjonssosiologiske spørsmål. Når man har valgt ut en case, kan man videre utforme problemstilling og forskningsspørsmål som er spesielt interessant for den casen man jobber med. Dette er i tråd med min fremgangsmåte hvor jeg først avgrenset studien ved å velge fire selskaper, som har et spesielt fokus på mangfold, likestilling og inkludering. Deretter utviklet jeg forskningsspørsmålene basert på informasjonen som har blitt publisert i deres bærekraftsrapporter (Tjora, 2017, s. 41-42).

##### **3.2.1 Utvalgsstrategi av case**

Utvalgsstrategi ved casestudier baserer seg på at man ønsker å oppnå dybdeforståelse ved å analysere relativt få strategisk utvalgte enheter. Det er viktig å begrunne årsaken til hvorfor akkurat de utvalgte casene er benyttet i studien. I casestudier skapes kunnskap om casen (Tjora, 2017, s. 40-41). De fire selskapene Equinor, Kongsberg Gruppen, Norsk Hydro og Yara International ble valgt ut. Jeg valgte disse selskapene fordi de har offentliggjorte bærekraftsrapporter tilgjengelig på sine nettsider. I tillegg har de et tydelig fokus på mangfold, likestilling og inkludering og det finnes mye tilgjengelig informasjon om dette, som danner et godt grunnlag for analyse.

Å få innsyn og tilgang er ofte ikke noe problem, med tanke på at svært mye empiri er tilgjengelig umiddelbart via nettsider eller åpne databaser. Slik empiri danner dermed et godt grunnlag for å kunne skrive en interessant og relevant masteroppgave (Asdal & Reinertsen, 2020, s. 162). Med grunnlag i det jeg har beskrevet over var det hensiktsmessig å benytte offentliggjorte bærekraftsrapporter fra nettsidene til selskapene, i tillegg til at jeg har benyttet annen offentlig informasjon fra nettsider og mediasaker.

### **3.2.2 Casebeskrivelse: Equinor, Kongsberg Gruppen, Norsk Hydro og Yara International**

Jeg vil i dette kapittelet gi en kort presentasjon av de selskapene jeg har valgt ut som case. Presentasjonen av selskapene vil gi et innblikk i hvem de er og hva de produserer og leverer. Alle selskapene er internasjonale med hovedkontor i Norge.

#### **Equinor**

Equinor er et internasjonalt energiselskap med hovedkontor i Stavanger. Innen 2050 ønsker de å bli et klimanøytralt selskap. De er den største olje- og gassoperatøren på norsk sokkel og de opererer i mer enn 30 land og har rundt 22.000 ansatte. De leverer energi til Europa, er en verdensledende offshoreoperatør og en internasjonal pioner innenfor fornybar energi og lavkarbonløsninger (Equinor 2023).

#### **Kongsberg Gruppen (KONGSBERG)**

KONGSBERG er et ledende globalt teknologiselskap (Kongsberg, 2023). De bidrar til sikkerhet, trygghet og effektivitet ved å levere avanserte og pålitelige teknologiske løsninger til komplekse operasjoner under ekstreme forhold. De opererer innenfor forsvars-, maritim-, fiskeri- og romfartsindustrien og de samarbeider med globale kunder innenfor disse områdene (KONGSBERG 2022, s. 13). De driver virksomhet i 39 land og har 12187 ansatte. De er et børsnotert konsern og deres hovedkontor ligger i Kongsberg i Norge. Konsernet har følgende tre forretningsområder: Kongsberg Defence & Aerospace, Kongsberg Maritime og Kongsberg Digital. Hele konsernet bli administrert gjennom morselskapet Kongsberg Gruppen ASA (KONGSBERG 2022, s. 171). Kongsberg Defence & Aerospace er ledende innenfor teknologi globalt og de er en ledende leverandør innenfor forsvarsløsninger, overvåkning, romfartsvirksomhet, MRO og flystrukturer. Kongsberg Maritime er leverandør av utstyr og tjenester som benyttes i bærekraftige maritime operasjoner. Kongsberg Digital er et programvareselskap innenfor industrien. De bidrar til å optimalisere av bedrifters design og vedlikehold av installasjoner og eiendeler (KONGSBERG, 2022, s. 13).

#### **Norsk Hydro**

Norsk Hydro er et ledende industrielt selskap, som har forpliktet seg til en bærekraftig fremtid. De ble etablert i 1905 og har hovedkontor i Oslo. De har 32000 ansatte i flere enn 140 lokasjoner i 40 land (Norsk Hydro, 2023). De har formål om å «skape et mer livskraftig

samfunn gjennom nyskapende og effektiv utvikling av naturressurser til produkter og løsninger». De produserer aluminium, energi til bauksittutvinning, primæraluminium og driver med aluminiumraffinering, aluminiumekstrudering og resirkulering av aluminium (Norsk Hydro, 2022, s. 5). I tillegg driver de med produksjon av fornybar energi og er en av de tre største aktørene av vannkraftproduksjon i Norge og en stor kraftmarkedsaktør i Norden og Brasil (Norsk Hydro, 2023).

## **Yara International**

Yara International ble etablert i 1905 og het da Norsk Hydro. De ble til Yara International ASA i 2004. Hovedkontoret befinner seg i Oslo. De har mer enn 17000 ansatte og opererer i over 60 land (Yara International, 2023). Yara produserer et bredt spekter av nitrogenbasert gjødsel og industriprodukter. I tillegg leverer de løsninger for plantenæring og presisjonslandbruk. De tilbyr innovative klima- og naturvennlige løsninger for bønder, næringsmiddelbedrifter og andre energiintensive sektorer og de følger opp sin forpliktelse til bærekraftig verdiskaping og en avkarbonisert og positiv fremtid for miljøet (Yara International 2022).

## **3.3 Valg av forskningsmetode**

### **3.3.1 Dokumentanalyse**

I denne studien har jeg benyttet meg av den kvalitative forskningsmetoden dokumentanalyse. I rene dokumentanalyser brukes dokumentene som empiri. Dokumentene kan da være spesifikk for casen man undersøker, slik det er i denne analysen ved at datagrunnlaget for studien er årsrapporter fra 2017, 2019 og 2022 og nettsider relatert til de fire selskapene i casen (Tjora, 2017, s. 183). En dokumentanalyse er en systematisk prosedyre for gjennomgang eller evaluering av dokumenter. I likhet med andre metoder innenfor kvalitativ forskning krever en dokumentanalyse at dataene blir tolket og undersøkt for å fremkalle mening, få forståelse og oppnå empirisk kunnskap (Bowen, 2009, s. 27). Når man baserer forskning på dokumenter er det spesielt viktig at man setter disse i en kontekst. Vi må blant annet se på når dokumentene er skrevet og hvem som har skrevet dem (Tjora, 2017, s. 183). I starten var det lett å gå seg vill i alle dokumentene. Etter hvert som jeg ble bedre kjent med materialet, fikk det en dybde og rikdom og jeg oppnådde interessante analyser basert på rapportene (Asdal & Reinertsen, 2020, s. 36-37).

Når man skal se på tidligere hendelser kan det være hensiktsmessig å benytte seg av dokumentanalyse som metode. Ved å studere dokumenter som ble publisert tilbake i tid får man mulighet til å se hvordan noe har utviklet seg over tid, som er relevant for min problemstilling (Bowen, 2009, s. 29). På denne måten blir dokumentene et middel til å spore endring og utvikling. Dersom forskeren har tilgang til ulike utkast av et spesifikt dokument, kan disse sammenlignes for identifisere forandringer (Bowen, 2009, s. 30). Sett i lys av at min kontekst var å studere bærekraftsrapporter med fokus på mangfold, likestilling og inkludering i fire norske internasjonale selskaper fra en tidsperiode fra 2017 til 2022, var det hensiktsmessig å gjøre dette i form av dokumentanalyse. Disse fire selskapene har på sine nettsider publisert bærekraftsrapporter flere år tilbake i tid og fram til i dag. Som nevnt over hadde jeg derfor tilgang til ulike utkast av et spesifikt dokument.

### **3.3.2 Type dokumenter og utvalgsstrategi**

Datagrunnlaget for studien er hovedsakelig årsrapporter fra 2017, 2019 og 2022 for fire norske internasjonale selskaper. Jeg har også som nevnt supplert med relevant informasjon fra nettsider. De fire selskapene ble valgt ut på bakgrunn av at alle fire har publiserte rapporter flere år tilbake i tid og frem til 2022. Årsrapporter brukes i forskning om CSR-relaterte temaer som en viktig informasjonskilde, fordi de omfattes som det viktigste kommunikasjonsverktøyet de fleste selskaper har for å nå ut til samfunnet og interessenter. Dessuten oppfattes årsrapportene fra disse selskapene som en god informasjonskilde, og var lett tilgjengelig for analyse.

Jeg har valgt å benytte rapporter med noen års mellomrom, slik at endringer kommer mer tydelig frem. Siden det ble gjort endringer i loven i 2019, som trådte i kraft først i 2020, bestemte jeg meg for å ikke inkludere rapporter fra 2020. Etter å ha sett nærmere på rapportene til selskapene, fant jeg også ut at flere hadde gjort endringer i 2021 eller 2022, i form av at de har publisert integrerte rapporter hvor de presenterer både bærekraft og økonomiske resultater. På bakgrunn av dette valgte jeg å hoppe over 2021, og har derfor analysert rapporter fra 2017, 2019 og 2022.

### **3.4 Analyse (koding og tolkning av materiale)**

Ved kvalitativ analyse innebærer koding at man setter ordkoder på datamaterialet man har samlet inn og deretter samles disse i overordnede kategorier. Sagt på en annen måte gir kvalitativ datainnsamling ustrukturerte data, som vi deretter må etterstrukturere (Askheim & Grenness, 2008, s. 148).

For å komme i gang med dokumentanalysen var det nødvendig å få en oversikt. Jeg stod overfor et stort datamateriale som bestod av til sammen 12 rapporter og enkelte nettsider. For å danne et godt grunnlag til analysen var det viktig å finne, samle inn og systematisere dokumentene (Asdal & Reinertsen, 2020, s. 157). Man kan derfor si at de utgjør et rikt empirisk materiale (Asdal & Reinertsen, 2020, s. 181). Ved digital datainnsamling kan man kjapt samle et stort datamateriale. Det kan derfor være utfordrende å gjøre datainnsamlingen på en god og systematisk måte (Asdal & Reinertsen, 2020, s. 174). Grundighet og presisjon er to forskningsetiske prinsipper som er viktig når man skal håndtere dokumenter (Asdal & Reinertsen, 2020, s. 174).

Med tanke på dette lagret jeg relevante dokumenter og tok presise notater organisert etter dato. Når jeg satte i gang med en ny økt med datainnsamling plasserte jeg først materialet, altså hva slags materiale det var snakk om og hvor jeg fant det. Deretter beskrev jeg materialet i form av korte notater om innholdet i dokumentene (Asdal & Reinertsen, 2020, s. 174).

Materialet ble kategorisert etter de forskjellige grunnlagene for diskriminering (kjønn, etnisitet, funksjonsnedsettelse osv.) og etter ulike rapporteringskrav (lønnskartlegging, kjønnsbalanse osv.). Sammenligningen av årsrapporter over tid er gjort ved å kartlegge omfanget av begrepene "likestilling", "diskriminering", "mangfold", «inkludering», «alder», «lønn» og "kvinner" i årsrapporter fra 2017, 2019 og 2022.

### **3.5 Evaluering av valgt metode**

I denne masteroppgaven har jeg som nevnt analysert bærekraftsrapporter og supplert med enkelte nettsider. I denne studien var det også viktig å samle inn longitudinelle data, det vil si data som kan beskrive endring og utvikling over tid (Tjora, 2017). Dette var en av grunnene til at selskapenes bærekraftsrapporter ble brukt som informasjonskilde.

Det kan være flere svakheter ved å benytte dokumentanalyse som eneste forskningsmetode. Det er derfor viktig å evaluere dokumentenes autenticitet og troverdighet (Asdal & Reinertsen, 2020, s. 209). Et ledd i dette er å se på dokumentene med et kritisk blikk for å avgjøre om de faktisk kan svare på det vi lurer på og om vi kan stole på dem. Da kan man si at vi vurderer dokumentenes opphav, autenticitet og gyldighet (Asdal & Reinertsen, 2020, s. 210). Når man jobber med dokumenter på nett, slik jeg har gjort i denne analysen viser Asdal & Reinertsen (2020) til fire spørsmål man kan stille seg. Det første er om man kan stole på nettsøket sitt. Det kan i denne sammenheng være nyttig å gjøre flere søk, slik at man er sikker på at man benytter den mest relevante kilder. Det neste spørsmålet dreier seg om man kan



stole på avsenderen. Da ser man på hvem som har publisert kildene og vurderer autoritet og legitimitet (Asdal & Reinertsen, 2020, s. 120). Det tredje spørsmålet dreier seg om å avgjøre om man kan stole på selve dokumentet. Ofte finnes det flere versjoner av samme dokument, og det er derfor viktig å være bevisst på hvilken versjon man benytter. Det er i den sammenheng viktig å undersøke om man bruker den nyeste versjonen av dokumentet ved å se på når det ble publisert. Det fjerde og siste spørsmålet handler om man har funnet det man trenger. Selv om det finnes mye informasjon tilgjengelig, er det ikke nødvendigvis slik at vi har funnet frem til det mest vesentlige. Videre er det også viktig å være bevisst på at noe kan også være holdt tilbake i dokumentene (Asdal & Reinertsen, 2020, s. 211).

### **3.5.1 Realibilitet**

Reliabilitet i en studie dreier seg om resultatene av undersøkelsen og om disse kan stoles på. En reliabel studie vil si at en annen forsker ville fått et tilsvarende resultat ved hjelp av tilsvarende prosedyre for datainnsamling (Askheim & Grenness, 2008, s. 22). Ved å være mest mulig transparent om hvordan man har gått fram fra start til slutt vil det være mulig for andre forskere å vurdere kvaliteten på arbeidet vi har utført (Askheim & Grenness, 2008, s. 23). Jeg har forsøkt å legge til rette for en reliabel studie ved at jeg har fokusert på rapporter fra 2017, 2019 og 2022 med den hensikt å samle inn mest mulig nøyaktig informasjon. Til tider var dette en utfordring, fordi flere av selskapene hadde både en engelsk og norsk versjon av rapportene, hvor det i tillegg var noe ulik informasjon. I tillegg hadde Yara både bærekraftsrapport og integrert rapport med litt ulik informasjon. På bakgrunn av dette har jeg gjort en sammenligning av de ulike versjonene og tatt med relevante funn fra begge rapportene i analysen. I tillegg må det være rimelig å anta at informasjon man finner i bærekraftsrapporter og på nettsider representerer faktiske forhold og at de derfor kan anses som pålitelige.

### **3.5.2 Validitet**

Validitet dreier seg om gyldighet og om vi har undersøkt det vi hadde til hensikt å undersøke. I den sammenheng kan man spørre seg om funnene vi har gjort gir en refleksjon av formålet med undersøkelsen (Askheim & Grenness, 2008, s. 23). Validitet kan vurderes ved å se på sammenhengen mellom problemstillingen og den metoden som er valgt (Askheim & Grenness, 2008, s. 24). Med grunnlag i dette anser jeg dokumentanalysen min av bærekraftsrapportene til selskapene som godt egnet til å gi svar på mine forskningsspørsmål og hovedproblemstilling, med tanke på at jeg har identifisert de temaene som er relevante for

å gi svar på det jeg lurte på og konkluderer med dette at jeg har et datamateriale med god kvalitet.

### **3.5.3 Generaliserbarhet**

Generaliserbarhet vil si det samme som gyldighet også i andre situasjoner, altså om funnene er relevante utover de enhetene som er undersøkt (Tjora, 2017, s. 231). I ulike kvantitative forskningsmetoder benytter man statistiske former for generalisering, noe som ikke er mulig innenfor kvalitative studier. Funnene i denne studien kan derfor være spesifikke for kun de fire selskapene. Likevel kan oppgaven generaliseres til andre klart definerte case, som lignende norske internasjonale selskaper.

## 4.0 Analyse

I denne delen vil jeg presentere funn fra studiens datamateriale og knytte disse opp mot teorien jeg har presentert i teorikapittelet. Jeg skal i denne sammenheng løfte frem ulike aktiviteter og prosesser innenfor mangfold, likestilling og inkludering som selskapene kommuniserer gjennom bærekraftsrapporter. For å besvare det første forskningsspørsmålet, har jeg analysert årsrapportene til de fire selskapene fra 2017, 2019 og 2022. Jeg har også brukt enkelte utsnitt fra rapporter fra 2021 der hvor det var mest hensiktsmessig og jeg ikke fant tilsvarende informasjon fra 2022, eller de andre årene. I tillegg har jeg supplert med informasjon fra aktuelle nettsider.

I del 2 av kapittelet skal jeg besvare det andre forskningsspørsmålet og jeg skal da fokusere på hvordan samfunnsansvarsrapportering med fokus på mangfold, likestilling og inkludering har endret seg i omfang blant selskapene. Som ved det første forskningsspørsmålet har jeg også her analysert rapportene fra 2017, 2019 og 2022, og jeg har med bakgrunn i disse undersøkt om rapporteringen har endret seg over tid.

### 4.1 Aktiviteter og prosesser innenfor mangfold, likestilling og inkludering

Når det gjelder aktiviteter og prosesser er det flere likheter blant de fire selskapene. Jeg har derfor slått disse likhetene sammen til fem kategorier av aktiviteter og prosesser hvor jeg presenterer det jeg ser på som relevant og interessant informasjon fra hvert av selskapene. Jeg har også gjort funn som tilsier at noen av aktivitetene og prosessene er unike for hvert av selskapene.

#### 4.1.1 Strategisk arbeid med mangfold, likestilling og inkludering

Det første funnet jeg vil trekke frem er at alle de fire selskapene viser til at de arbeider *strategisk* med mangfold og inkludering.

I følge Equinors rapport har de jobbet systematisk med mangfold og inkludering siden 2019. De har følgende strategi for mangfold og inkludering: «Vår strategi for mangfold og inkludering går ut på å stadig forbedre et sikkert og inkluderende arbeidsmiljø for alle, og sørge for rettferdige og like muligheter. Strategien styrker Equinors samfunnsansvar for å sikre en rettferdig energiomstilling, og bygger på forpliktelsene vi har gjort som en del av våre nye verdikjeder» (Equinor 2022, s. 56). De viser til at strategien ble utviklet gjennom involvering av interne og eksterne interessenter, og tilbakemeldingen gikk i hovedsak ut på behovet for lokale tiltak, mangfold i toppledelsen og åpenhet til å snakke om mangfold utover kjønn» (Equinor 2022, s. 56). Sett i lys av dette ser man at Equinor påpeker at strategien blant

annet bidrar til å styrke deres samfunnsvar. Dette underbygger teorien om at selskaper kan oppnå resultater som er viktige for samfunnet ved å sette mangfold, likestilling og inkludering på agendaen (Newburry et al., 2022, referert i Ciuk et al., 2022). Det blir også påpekt at mangfold er noe mer enn variasjon i kjønn. Dette er helt i tråd med teori jeg har presentert om at mangfold også inkluderer flere individuelle kjennetegn som for eksempel utdanningsnivå, geografisk bakgrunn, språk og verdier (Hays-Thomas, 2017, s. 16). Davis (2022) viser i tillegg til erfaringer, preferanser, personlighet, alder og etnisitet.

KONGSBERG referer til følgende: «Vår tilnærming til mangfold og inkludering er forankret i våre etiske retningslinjer, og er et sentralt tema i KONGSBERGS personalpolitikk. Vi jobber målrettet for å rekruttere, promotere og utvikle mennesker i ulike aldersgrupper, etnisitet, utdanning og kjønn». De viser videre til at de fokuserte sterkt på kjønns mangfold i 2022, spesielt når det gjaldt å ansette kvinner i lederroller (KONGSBERG 2022, s. 120-121). Her ser man at KONGSBERG også løfter frem flere indikatorer på mangfold, i likhet med Equinor. I tillegg påpeker de at deres tilnærming til mangfold og inkludering er forankret i de etiske retningslinjene.

Videre kommuniserer Norsk Hydro følgende strategi: «Vi tar sikte på å øke verdiskapingen, og skape en kultur basert på tilhørighet i et kompetent og bærekraftig arbeidsmiljø basert på inkludering av forskjellene mellom oss. Strategien for mangfold, inkludering og tilhørighet skal bidra til en inkluderende kultur, inkluderende lederskap, likhet for underrepresenterte grupper, større mangfold i team og bedre kjønnsbalanse, og sikre mangfoldig tilgang på dyktige talenter» (Norsk Hydro, 2022, s. 118). Norsk Hydro viser også til at de har en bred definisjon av mangfold. Med bred definisjon mener de både primære og sekundære egenskaper. De definerer primære egenskaper som kjønn, rase, hudfarge, alder, etnisk opprinnelse, seksuell legning, romantisk orientering og personlighet. Mens de definerer de sekundære som utdanning arbeidserfaring, ferdigheter, språk, kommunikasjonsstil og livssyn (Norsk Hydro, 2022, s. 119). Yara International viser til at et mangfoldig, rettferdig og inkluderende arbeidsmiljø bidrar til at ansatte føler seg verdsatt og trygge til å si fra. Når man har ulike perspektiver til stede i et selskap kan dette bidra til å ta bedre beslutninger og gi økt prestasjon i omgivelser som endrer seg raskt (Yara 2022, s. 49). Denne tilnærmingen er i tråd med teori om at når et selskap har godt mangfoldsklima har de en toleranse og respekt for ulike perspektiver, i tillegg til at de anerkjenner at mangfold kan skape verdi for selskapet i form av kreativitet og bedre oppgaveløsning (Drange, 2014, referert i Brenna & Solheim, 2018, s. 189).

Samlet sett ser man ut i fra det som er beskrevet over at alle de fire selskapene viser til en strategisk tilnærming til mangfold og inkludering, og at dette kan bidra til å skape verdi både for ansatte, selskapene og samfunnet. Et annet sentralt funn er at flere av selskapene beskriver at mangfold dreier seg om et bredt spekter av egenskaper. Et eksempel er at Norsk Hydro nevner både primære og sekundære egenskaper når de snakker om mangfold. Dette er i tråd med studier som har blitt gjort innenfor temaet hvor karakteristikken ofte blir delt inn på en slik måte. Primære blir forklart som gitte egenskaper, mens sekundære forklares som ervervede egenskaper (Ruef et al., 2003, Horwitz & Horwitz, 2007, Milliken & Martins, 1996, referert i Brenna & Solheim, 2018, s. 188).

#### **4.1.2 Medarbeiderundersøkelser**

Medarbeiderundersøkelser er noe alle de fire selskapene benytter seg av som en prosess for å forbedre arbeidet med mangfold, likestilling og inkludering. I tillegg benyttes undersøkelsene til å måle tilstanden og hvilke tiltak som eventuelt må settes i gang for å oppnå forbedring.

Equinor benytter seg av det de kaller «Global People Survey», mens KONGSBERG gjennomfører sin medarbeiderundersøkelse med fokus på arbeidsforhold og arbeidsmiljø annethvert år (KONGSBERG, 2022, s. 118). «I vår globale medarbeiderundersøkelse gir de ansatte i selskapet en tilbakemelding på hvordan de opplever arbeidsforhold og arbeidsmiljø. I årets undersøkelse var det ingen av de ansatte som rapporterte at de har blitt diskriminert eller hadde opplevd trakassering» (KONGSBERG, 2021, s. 56).

Norsk Hydro sin medarbeiderundersøkelse blir kalt for Hydro Monitor og brukes til å kartlegge situasjonen angående inkludering. Basert på denne undersøkelsen danner de hypoteser for hvordan de kan styrke mangfoldet, inkluderingen og tilhørigheten. For å oppnå varige endringer etablerer de pilotprosjekter. For å måle fremdrift gjennomfører de årlige undersøkelser og etablerer tiltak basert på disse (Norsk Hydro 2022, s. 106). De innførte også en inkluderingsindeks i 2021. Denne består av åtte anonyme spørsmål som er knyttet til mangfold, inkludering og tilhørighet. Resultatene fra denne indeksen viser at 76 prosent av de ansatte har et positivt syn på inkludering i Hydro. Den viser også at de ansatte som identifiserer seg som minoriteter føler seg mindre inkludert enn andre basert på alle hovedkategoriene i indeksen. Det vises til at de i 2022 vil arbeide med å forstå årsakene til dette og identifisere egnede tiltak. (Norsk Hydro 2022, s. 107).

Yara har også en tilsvarende indeks. Her blir mangfold og inkludering målt gjennom en undersøkelse som blir utført av ekstern tredjepart. I 2022 forble denne indeksen høy, men det

var likevel en nedgang på 2 prosent sammenlignet med 2021. Det området med størst nedgang sammenlignet med 2021 var frykten for å si fra. Basert på dette viser Yara til at de vil fokusere på en forbedring på dette området framover og at de vil gå aktivt inn for å skape et trygt arbeidsmiljø (Yara International, 2022, s. 50).

Som det fremkommer av resultatene fra undersøkelsene jeg har presentert over har selskapene hatt ulike resultater i forbindelse med undersøkelsene. KONGSBERGs medarbeiderundersøkelse fra 2021 viste at ingen ansatte følte seg trakassert eller diskriminert. I Norsk Hydro viste undersøkelsene fra samme år at minoriteter føler seg mindre inkludert, mens i Yara viste undersøkelsen at de ansatte har frykt for å si fra. Å gjennomføre undersøkelser for å kartlegge tilstanden innenfor mangfold, likestilling og inkludering er i tråd med teorien jeg har beskrevet om at selskapene kan få en forståelse for deres styrker og svakheter ved å analysere sine egne prosedyrer og praksiser innenfor mangfold, likestilling og inkludering. På den måten dokumenterer de et øyeblikksbilde, slik at de kan måle fremgang senere (Davis, 2022, s. 101).

#### **4.1.3 Arrangementer, programmer og opplæring**

Ulike arrangementer, programmer, opplæring og kurs er også noe alle de fire selskapene benytter seg av for økt oppmerksomhet og engasjement rundt mangfold, likestilling og inkludering. Jeg vil under presentere et utvalg av aktivitetene som blir gjennomført av selskapene.

Equinor fokuserer på å styrke inkludering av ansatte som identifiserer seg som LGBTQ+. I den forbindelse arrangerte de kurset «Rosa kompetanse» gjennom den norske organisasjonen for kjønns- og seksualitetsmangfold (FRI) for HR, kommunikasjons- og rekrutteringsavdelingen. Dette er en inkluderende språkopplæring. De ønsker også å arrangere dette for andre grupper av ansatte i 2023 (Equinor 2022, s. 57). KONGSBERG feiret i 2022 Pride-måned og deltok på deres første årlige Mangfold, inkludering og tilhørighetskonferanse. Det refereres til at de ønsker å styrke deres posisjon som en inkluderende, tolerant og ansvarlig arbeidsgiver i forbindelse med disse aktivitetene (KONGSBERG, 2022, s. 27).

Et annet funn er at Norsk Hydro feirer fem ulike mangfoldsdager for å øke oppmerksomheten og fremme inkludering av underrepresenterte grupper. I denne sammenheng feirer de kvinnedagen, internasjonal dag for eliminering av rasediskriminering, «Pride», verdensdagen for psykisk helse og internasjonal dag for mennesker med nedsatt funksjonsevne (Norsk Hydro 2022, s.121). De har også obligatorisk nettbasert opplæring i mangfold, inkludering og

tilhørighet for alle medarbeidere i kontorfunksjoner. I 2021 ble denne gjennomført på 17 språk.

Videre feiret Yara International sin første globale mangfold- og inkluderingsdag 14. september 2021. Feiringen markerte introduksjonen av det nye temaet rettferdighet til det allerede etablerte mangfold og inkluderingsprogrammet. I den forbindelse ble det arrangert aktiviteter, webinarer og workshops på alle lokasjoner. Andre aktiviteter i Yara er «Women in Agronomy», som ble vellykket lansert i 2021. Dette er et nettverk for kvinnelige agronomer på tvers av lokasjoner for veiledning, nettverksbygging og synlighet. Mentorprogrammet introduserer nye talenter for ansatte i seniorstillinger med den hensikten å øke kunnskapsdeling, utvikling og rådgivning. I 2020 lanserte Yara «Black Talent Initiative». Ett år etter, altså i 2021 lanserte de «Borderless leadership Program» for 200 senior ledere. Dette innebar en femtimers workshop i hvordan man kan håndtere rasefordommer og diskriminering på arbeidsplassen, etterfulgt av månedlig coaching i grupper. De har også «Black Leaders Development Program», som blir arrangert for fargede ledere i Yara, hvor de ønsker å gi trygghet til å snakke om rase og etnisitet og skape en inkluderende kultur, slike at fargede ledere føler seg satt pris på og verdsatt.

Med grunnlag i funnene jeg har presentert over kan det konkluderes med at opplæring i temaer knyttet til mangfold, likestilling og inkludering er sentralt i flere av selskapene. Selskapene gjennomfører slik opplæring for alle ansatte, inkludert ledere. I tillegg er arrangering av mangfoldsdager og konferanser sentrale funn. Dette støttes av teori som viser til at det krever langsiktig satsing for å kunne utnytte det fulle potensialet i mangfold. Et ledd i dette er å arrangere kurs, etablere kvinnenettverk, avholde seminarer og gjennomføre tiltak for økt likestilling, som er i tråd med funnene. Brenna & Solheim (2018) beskriver disse tiltakene som en investering, men de peker også på at dette ikke er godt nok som tiltak alene. Det kreves flere tiltak som for eksempel kulturbygging og utvikling av lederes kompetanse.

#### **4.1.4 Organisasjonskulturbygging og deres rolle i arbeidet med mangfold, likestilling og inkludering**

Som nevnt over er kulturbygging viktig og jeg har gjort funn som viser at kultur og verdier har en sentral rolle i selskapenes arbeid med mangfold, likestilling og inkludering.

Equinor viser til følgende om deres verdier: «To us D&I aligns with our values, our focus on safety and our purpose as a company». Verdiene til selskapet er «åpen», «modig», «samarbeid» og «omtenksom», og de ønsker at disse skal bidra til å veilede selskapet til å ta vare på mennesker, miljø og materiell (Equinor 2022, s. 43).

Følgende utsnitt beskriver hvordan mangfold og inkludering er forankret med KONGSBERGs verdier: «Determined, Innovative, Collaborative og Reliable er Kongsberg Gruppens fire verdier. Disse verdiene har Hildegunn McLernon, SVP Technology, Propulsion & Engines i Kongsberg Maritime, i bakhodet i sitt arbeid hver eneste dag og de er et godt fundament i arbeidet med mangfold og inkludering». Her ser man at selskapets verdier knyttes direkte opp mot arbeidet med mangfold, likestilling og inkludering (Naglestad, 2022). Videre argumenterer KONGSBERG med følgende om deres kultur: «en unik og sterk bedriftskultur som er utviklet over mange år. Kulturen vår er en verdifull ressurs, som gjør oss til en attraktiv arbeidsgiver. Gode, tydelige og delte verdier gir god adferd som gir forretningsmessige resultater» (KONGSBERG 2022, s. 187).

Videre har også Norsk Hydro et sterkt fokus på kultur. De legger vekt på at for å levere i henhold til deres strategi er de avhengig av kompetanse og organisasjonskultur. Hydros strategi for å tiltrekke seg de beste medarbeiderne er at de har fokus på kompetanseutvikling, ledelse og mangfold og inkludering. De argumenterer for at de «tror mangfoldige og inkluderende team fører til mer innovasjon, en kultur preget av læring, bedre kundeforståelse og kulturell bevissthet, i tillegg til bedre økonomiske resultater. Dette er svært viktig for selskapet og er direkte knyttet til satsingen på lønnsomhet og bærekraft» (Norsk Hydro 2021, s. 103). Norsk Hydros ambisjon er å ha et kompetent og bærekraftig arbeidsmiljø, som inkluderer forskjeller mellom mennesker. De ønsker at alle ansatte skal føle tilhørighet, og at deres synspunkter blir hørt. De viser til at: «Våre tre kjerneverdier – omsorg, mot og samarbeid – styrer inkluderende atferd på arbeidsplassen vår (Norsk Hydro 2021, s. 106).

Også Yara viser til at deres ansatte og kultur er viktige suksesskriterier. Deres hensikt er en kultur som skaper rom for sikkerhet, engasjement, mangfold og inkludering blant de ansatte. Yaras verdier er «ambition», «curiosity», «collaboration» og «accountability». De viser til at de har forpliktet seg til å utvikle en kultur som forbedrer kreativitet, noe som innebærer å forstå konseptet av mangfold og inkludering. De fremhever verdien «collaboration» og at samarbeid bare kan skje når man omfavner mangfold og fremmer en kultur for inkludering og respekt (Yara 2019, s. 42).

Sett i lys av funnene ovenfor er selskapenes arbeid med mangfold, likestilling og inkludering knyttet opp mot kultur og verdier og de er rimelig samstemte på dette. Et annet fellestrekk blant de fire selskapene er at alle har verdien «samarbeid» inkludert i sine kjerneverdier. I tillegg tolker jeg det slik at alle selskapene ønsker at kulturen og verdiene skal bidra til å gi de



ansatte en følelse av tilhørighet og at de skal bidra til økt mangfold, likestilling og inkludering. Dette understøttes av Brenna & Solheim (2018) som legger vekt på at det krever utvikling og bygging av selskapets kultur, for å kunne utløse det fulle potensialet i mangfold, slik jeg også var inne på i avsnittet over. Dette bekreftes også av Ciuk et al. (2022) som viser til at for å oppnå det fulle potensialet i mangfold, må det være helhetlig og dypt integrert i selskapets kultur. I tillegg må det være i tråd med verdiene til selskapet.

#### **4.1.5 Rekrutteringsprosess**

Når det gjelder rekruttering med søkelys på mangfold, likestilling og inkludering har de fire selskapene innført flere ulike tiltak. Noen av tiltakene er for eksempel å tiltrekke seg nye talenter gjennom ulike programmer og arrangementer for studenter, hvor flere av selskapene har et spesielt fokus på å henvende seg til kvinner. Andre tiltak dreier seg om rekruttering som har til hensikt å øke andelen kvinner i selskapene, oppnå større variasjon av etnisitet i eller å oppnå økt inkludering ved å ansette personer med funksjonsnedsettelse.

Slik jeg har tolket årsrapportene opererer alle de fire selskapene innenfor i utgangspunktet mannsdominerte bransjer og derfor kan det se ut til at det er ekstra utfordrende å oppnå en kjønnsbalanse. Følgende utsnitt fra KONGSBERGS årsrapport peker på denne utfordringen: «Vi erkjenner at det er utfordringer i rekrutteringsbasen til teknologiske, maritime og forsvarsrelaterte yrker» (KONGSBERG 2021, s. 55).

Hvis man går lenger tilbake i tid for å se på hvordan kjønnsbalansen i Norge var før, var ubalansen enda større. På den tiden da selskapet Statoil (tidligere Equinor) ble opprettet var det ingen kvinner som jobbet offshore i Nordsjøen. Kvinnene jobbet da med administrasjon og catering på land. Siden da har det skjedd en betydelig utvikling innenfor utdanningsvalgene til kvinner. Følgende utsnitt viser til skjevheten i kjønnsbalansen: «Tidlig i petroleumsnæringens historie havnet altså kvinner ofte i omsorgsjobbene, og hadde ikke like lett for å avansere som sine mannlige kollegaer. Årsakene til den skjeve kjønnsbalansen i oljebransjen på 70-tallet er mange og sammensatte, men utover dette tiåret ble kravet om likestilling mellom kjønnene tydeligere både politisk og blant folk flest» (Melberg 2023).

Videre vil jeg løfte frem følgende utsnitt, hvor Equinor beskriver hva de gjør for å økt mangfold blant fremtidige talenter: «I vårt arbeid med å sikre mangfold blant unge talenter, engasjerer vi oss på arenaer med studenter og unge mennesker der vi har virksomhet. Gjennom våre sponsorprogrammer, partnersamarbeid og nettverk ønsker vi å bidra til å sikre mangfold blant fremtidige talenter. Dette arbeidet er også i tråd med vårt ansvar for å sikre en

rettferdig energiomstilling. Vi arbeider med å involvere ungdommer og studenter gjennom programmer og arrangementer som er knyttet til fagene vitenskap, ingeniørfag og matematikk (STEM). Det omfatter også initiativ som er rettet mot jenter og kvinner». I tillegg refererer de til at de sammen med deres rekrutteringspartner forsøker å ansette en mangfoldig gruppe med kandidater, basert på kjønn og nasjonalitet. I denne sammenheng ga de opplæring til rekrutteringsledere som hadde til hensikt å bidra til en rettferdig og fordomsfri vurdering av søknader (Equinor, 2022, s. 57).

Videre kommuniserer KONGSBERG følgende i sin bærekraftsrapport: «Vi jobber systematisk og målrettet med å rekruttere og utvikle personer med variasjon i alder, etnisitet og kjønn. Fokus på mangfold reflekteres i profilering, rekruttering og ledelsesutvikling, og følges opp med periodiske målinger». KONGSBERG arbeider også systematisk for å øke andelen kvinner som studerer teknologi. De viser i den sammenheng til at de samarbeider med «Jenteprosjektet Ada» ved Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet (NTNU). Dette prosjektet har til hensikt å motivere jenter til å studere teknologi, innlemme dem i et nettverk og gi informasjon om jobbmuligheter (KONGSBERG 2022, s. 123).

Yara deltar i AFFs 50-50 program, som bidrar til økt rekruttering av kvinner til lederstillinger. I tillegg er de sponsor for «Kraftkvinnene» som er et nettverk som bidrar til å støtte kvinner i bærekraftsektoren. Et annet tiltak i Norge er at de har satt i gang et mentorprogram ved hovedkontoret i Oslo, hvor ansatte kan melde seg frivillig til å være mentor for immigranter til å finne jobb som matcher ferdighetene deres. Dette programmet kalles «Sammen om en jobb» og hensikten er å dra nytte av kunnskapene og ferdighetene til immigrantene og på denne måten dra nytte av mangfoldige erfaringer.

Funnene belyser at det er en utfordring å rekruttere kvinner til stillinger i bransjer som i utgangspunktet er dominert av menn. På bakgrunn av dette har de satt i gang ulike tiltak for å utjevne denne forskjellen. På tross av mannsdominerte bransjer ser man likevel en økning av andelen kvinner i disse yrkene fra år til år. Funnene viser også at flere av selskapene har satt i gang tiltak for å øke mangfoldet i form av å rekruttere flere mennesker med ulik etnisitet, alder og kjønn.

Når det gjelder inkludering i arbeidslivet har flere av selskapene det til felles at de rekrutterer mennesker med nedsatt funksjonsevne eller at de har personer på arbeidstrening i selskapene sine. KONGSBERG viser for eksempel til følgende: «Et inkluderende arbeidsliv er viktig for alle parter, både enkeltpersoner som trenger jobb og bedrifter som trenger arbeidskraft.

Samtidig er det viktig for samfunnet fordi det sikrer velferdsstaten vår. KONGSBERG har hatt fokus på å tilrettelegge enda bedre for å inkludere flere i arbeidslivet. Grunnet covid-19 ble det redusert adgang til å ha personer på arbeidstrening. I løpet av 2021 har 46 personer hatt arbeidspraksis i konsernet».

Norsk Hydro bidrar også med inkludering på dette området ved at de ønsker å skape muligheter og bli en attraktiv arbeidsgiver for arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne, på tvers av deres globale lokasjoner. Jeg vil trekke frem følgende utsnitt fra årsrapporten til Hydro: For å skape et miljø og en kultur der mennesker med alle typer fysiske, kognitive og psykiske evner kan føle seg trygge og lykkes, har Hydro utarbeidet en global veileder for inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne. Vi jobber kontinuerlig med å justere arbeidsforholdene slik at alle ansatte har like muligheter på arbeidsplassen» (Norsk Hydro 2022, s. 122).

Både Equinor og KONGSBERG er rimelig samstemte når det gjelder utfordringen ved å oppnå kjønnsbalanse i deres bransjer, med grunnlag i funnene over. Funnene viser at de på bakgrunn av dette har satt i gang ulike tiltak med den hensikt å øke andelen kvinner som studerer vitenskap, ingeniørfag, matematikk og teknologi. Dette understøttes av Davis (2022), som viser til at det kan være utfordrende å tiltrekke, rekruttere og beholde et mangfold av talenter. Han viser videre til tiltak som en sterk rekrutteringsplan og bygging av relasjoner både på innsiden og utsiden av organisasjonen, noe som er i tråd med flere funnene jeg har gjort relatert til rekruttering.

## **4.2 Trender i rapportering av mangfold og inkludering over tid**

### **4.2.1 Økende bruk av integrerte rapporter**

Når det gjelder trender i selskapenes rapportering av mangfold, likestilling og inkludering over tid, er et sentralt funn at man ser en økende grad av slik rapportering, for eksempel i form av økende bruk av integrerte rapporter. Her blir det rapportert på forhold innenfor bærekraft og økonomi i samme rapport.

Equinor startet med integrert rapport i 2022. Funn viser videre at Yara International startet med dette i 2021, mens i 2017 og 2019 benytter de seg av det de kaller GRI-rapport. Norsk Hydro og KONGSBERG har benyttet seg av integrert rapport også før 2017.

Equinors integrerte rapport fra 2022 ble publisert i mars i år og følgende utsnitt fra rapporten beskriver denne nye sammenslåingen: «Dette gjenspeiler at miljø-, samfunns- og styringspørsmål er blitt stadig viktigere, både for oss og samfunnet rundt oss». Videre sier de at: «I løpet av de siste årene har vi sett endringer i forventningene fra myndigheter, reguleringsorganer, samfunnet og ansatte når det gjelder selskaper sitt samfunnsansvar og rollen de har i å ivareta mangfold og inkludering». Som man kan se fra dette utsnittet er dette i tråd med teori jeg har presentert om bærekraftsrapportering, om at man ser en stadig større forventning fra interessenter om at selskaper tar ansvar for bærekraftig utvikling og at de rapporterer åpent om hvordan de arbeider med dette. Interessenter etterspør i høyere grad enn før slik informasjon fra selskaper (Bashir et al. 2022). Dette utsnittet forteller oss dermed at Equinor svarer på økende forventninger blant annet ved å innføre større grad av rapportering.

Videre viser KONGSBERG til at de ønsker å bygge tillit hos interessentene sine gjennom åpen rapportering, i sin integrerte årsrapport fra 2022. De overholder i denne sammenheng lovbestemte rapporteringskrav og anerkjente internasjonale rammeverk for rapportering. Her viser de til regnskapsloven og annet relevant lovverk. De mener at styrets beretning og bærekraftskapittelet i årsrapporten fra 2022 oppfyller kravene i likestillings- og diskrimineringsloven og åpenhetsloven. Dette er i tråd med blant annet den forsterkede aktivitetet og redegjørelsesplikten, som er regulert i likestilling- og diskrimineringsloven (Lovdata, 2020).

Norsk Hydro viser til at deres bærekraftsrapportering har til hensikt å sikre ansvarlighet og åpenhet relatert til muligheter og utfordringer innenfor en bærekraftig utvikling. Videre viser de til at de har basert rapportering på «The Hydro Way», siden 2004. De har i den forbindelse gjort en risikoanalyse og har i tillegg omfattende dialog med interessenter, som har dannet grunnlag for følgende hovedelementer i deres rapportering: Integritet og etterlevelse, klimaforandringer, håndtering av miljøpåvirkning, innovasjon, organisasjon og arbeidsmiljø, menneskerettigheter, ansvarlig forsyningskjede og verdiskaping for lokalsamfunnet (Norsk Hydro, 2023).

Videre viser Yara til i deres integrerte rapport fra 2022 at nye rapporteringskrav underbygger behovet for å integrere data innenfor bærekraft og økonomi i samme rapport (Yara, 2022, s. 81). Yara kommuniserer i rapporten at de ønsker å utvise integritet gjennom deres bærekraftsrapportering og viser videre til at de allerede har startet med økende grad av rapportering som forberedelse til kommende krav. Her viser de til «Corporate Sustainability

Reporting Directive» (CSRD), som er nye regler for selskapers bærekraftsrapportering, slik jeg var inne på innledningsvis. Her er hensikten mer fullstendig og tilgjengelige informasjon (NHO). Yaras hensikt med den integrerte rapporten støttes også av tidligere forskning om at suksessen til bærekraftsrapporteringen avhenger av integriteten ved rapporteringen og om informasjonen er transparent og pålitelig. Videre kan integriteten styrkes ved blant annet å utvide rapporteringen til å omfatte interessentperspektivet, offentliggjøring av bærekraft i alle dimensjoner og utvide til et integrert rapporteringssystem, noe som er helt i tråd med det Yara beskriver i deres integrerte rapport (Brockett & Rezaee, 2012, s. 19)

#### **4.2.2. Økende rapportering i henhold til ulike rapporteringsrammeverk**

Et annet funn er at alle de fire selskapene hovedsakelig rapporterer i henhold til GRI-standard. Dette støttes av tidligere forskning (Braedel-Kühner & Müller, 2015) om at GRI er den mest utbredte standarden for bærekraftsrapportering globalt. Å rapportere på GRI-standard om sosiale forhold, involverer blant annet tallfesting av mangfold, likestilling og inkludering. De fleste selskapene forholder seg også til andre rapporteringsrammeverk. Her viser funn blant annet at alle selskapene har sluttet seg til FN Global Compact.

Funnene viser at Equinor rapporterte blant annet i henhold til GRI i og IPIECA (The Global oil and gas industry association for environmental and social issues) både i 2017, 2019 og 2022. Videre viser funnene at KONGSBERG startet med GRI-standard i 2017 og at de sluttet seg til FN Global Compact i 2006. De viser også til Stortingsmelding 27 (Et mangfoldig og verdiskapende eierskap), Global Compact og regnskapsloven (KONGSBERG 2017, s. 38). I 2019 opplyser de om at de rapporterer i henhold til stortingsmelding nr 8 (2019-2020) Statens direkte eierskap i selskaper – Bærekraftig verdiskapning og stortingsmelding nr. 27, som i 2017.

Norsk Hydro har rapportert i henhold til GRI-standard siden 2003, og følger også FNs Global Compact. I tillegg rapporterer de basert på SASB-standard. I rapporten fra 2022 beskriver de også den nåværende statusen innenfor mangfold og inkludering og hva de gjør for å avdekke og analysere risikoen for diskriminering og forbedring av resultater innenfor mangfold, inkludering og tilhørighet. Dette gjøres i tråd med kravene i åpenhetsloven og likestillings- og diskrimineringsloven (Norsk Hydro 2022, s. 120). De oppgir videre at de rapporterer på kjønn, alder, etnisitet og lønn i henhold til indikator 405 i GRI-standard, som omhandler mangfold og like muligheter.

I likhet med de andre selskapene rapporterer Yara i henhold til GRI-standard og de har gjort dette siden 2007. I likhet med Norsk Hydro viser Yara til at de rapporterer på indikatorene 405 og 406 alle de tre årene (Yara 2022, s. 180). Videre sluttet de seg til FN Global Compact i 2006 (Yara, 2023). Dette er i tråd med teori om at GRI 400 dreier seg om rapportering av sosiale forhold. Bærekraftsrapportering om mangfold, likestilling og inkludering, startet i 2015 i forbindelse med utarbeidelsen av FNs bærekraftsmål (GRI 2019, referert i Kincaid & Smith, 2021, s. 3). Indikator 406 dreier seg om ikke-diskriminering og her blir det blant annet rapportert på hendelser relatert til diskriminering og hvilke tiltak som har blitt iverksatt (GRI-index 2022)

Oppsummert ser vi at alle fire selskapene rapporterer i henhold til GRI-standard og at alle fire som nevnt har sluttet seg til FN Global Compact, for blant annet å bidra til å oppnå bærekraftsmålene innen 2030. Teori viser at GRI har følgende hensikt: «å styrke beslutninger som skaper sosiale, miljømessige og økonomiske fordeler for alle» og at dette er i henhold til FNs fokus på bærekraftig utvikling (Bose, 2020, s. 18). Som nevnt innledningsvis forholder også de fleste av selskapene seg til andre rapporteringsrammeverk. Bose (2020) viser i denne sammenheng til at rapporteringsrammeverkene ikke er gjensidig utelukkende. Selskapene kan velge å utarbeide rapporter i henhold til andre rammeverk, samtidig som de rapporterer i henhold til indikatorene i GRI-standard. I tillegg viser Molin (2006) til at GRI og FN Global Compact samarbeider med hverandre og at det fleste store selskaper har sluttet seg FN Global Compact, som er i tråd med mine funn.

#### **4.2.3 Rapportering i henhold til FNs bærekraftsmål**

Alle de fire selskapene rapporterer at de støtter alle de 17 bærekraftsmålene, samtidig som de presenterer utvalgte mål hvor de har størst påvirkning som selskap.

Funn viser at Equinor mener at næringslivet spiller en viktig rolle i å oppnå FNs bærekraftsmål, som de nevner i deres rapport fra 2022. Videre kommuniserer de seks utvalgte mål som de bidrar særlig til. Mangfold, likestilling og inkludering blir ikke nevnt spesifikt i denne sammenheng, bortsett fra at de ønsker å bidra til god utdanning (Equinor, 2022, s. 27).

Videre viser funn at KONGSBERG kommuniserer at de støtter mål nummer 5 ved at de jobber aktivt for en økt kvinneandelen i selskapet og like rettigheter for kvinner og menn. De viser også til andre mål de støtter, men det er mål nummer 5 som kan knyttes direkte til mangfold, likestilling og inkludering (KONGSBERG, 2019, s. 38). I rapporten fra 2022 viser de til mål 4, mål 9, mål 13, mål 14, mål 16 og mål 17. Ingen av disse omhandler mangfold,

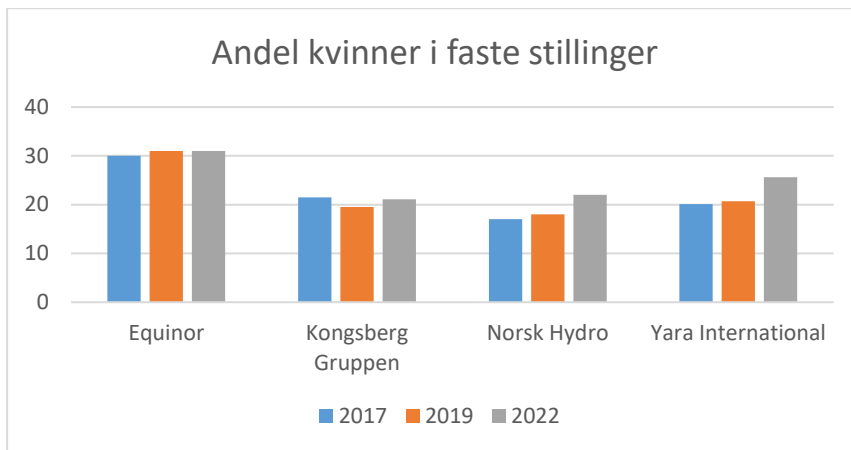
likestilling og inkludering direkte, men mål 4 handler om god utdanning og her viser KONGSBERG til at: «Vi bruker vår sterke posisjon og kompetanse til å engasjere og fremme fremtidsrelevant kompetanse gjennom strategisk samarbeid med forskningsmiljøer og universiteter, og opplæring av unge».

KONGSBERG henviser også til hvordan hvert av temaene innenfor bærekraft forholder seg til FNs bærekraftsmål og FN Global Compacts prinsipper. Dette er i tråd med hensikten med FN Global Compact, som er å fremme en bærekraftig utvikling og oppnåelse av bærekraftsmålene (Molin, 2006, s. 35).

Norsk Hydro viser også til at de bidrar til mål 5 ved at de jobber for å øke andelen kvinnelige ledere og at de bidrar til læring og utvikling innenfor temaene mangfold og inkludering (Norsk Hydro, 2023). Videre sier Yara i den integrerte rapporten fra 2022 at den private sektoren har et stort ansvar til å bidra til oppnåelse av bærekraftsmålene. Bærekraft er integrert del i strategien til Yara og de har i likhet med de andre selskapene fremhevet de målene hvor de har størst potensiale til å påvirke samfunnet positivt. Det som omhandler mangfold, likestilling og inkludering i denne sammenheng er at de bidrar til mål 5 ved blant annet å analysere lønnsgapet mellom kvinner og menn, rapportering av kjønnsbalansen i selskapet og arrangere mangfold, likestilling og inkluderingsprogram. De bidrar også til mål 8 blant annet gjennom mangfold og inkluderingsindexen (Yara 2022, s. 28-29).

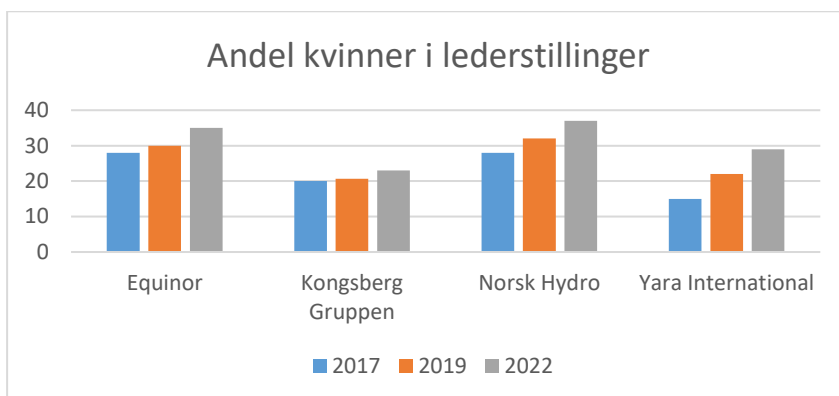
#### **4.2.4 Rapportering av andel kvinner i faste stillinger og lederstillinger og andel ikke-norske ledere**

Jeg har valgt å løfte frem funn relatert til andel kvinner i faste stillinger, andel kvinner i lederstillinger og andel ikke-norske ledere. Flere av selskapene rapporterer også på kjønnsbalansen ved indikatorer som for eksempel nyansatte, ansatte som forlater selskapene og kjønnsbalansen i ulike typer lederstilling. I tillegg til at flere rapporterer på tall relatert til ikke-norske ansatte totalt i selskapet og antall kvinnelige medlemmer i styret. Under vil jeg presentere diagrammer som viser utviklingen ved de tre indikatorene jeg har valgt å fokusere på.



Figur 4 Andel kvinner i faste stillinger

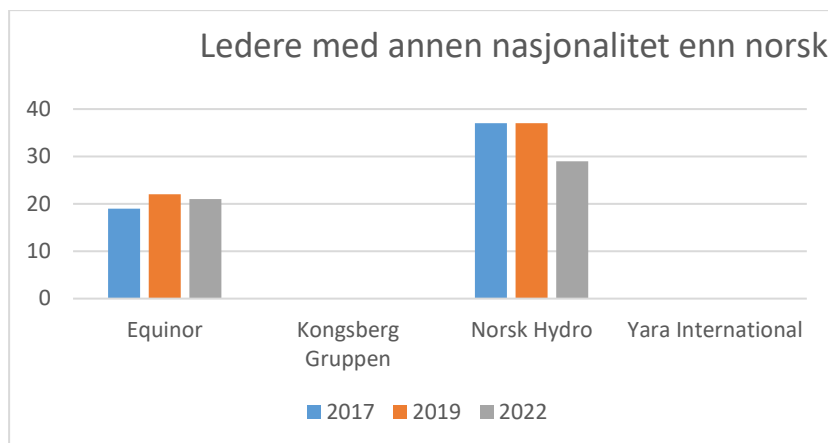
Med grunnlag i diagrammet over kan man se at alle selskapene har relativt få faste ansatte som er kvinner. Det har i tillegg vært liten økning i denne andelen når jeg sammenligner de tre årene. Yara er det selskapet hvor økningen har vært størst i 2022 sammenlignet med de andre årene. I GRI-rapporten fra 2017 viser de til at kjemikalieindustrien tradisjonelt er mannsdominert og at de har for få kvinnelige ansatte i alle type stillinger, bortsett fra administrasjon. Dette var jeg også inne på i del 1 av analysen (Yara GRI-rapport 2017, s. 31).



Figur 5 Andel kvinner i lederstillinger

I diagrammet over vises utviklingen av andelen kvinner i lederstillinger i de fire selskapene. Her kan man se at KONGSBERG er det selskapet med færrest kvinner i lederstillinger i 2019 og 2022, i motsetning til Norsk Hydro som har flest. Equinor har også en høy andel kvinner i lederstillinger sammenlignet med Kongsberg Gruppen og Yara. Vi kan også se en økning av andel kvinner i lederstillinger blant alle fire selskapene over tid.





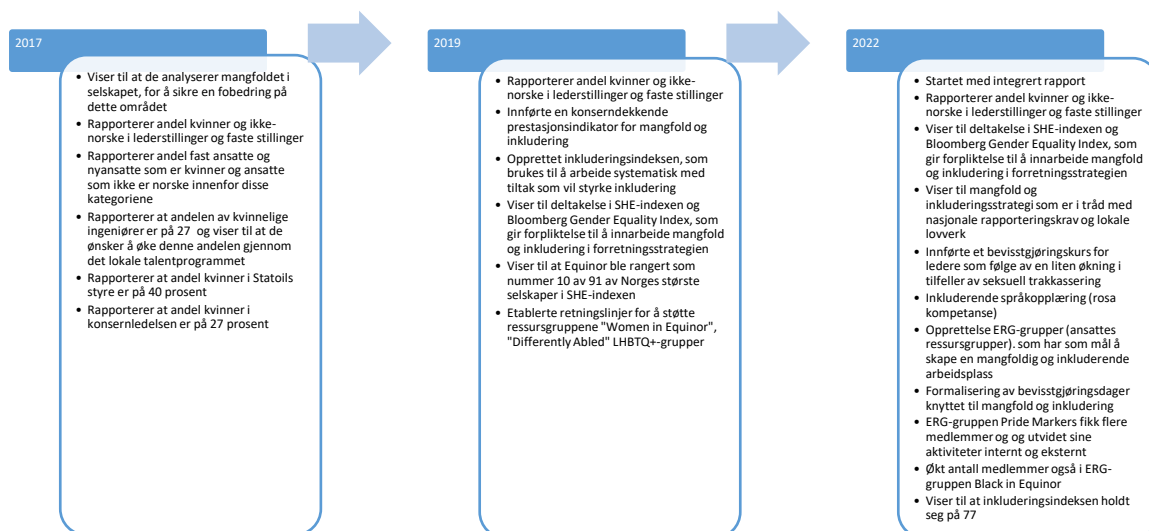
Figur 6 Andel ikke-norske ledere

I diagrammet over ser man at både Equinor og Norsk Hydro har en nedgang i andel ledere som ikke er norske når man sammenligner 2022 med 2019. KONGSBERG rapporterer ikke på andel ikke-norske ledere, men opplyser om at de arbeider systematisk og målrettet for blant annet å rekruttere personer med ulik etnisk bakgrunn (KONGSBERG 2022, s. 188).

Yara rapporterer ikke på andel ikke-norske ledere i prosent men rapporten fra 2019 viser at blant lederteamets åtte medlemmer dette året, var seks medlemmer norske, en var Brasiliansk og en chilensk (Yara 2019, s. 71). De opplyser om at de av juridiske hensyn og at det er sensitive data, ikke kan rapportere på temaer som etnisitet, seksuell orientering, religion og andre indikatorer innenfor mangfold ved alle sine lokasjoner (Yara 2022, s. 50).

Videre skal jeg se på selskapenes utvikling i bærekraftsrapportering over tid.

## 4.2.5 Equinors utvikling i bærekraftsrapportering



Figur 7 Tidslinje Equinor

Etter gjennomgåelse av Equinors rapporter viser funn at lønnsforholdet mellom kvinner og menn i Equinor var på 98 prosent både i 2017 og 2019. I 2022 var forholdet derimot på 100 prosent. De vil rapportere denne informasjonen hvert år fordi de ønsker økt åpenhet om lønnsgapet mellom kvinner og menn. De er glade for å ha oppnådd et lønnsgap på 0 i 2022 for grunnlønn mellom kvinner og menn. Likevel viser funnene at det fortsatt er en forskjell i samlet kompensasjon mellom kvinner og menn (Equinor, 2022, s. 60).

Funnene viser videre at det som er nytt i rapporten fra 2019 er at de viser til en ambisjon om å øke mangfoldet blant unge talenter ved å oppnå 50-50 fordeling med tanke på kjønn og ikke-norsk bakgrunn. De rapporterer at i 2019 hadde de en 43-57-fordeling mellom rekrutterte kvinnelige og mannlige akademikere og en 45-55-fordeling mellom rekrutterte nyutdannede akademikere med ikke-norsk og norsk bakgrunn (Equinor, 2019, s. 99).

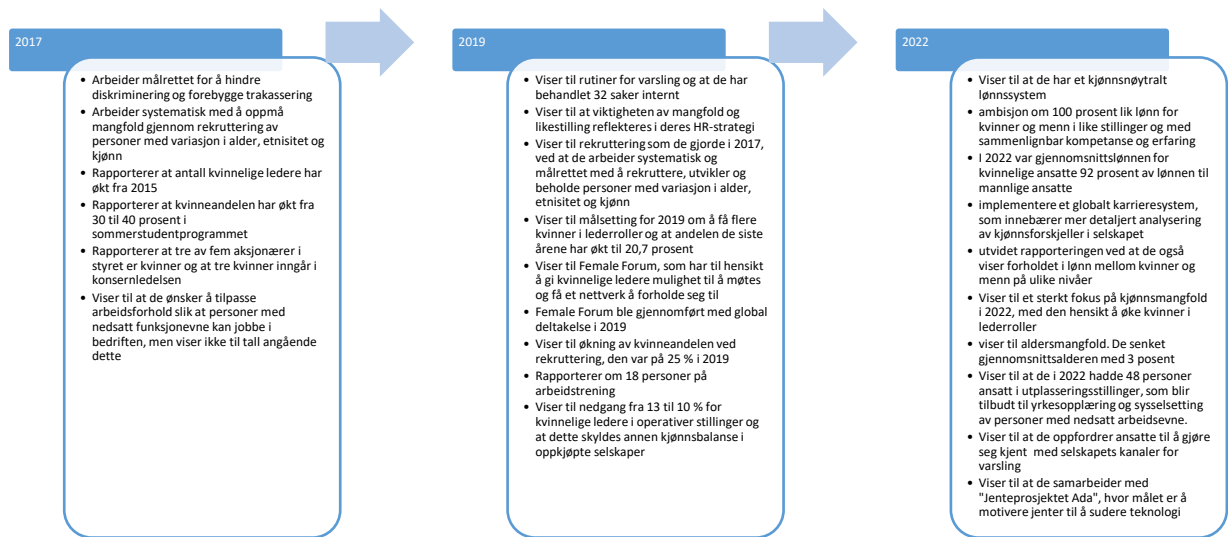
I hele arbeidsstyrken til Equinor var det i 2019, 19 prosent som hadde en annen nasjonalitet enn norsk. Når det gjaldt nyansatte hadde 71 % en annen nasjonalitet enn norsk, sammenlignet med 73 % i 2016. De ønsker videre å øke disse tallene gjennom utviklings og rekrutteringsprogrammer som en del av selskapets mangfolds og inkluderingsagenda. I forbindelse med dette valgte de ut 13 ansatte (inkludert fem kvinner) utenfor Norge til å delta i det første kullet av deres lokale talentprogram som omfatter et ni måneders utviklingsoppdrag i Norge (Equinor 2017, s. 37).

I 2017 rapporterte Equinor om 24 varslingsaker relatert til trakassering og diskriminering og at disse ble varslet via «Ethics Helpline» (Equinor 2017, s. 15). I 2019 var dette tallet på 62 rapporterte varslingsaker (Equinor, 2019, s. 25). I 2022 var også en liten økning av tilfeller av seksuell trakassering. På bakgrunn av dette innførte selskapet flere tiltak som for eksempel bevisstgjøringskurs for ledere og ulike tiltak for økt bevisstgjøring om temaet (Equinor, 2022, s. 56-57).

Med grunnlag i tidslinjen ser vi videre at Equinor rapporterer om en rekke nye aktiviteter i 2022 sammenlignet med de to andre årene. Eksempler på dette er inkluderende språkopplæring og formalisering av bevisstgjøringsdager knyttet til mangfold og inkludering. Videre fikk ERG-gruppene «Black in Equinor» og «Pride Makers» nye medlemmer i 2022, samtidig som at de utvidet sine aktiviteter. ERG-grupper ressursgrupper for de ansatte som har blitt opprettet med tanke på at Equinor skal lære om muligheter og utfordringer som er knyttet til rettferdighet og likeverd. Basert på dette blir det iverksatt tiltak som har til hensikt å fjerne barrierer for ansatte som identifiserer seg som en del av underrepresenterte grupper (Equinor, 2022, s. 56-57).

Jeg har ikke gjort funn som indikerer rapportering av antall personer med funksjonsnedsettelse i Equinor, men de viser til et veikart med blant annet fokus på dette i 2022 (Equinor, 2022, s. 57). Videre ser det ut til at Equinor startet med å rapportere tall angående aldersmangfold i 2021. De viser til antall ansatte i følgende aldersgrupper: 10-19, 20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60-69 og 70-79 (Equinor, 2023).

## 4.2.6 KONGSBERGS utvikling i bærekraftsrapportering



Figur 8 Tidslinje KONGSBERG

Med grunnlag i tidslinjen for KONGSBERG kan man se at de har en betydelig økt mengde med aktiviteter i både 2019 og 2022. Jeg har gjort funn som viser at de ikke rapporterer om antall personer på arbeidstrening i 2017. De viser derimot til at de ønsker å legge til rette for at personer med nedsatt funksjonsevne kan arbeide i selskapet. Sammenlignet med 2019 rapporterer de om 18 personer på arbeidstrening, mens i 2022 hadde de 48 personer ansatt i utplasseringsstillinger.

KONGSBERG har videre ambisjon om 100 prosent lik lønn for kvinner og menn i like stillinger og med sammenlignbar kompetanse og erfaring. Funnene viser at de ikke rapporterer på lønnsforholdet mellom kvinner og menn i 2017 og 2019. I 2022 rapporterer de derimot om at gjennomsnittslønnen for kvinnelige ansatte var på 92 prosent av lønnen til mannlige ansatte. Dette gjelder ansatte i Norge. I 2022 implementerte de et globalt karrieresystem, som innebærer mer detaljert analysering av kjønnsforskjeller i selskapet. Videre har de utvidet rapporteringen ved at de også viser forholdet i lønn mellom kvinner og menn på ulike nivåer (KONGSBERG, 2022, s. 120).

I 2017 rapporterte de at kvinneandelen i sommerstudentprogrammet har økt fra 30 til 40 prosent. I tillegg var det en økning blant kvinnelige ledere på nivå 1-3 som omfatter 250 ledere. Her var det en økning fra 13 prosent i 2015 til 22 prosent i 2017. Videre rapporterte de

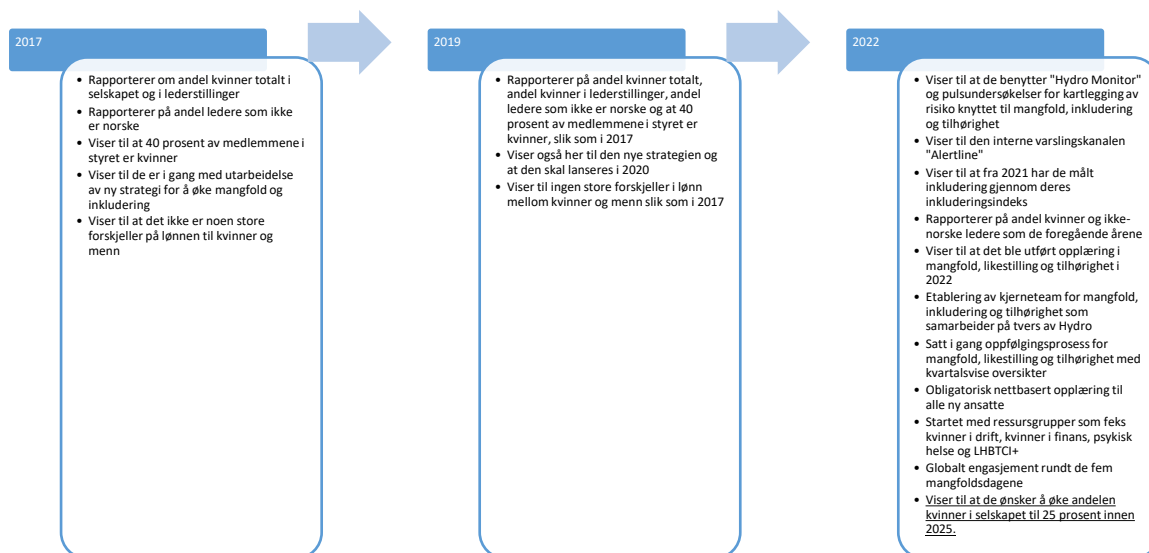
at kvinnelige etterfølgere økte fra 19 prosent til 30 prosent for ledernivå 1-3 (KONGSBERG 2017, s. 56). I 2019 refererte de til målrettet arbeid for å øke andelen kvinner som studerer teknologifag og rapporterer at denne andelen da var på 23 prosent. De viser til at de ønsker å oppnå en andel på minst 45 prosent kvinner i sommerstudentprogrammet (KONGSBERG 2019, s. 75).

De rapporterer også på alder. I 2017 hadde de 14 prosent ansatte under 30 år, 57 prosent var mellom 30 og 50 år og 29 prosent var over 50 år (KONGSBERG 2017, s. 70). Det var ingen store endringer i disse tallene i 2019, men i 2022 viste de til en økning i aldersmangfold, ved at de senket gjennomsnittsalderen med 3 prosent.

KONGSBERG refererer også til at de har rutiner for varsling. Hvis medarbeidere oppdager brudd på lover, regler og etiske retningslinjer har de plikt til å varsle. Det vises til at de har en global webbasert varslingskanal. I tillegg kan medarbeidere rette henvendelser angående etikk og varsling til Chief Compliance Officer via mail. Funn viser at de ikke rapporterer spesifikt om varslingsaker relatert til trakassering og diskriminering.

Med grunnlag i rapportene til KONGSBERG fra årene 2017, 2019 og 2022 har jeg ikke gjort funn som tilsier at de rapporterer på andel ikke-norske ansatte eller ledere.

#### 4.2.7 Hydros utvikling i bærekraftsrapportering



Figur 9 Tidslinje Norsk Hydro

Funnene viser at Norsk Hydro ønsker å øke andelen ansatte med funksjonsnedsettelse. De rapporterer ikke på tall angående dette i Norge, men viser til tall i Brazil og at de nesten er i mål i Paragominas og Alunorte, hvor de har 4,4 prosent ansatte med funksjonsnedsettelse. I Albras har de 3,4 prosent. De arbeider også med karriereutvikling for ansatte med funksjonsnedsettelse i Alunorte og Paragominas (Norsk Hydro 2017, s. 98). Det er ingen vesentlig forskjell i disse tallene fra 2019. I både Paragominas og Alunorte hadde de 4,5 prosent ansatte med funksjonsnedsettelse i slutten av 2019, mens nivået i Albras var på 3,5 prosent (Norsk Hydro 2019, s. 31). Det var heller ingen stor endring i disse tallene i 2022. Paragominas hadde 4,7 prosent og Alunorte hadde 4,6 prosent ansatte med nedsatt funksjonsevne i utgangen av 2022, mens Albras har økt tallet til 4,9 prosent. De viser til at de ønsker å øke disse tallene ytterligere. De har også utarbeidet en global veileder for inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne. I tillegg økte det absolutte antallet ansatte med nedsatt funksjonsevne i 2022, sammenlignet med 2021 (Norsk Hydro 2022, s. 122).

I 2017 var 15 prosent av de ansatte under 30 år, 52 prosent var mellom 30 og 50 år og 32 prosent var 50+ (Norsk Hydro 2017, s. 266). De rapporterer også på alder i 2019 og 2022, men har var det ingen merkbare forskjeller i tallene, sammenlignet med 2017. Når det gjelder rapportering av aldersgruppe vises det til at dette gjøres i tråd med GRI-referanse 405-1, som blant annet dreier seg om rapportering av mangfold innenfor indikatorene kjønn og alder.

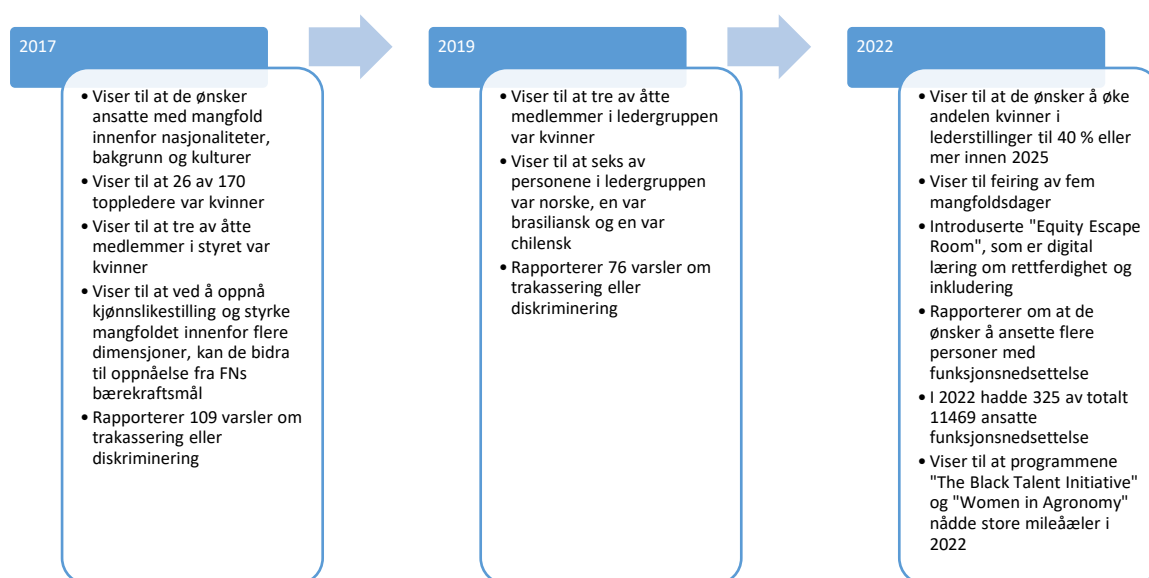
De viser til i rapporten fra 2019 at det skal lanseres en ny strategi i 2020 som innebærer globale strategiske prioriteringer, ambisjoner, mål, læring, kompetanseutvikling, ledelse, mangfold og inkludering (Norsk Hydro 2019, s. 31). Videre kan man se at aktivitetene til Norsk Hydro relatert til mangfold, likestilling og inkludering har økt betydelig i omfang fra 2019 til 2022. Aktivitetene de viser til i rapporten er blant annet bruk av Hydro Monitor og pulsundersøkelser for kartlegging og for å følge med på eventuell risiko knyttet til mangfold, inkludering og tilhørighet. Videre viser de til varslingskanal, inkluderingsindeks, opplæring, kjerneteam for mangfold og inkludering, feiring av fem mangfoldsdager, m.m.

De rapporterer videre at de har sjekket lønnsforholdet mellom kvinner og menn i Norge, Brazil og Tyskland og har ikke funnet noen store forskjeller. De ønsker at alle ansatte skal motta lønn som er rettferdig (Norsk Hydro 2017, s. 268). De beskriver også at de vil jobbe med å sikre likelønn for like eller tilsvarende oppgaver. Det vises videre til at de rapporterte om lønnsforskjeller mellom kvinner og menn først i 2021 og at dette ble gjort i tråd med kravene i likestillings- og diskrimineringsloven. Videre utvidet de denne rapporteringen

ytterligere i 2022 for kartlegging av forskjeller, økt åpenhet og for å oppnå større rettferdighet (Norsk Hydro 2022, s. 122).

Videre vurderer Norsk Hydro risikoen for diskriminering gjennom «Hydro Monitor» og varslingkanalen HydroAlertLine. Hydro Monitor brukes i denne sammenhengen til å indikere psykososial risiko ved å se på kombinasjonen av kjønn, rolle og aldersforskjeller. Det følges også med på AlertLine for å avdekke tilfeller av påstått og/eller bekreftet diskriminering og trakassering (Norsk Hydro, s. 106). I 2019 rapporterer de om 25 påståtte tilfeller av diskriminering og 90 påståtte tilfeller av trakassering. Her ble 7 av sakene om diskriminering bekreftet, mens 34 av sakene relatert til trakassering ble bekreftet (Norsk Hydro, 2019, s. 254). De rapporterer på slike saker også i 2017 og 2022.

#### 4.2.8 Yaras utvikling i bærekraftsrapportering



Figur 10 Tidslinje Yara International

Jeg finner ingen rapportering av antall ansatte med funksjonsnedsettelse i Yara i 2017 og 2019. I 2022 viser de derimot til at de hadde 325 personer med funksjonsnedsettelse ansatt i selskapet. I Yara Brazil har de et program som kalles «Inclusion in action», som fremmer ansettelse og utvikling av mennesker med nedsatt funksjonsevne. Det er et ettårig program som inkluderer en teknisk og atferdsmessig utviklingsprosess. Programmet ble arrangert for tredje gang i 2022 med totalt 60 deltakere. I tillegg viser de til «Best buddies organizational alliance», som er et program som blir arrangert i Cartagena. Her fokuserer de på å ansette utviklingshemmede personer. De har lyktes med dette i åtte år og de har ansatt personer med

autisme og Downs syndrom. Videre argumenterer de før at de ønsker å fremme inkludering og følsomhet overfor mennesker med nedsatt funksjonsevne innenfor selskapet (Yara 2022, s. 52).

Yara viser til i sin rapport fra 2017 at de har startet prosessen med å analysere lønnsdata i flere av landene der hvor selskapet er størst. De har konkludert med at det er forskjeller i lønn for kvinner og menn og viser til at de ønsker å oppnå rettferdig lønn for kvinner og menn i sammenlignbare stillinger (Yara 2017, s. 63). I rapporten fra 2022 viser Yara til at de har forpliktet seg til å lønne alle ansatte på en rettferdig måte, uavhengig av individuelle karakteristika. De har overvåket og publisert utviklingen innenfor lønnsgapet mellom kvinner og menn siden 2018. De har også inkludert nye variabler i denne analyseringen i 2022, og at derfor ikke er mulig å sammenligne med de foregående årene. De rapporterer at lønnsgapet mellom kvinner og menn var på 0 i flere land, men at det var på 10,2 prosent i Storbritannia. Den gjennomsnittlige lønnen for kvinner i forhold til menn var på 102, 6 prosent i 2019, mens i 2022 var dette tallet 99,5 prosent (Yara 2022, s. 51). De viser til en studie som ble gjort i 2022 som dekket 25 land og rundt 8000 ansatte. Basert på denne studien er det Brazil, India, Singapore og Storbritannia, som har et lønnsgap mellom kvinner og menn. De andre landene i studien ligger på 0 prosent her (Yara 2022, s. 75).

Funnene viser videre at Yara hadde en rekke nye aktiviteter i 2022. Programmet «Women in Agronomy» utga blant annet sin egen bok som heter «The Courage to Be». Her deler 43 kvinner sine erfaringer og refleksjoner for å fremme ulike karriereveier innenfor agronomi og for å utfordre tradisjonelle stereotyper i denne sektoren. De viser også til at per dags dato er det 240 kvinner som har dratt nytte av programmet (Yara 2022, s. 44). Videre arrangerte de "Equity Escape Room", som er digital læring om rettferdighet og inkludering

Yara hadde ambisjon om minst 20 prosent kvinnelige ledere innen 2020 og 25 prosent innen 2025. I løpet av 2018 og 2019 arrangerte de syv regionale utviklingsprogrammer for kvinnelige ledere. De rapporterer også angående den tidligere nevnte inkluderingsindexen. I 2019 var den på 73 prosent, mens den i 2022 var på 75 prosent, som er 2 prosent nedgang fra 2021. Indexen er en spørreundersøkelse som blir utført av en ekstern tredjepart (Yara 2022, s. 50).

Yara har en egen "Ethics and Compliant" avdeling hvor de ansatte kan rapportere saker relatert til diskriminering og trakassering. I 2017 ble 109 saker klassifisert som diskriminering eller trakassering, hvorav 106 ble løst innenfor rapporteringsperioden og 46 ble identifisert



som ubegrunnet. Videre viser funnene at det 76 slike saker I 2019, hvordan 66 ble løst innenfor rapporteringsperioden, mens 24 av dem var begrunnet. I 2022 mottok de 60 varsler, hvor 53 av disse ble løst innenfor rapporteringsperioden, mens 28 ble begrunnet.

Funnene viser også at de rapporterer på alder og kjønn i henhold til GRI 401, som blant annet omhandler rapportering av nyansatte og ansatte som har sluttet i Yara, kategorisert basert på kjønn.

## **5.0 Avslutning**

### **5.1 Implikasjoner med oppgaven**

Hensikten med denne studien er å forstå både hvilke aktiviteter og prosesser innenfor mangfold, likestilling og inkludering i norske internasjonale selskaper som kommuniseres gjennom bærekraftsrapportene og hvordan rapportering på disse (kriterier) har utviklet og endret seg over tid. Dette har blitt gjort ved å belyse forskningsspørsmålet mitt:

#### **Hvordan og i hvilken grad rapporterer norske internasjonale selskaper om deres aktiviteter og prosesser innenfor mangfold, likestilling og inkludering i bærekraftsrapporter over tid?**

Det første funnet jeg vil løfte frem er at jeg identifiserte fem ulike aktiviteter og prosesser som blir kommunisert gjennom rapportene til selskapene. Disse fem er strategisk arbeid med mangfold, likestilling og inkludering, medarbeiderundersøkelser, arrangementer, programmer og opplæring, organisasjonskulturbygging og deres rolle i arbeidet med mangfold, likestilling og inkludering og rekrutteringsprosess. Alle disse fem er sentrale i selskapenes arbeid med mangfold, likestilling og inkludering.

Funnene viser videre at selskapene har en økning i rapportering av mangfold, likestilling og inkludering i 2022, sammenlignet med 2017 og 2019. Funnene viser derfor at bærekraftsrapporteringen til de fire selskapene har økt betydelig i omfang over tid. Et sentralt funn i denne sammenheng er at i rapportene fra 2022 rapporterer selskapene om en rekke nye aktiviteter og prosesser sammenlignet med rapportene fra 2017 og 2019. Informasjon relatert til mangfold, likestilling og inkludering i rapportene fra 2022 er både mer detaljerte og utfyllende sammenlignet med 2017 og 2019, samtidig som at det rapporteres om en rekke nye aktiviteter som for eksempel feiring av ulike mangfoldsdager, obligatoriske kurs og opplæring i temaer som er knyttet til mangfold, likestilling og inkludering og ulike programmer som har til hensikt å bidra til mer oppmerksomhet rundt temaene.

I tillegg gjorde jeg funn om at to av selskapene startet med integrerte rapporter, som svar på økende press fra interessenter om rapportering av samfunnsansvar. De andre to selskapene benyttet seg allerede av integrerte rapporter også før 2017. Selskapene ønsker å bygge tillit hos interessenter gjennom å rapportere åpent om hvordan de forholder seg til sitt samfunnsansvar og sin rolle i å ivareta mangfold, likestilling og inkludering. Som nevnt

benytter selskapene seg av GRI-standard som blant annet involverer tallfesting av mangfold og inkludering, i tillegg til at alle selskapene har sluttet seg til FN Global Compact. De forholder seg også til andre rapporteringsrammeverk som det vises til i rapportene. Dette støttes av teorien til Braedel-Kühner & Müller (2015) om at slik rapportering kan bidra til å sette mangfold, likestilling og inkludering på agendaen og at store selskaper egner seg spesielt til dette, med tanke på at de ofte har et stort mangfold og i tillegg har ressursene til å foreta slik rapportering.

Funnene indikerer videre at alle de fire selskapene har startet med å rapportere om lønnsforholdet mellom kvinner og menn i rapporten fra 2022 eller før. Det er bare Equinor som har rapportert på dette alle tre årene, mens de andre selskapene viser til dette først i rapporten fra 2022. Som nevnt startet Norsk Hydro med slik rapportering i 2021. Alle selskapene ønsker lik lønn for sammenlignbare stillinger og slik jeg ser det er økt rapportering viktig i denne sammenhengen. Det bidrar til å synliggjøre forskjeller enda mer og at de har større sjanse til å nå målet om lik lønn for kvinner og menn. Norsk Hydro beskriver dette på en god måte ved å si at slik rapportering bidrar til kartlegging av forskjeller, økt åpenhet og å oppnå større rettferdighet (Norsk Hydro 2022, s. 122).

Funn omhandler videre en samlet økning over tid i andel kvinnelige faste ansatte og andel kvinnelige ledere. Flere av selskapene har i tillegg en målsetting om å øke denne andelen ytterligere innen 2025. Det som er felles for rapportering av mangfold, likestilling og inkludering for alle selskapene alle de tre årene er at de rapporterer på andel kvinner i faste stillinger, andel kvinner i lederstillinger og antall kvinnelige medlemmer i styret. I tillegg rapporterer de på aldersmangfold og tre av selskapene rapporterer tall som viser til andel ikke-norske ledere. Videre viser rapportene at også flere av selskapene rapporterer på tall relatert til varslingsaker om trakassering og diskriminering. Disse funnene understøttes av teori, hvor jeg har gjort rede for GRI-standard og hvilke krav til rapportering som er inkludert i denne. De mest fremtredende kravene er like muligheter og rapportering av lønnsforholdet mellom kvinner og menn. I tillegg er det krav om å rapportere sammensetning av styringsorganer og fordeling av ansatte basert på kjønn, aldersgruppe, etnisitet og andre indikatorer på mangfold (Braedel-Kühner & Müller, 2015, s. 175). Indikatorene 405 (Mangfold og like muligheter) og 406 (Anti-diskriminering), er indikatorer fra GRI-standard, som er i tråd med funnene jeg har gjort (Kincaid & Smith, 2021, s. 3). Et annet interessant funn er at flere av selskapene har innført tiltak som har til hensikt å få flere kvinner til å studere fag innenfor deres bransjer, for å på denne måten øke andelen kvinner i et mer langsiktig perspektiv.

Jeg har også gjort funn som viser at det er ulikheter mellom selskapene når det gjelder rapportering av ansettelse av personer med nedsatt funksjonsevne. Funnene viser at Equinor ikke rapporterer tall angående dette hverken i 2017, 2019 eller 2022. Det eneste funnet jeg gjorde var at de i 2022 viser til et veikart med blant annet fokus på dette. KONGSBERG rapporterer heller ikke om antall personer med funksjonsnedsettelse i 2017, men både i 2019 og 2022 rapporterer de på tall i denne sammenheng. Norsk Hydro rapporterer på slike tall i Brazil, men ikke i Norge. Mens Yara International rapporterer først i 2022 om at de totalt hadde 325 personer med nedsatt funksjonsevne ansatt i selskapet. Selv om ikke alle selskapene rapporterer på tall i denne sammenhengen, viser alle selskapene til at de ønsker å legge til rette og bidra til et inkluderende arbeidsliv, blant annet i form av å ansette personer med nedsatt funksjonsevne.

## **5.2 Konklusjon**

Oppsummert vil jeg konkludere med at funnene fra studien viser at selskapene har en stadig økning i rapportering om deres aktiviteter og prosesser innenfor mangfold, likestilling og inkludering over tid. Sentrale funn i denne sammenheng er at selskapene i betydelig større grad refererer til nye tiltak knyttet til disse temaene i 2022, sammenlignet med 2017 og 2019. Dette gir også støtte til teori jeg har belyst angående viktigheten av utgi informasjon om hvordan de håndterer mangfold, likestilling og inkludering, for å gjøre det tilgjengelig for interessenter (Milne & Grey, 2012). I tillegg kan funnene knyttes opp mot at aktivitets- og redegjørelsesplikten ble forsterket og trådte i kraft i januar 2020. Med tanke på at denne plikten har til hensikt å styrke det systematiske arbeidet innenfor mangfold og inkludering kan det se ut til at økningen i rapporteringen samsvarer med forsterkingen av denne plikten, ved at det er en betydelig økt mengde med aktiviteter og prosesser som kan knyttes til disse temaene.

Det kan se ut til at funnet jeg gjorde om rapporteringen av lønnsforholdet mellom kvinner og menn også kan knyttes til den forsterkede plikten fra 2020, med tanke på at tre av selskapene ikke rapporterer dette i 2019, men at alle fire rapporterer slik informasjon i 2022.

## **5.3 Begrensninger og svakheter ved studien**

Det kan være flere begrensninger og svakheter ved å benytte seg av dokumentanalyse som eneste forskningsmetode. For å gå mer i dybden innenfor temaet mangfold, likestilling og inkludering i norske internasjonale selskaper kunne jeg også ha gjennomført intervjuer i selskapene. Dette kunne jeg gjort for å supplere med informasjon fra rapportene eller å benytte intervju som eneste forskningsmetode. Ved å intervju personer i selskapene om disse temaene hadde jeg fått mulighet til å få en forståelse for deres perspektiv og erfaringer, i

stedet for å kun stole på informasjonen i rapportene. Det kan tenkes at jeg da ville fått tilgang til en annen type informasjon. Det er også mulig at det som beskrives i rapportene ikke alltid stemmer med hvordan det oppfattes eller er i virkeligheten.

En annen mulighet er at jeg kunne analysert rapportene til flere selskaper enten i samme bransje eller ved å inkludere selskaper innenfor ulike bransjer for å se om det er forskjeller her. I tillegg kan det være interessant å gjøre en tilsvarende undersøkelse i selskaper av samme størrelse for å se om det er likhetstrekk i funnene.

## 6.0 Litteraturliste

Andersen, K. R. & Gjørberg, M. (2022). Bærekraft i selskapsrapporter: Fra floskler og frivillighet til finansielt relevant og lovpålagt rapportering. *Paktisk økonomi & finans, volume 38, 3*, 240-250.

Asdal, K. & Reinertsen, H. (2020). *Hvordan gjøre dokumentanalyse – en praksisorientert metode*. Cappelen Damm.

Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget.

Bashir, H., Ogudugu, D. & Pelja, I. (2022). Bærekraftsrapportering og selskapsverdi. *Paktisk økonomi & finans, volume 38, 3*, s. 251-266.

Bose, S. (2020). Evolution of ESG Reporting Frameworks. I D. C. Esty & T. Cort (Red.), *Values at Work: Sustainable Investing and ESG Reporting (s. 13-34)*. Switzerland: Springer International Publishing AG.

Bowen, G.A. (2009). "Document Analysis as a Qualitative Research Method" *Qualitative research journal*, 9(2), pp. 27–40.

Braedel-Kühner, C. & Müller, A. (2016). *Re-thinking Diversity : Multiple Approaches in Theory, Media, Communities, and Managerial Practice* (1st ed. 2016). Springer Fachmedien Wiesbaden : Imprint: Springer VS.

Brandt, J. A. (2021). Krav til opplysninger om bærekraft i forbindelse med finansiell rapportering og hvorfor det kan gi komparative fortrinn. *Praktisk økonomi og finans, volume 37, 2*. s. 140-154.

Brenna, L. R. & Solheim, M. C. W. (2018). Hvordan lede mangfold? Konkrete verktøy for at mangfold kan bli et konkurransefortrinn i en omskiftelig tid. *Praktisk økonomi og finans, 3*, 186-195.

Brocket, A. M. & Rezaee, Z. (2012). *Corporate sustainability: integrating performance and reporting*. (1st edition). John Wiley & Sons, Inc.

Christensen, H. B., Hail, L. & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*. 26, 1176-1248.

- Ciuk, S., Sliwa, M. & Harzing, A.W. (2022). Implementing the equality, diversity, and inclusion agenda in multinational companies: A framework for the management of (linguistic) diversity. *Human Resource Management Journal*. DOI: 10.1111/1748-8583.12487
- Crane, A., Matten, D. & Spence, L.J., (2013). *Corporate Social Responsibility in a Global Context*. Abingdon: Routledge
- Davis, S. (2022). *Diversity, Equity & Inclusion for Dummies*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Ditlev-Simonsen, C.D. (2014). Norske og internasjonale regler knyttet til samfunnsansvar (CSR). *Praktisk økonomi og finans*, 3, 191-201.
- Epstein, M. J. & Yuthas, K. J. (2012). Analyzing Sustainability Impacts. *Strategic Finance*, 27-33.
- Esty, D. C., & Cort, T. (2020). *Values at work : sustainable investing and ESG reporting*. Palgrave Macmillan. Kapittel 2
- Farndale, F., Biron, M., Briscoe, D.R & Raghuram, S. (2015). A global perspective on diversity and inclusion in work organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 26:6, 677-687, 10.1080/09585192.2014.991511
- Goldberg, S. R., Kessler, L. L. & Govern, M. (2019). *Fostering Diversity and Inclusion in the Accounting Workplace*. The CPA Journal.
- Hansen, K. & Seierstad, C. (2017). *Corporate Social Responsibility and Diversity Management: Theoretical Approaches and Best Practices*. Springer International Publishing.
- Hays-Thomas, R. (2016). *Managing Diversity and Inclusion: A Psychological Perspective*.
- Hussnain, B., Ogudugu, D. & Pelja, I. (2022). Bærekraftsrapportering og selskapsverdi. *Praktisk økonomi og finans*, volume 38, 3. s. 251-266.
- Kincaid, C. & Smith, N. M. (2021). Diversity and inclusion in mining: An analysis of indicators used in sustainability reporting. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2021.100981>
- Liu, Y., Heinberg, M., Huang, X. & Eisingerich, A. B. (2022). Building a competitive advantage based on transparency: When and why does transparency matter for corporate social responsibility? *Business Horizons*, volume 66, 3. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.10.004>

Masoud, J. (2017). How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2.

Milne, M. J. & Gray, R. (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-012-1543-8

Molin, N. (2006). Kongsberg Gruppen (KONGSBERG) og bærekraftsrapportering. *Praktisk økonomi og finans*, 4.

Solberg, I. & Valseth, M. (2016). Bioøkonomi og det grønne skiftet. *Praktisk økonomi og finans*, volume 32, 3. s. 231-240.

Solheim, M. C. W. & Fitjar, R. D. (2018). Foreign Workers Are Associated with Innovation, But Why? International Networks as a Mechanism. *International Regional Science Review*, 41(3).

Tjora, A. (2020). *Kvalitative forskningsmetoder*. Gyldendal Akademisk.

### **Internettressurser**

Equinor bærekraftsrapport 2017. Hentet 08.03.2023 fra:

<https://www.equinor.com/sustainability/reporting>

Equinor bærekraftsrapport 2019. Hentet 08.03.2023 fra:

<https://www.equinor.com/sustainability/reporting>

Equinor bærekraftsrapport 2021. Hentet 08.03.2023 fra:

<https://www.equinor.com/sustainability/reporting>

Equinor bærekraftsrapport 2022. Hentet 08.03.2023 fra:

<https://www.equinor.com/sustainability/reporting>

Equinor Sustainability Data Hub. Hentet 08.03.2023 fra:

<https://sustainability.equinor.com/#climate>

EUbusiness. (2006, 25. August). Corporate Social Responsibility in the EU.

<https://www.eubusiness.com/topics/social/corporate-social-responsibility-in-the-e>



EU Commission. Corporate Social Responsibility. Hentet 10.03.2023 fra:  
[https://globalcsr.org/en/post/guidelines/1024/european-commission#.ZF\\_KE\\_P2NX](https://globalcsr.org/en/post/guidelines/1024/european-commission#.ZF_KE_P2NX)

FN-Sambandet. (2022, 05. desember). FNs bærekraftsmål. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Innovasjon Norge. (2021, 02. juli). Bærekraftsrapportering.  
<https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/barekraft-og-etikk/barekraft-gir-konkurranseskraft/barekraftreportering/>

Kongsberg Gruppen. (2023, 23. mars). Årsrapport og Bærekraftsrapport 2017.  
<https://www.kongsberg.com/investor-relations/reports-and-presentations/>

Kongsberg Gruppen. (2023, 23. mars). Årsrapport og Bærekraftsrapport 2019.  
<https://www.kongsberg.com/investor-relations/reports-and-presentations/>

Kongsberg Gruppen. (2023, 23. mars). Årsrapport og Bærekraftsrapport 2021.  
<https://www.kongsberg.com/investor-relations/reports-and-presentations/>

Kongsberg Gruppen. (2023, 23. mars). Årsrapport og Bærekraftsrapport 2022.  
<https://www.kongsberg.com/investor-relations/reports-and-presentations/>

Lovdata. (2020, 03. Juni). PM-2020-12: Likestillings- og diskrimineringsloven: Forsterket aktivitets- og redegjøringsplikt. <https://lovdata.no/dokument/SPHPM/pm-2020-12>

NHO. CSRD - EUs nye regler for rapportering om bærekraft. Hentet 10.04.2023 fra:  
<https://www.nho.no/tema/barekraftig-utvikling/artikler/csr---eu-nye-regler-for-rapportering-om-barekraft/>

Norsk Hydro. Annual report 2022. Hentet 09.04.2023 fra:  
<https://www.hydro.com/en/investors/reports-and-presentations/annual-reports/>

Norsk Hydro. Sustainability Reporting. Hentet 09.04.2023 fra: <https://www.hydro.com/no-NO/sustainability/sustainability-reporting/>

Norsk Hydro. Viktige fakta. Hentet 09.04.2023 fra: <https://www.hydro.com/no-NO/om-hydro/this-is-hydro/viktige-fakta/>

Norsk Hydro Årsrapport 2017. Hentet 09.04.2023 fra:  
<https://www.hydro.com/en/investors/reports-and-presentations/annual-reports/>

Norsk Hydro Årsrapport 2019. Hentet 09.04.2023 fra:  
<https://www.hydro.com/en/investors/reports-and-presentations/annual-reports/>

Norsk Hydro Årsrapport 2021. Hentet 09.04.2023 fra:  
<https://www.hydro.com/en/investors/reports-and-presentations/annual-reports/>

Norsk Hydro Årsrapport 2022. Hentet 09.04.2023 fra:  
<https://www.hydro.com/en/investors/reports-and-presentations/annual-reports/>

Melberg, K. (2023, 02. mai). Likestilling og mangfold i Equinor.  
<https://equinor.industriminne.no/likestilling-og-mangfold-i-statoil-fra-statlig-ideal-til->

[strategisk-virkemiddel/?fbclid=IwAR0FLniSim91K29rRjmDwotIRkBLjltYQdAR02k3j486-ddooM711J7CVg](https://www.xn--nringslivnorge-0ib.no/mangfold-og-inkludering/med-mangfold-som-drivkraft-for-innovasjon/strategisk-virkemiddel/?fbclid=IwAR0FLniSim91K29rRjmDwotIRkBLjltYQdAR02k3j486-ddooM711J7CVg)

Naglestad, C. (2022, 30. juni). Med mangfold som drivkraft for innovasjon. <https://www.xn--nringslivnorge-0ib.no/mangfold-og-inkludering/med-mangfold-som-drivkraft-for-innovasjon/>

Sander, K. (2020, 17. september). Bedriftens samfunnsansvar (CSR). <https://estudie.no/csr/>

Yara International. Key Commitments. Hentet 14.04.2023 fra:

<https://www.yara.com/sustainability/commitments-and-policies/our-commitments/>

Yara International GRI Report 2017. Hentet 14.04.2023 fra:

<https://www.yara.com/sustainability/sustainability-performance/reports-and-publications-2022/>

Yara International GRI Report 2019. Hentet 14.04.2023 fra:

<https://www.yara.com/sustainability/sustainability-performance/reports-and-publications-2022/>

Yara International Integrated Report 2022. Hentet 14.04.2023 fra:

<https://www.yara.com/investor-relations/latest-annual-report/>

Yara International Sustainability Report 2021. Hentet 14.04.2023 fra:

<https://www.yara.com/sustainability/sustainability-performance/reports-and-publications-2022/>

Yara International Sustainability Report 2022. Hentet 14.04.2023 fra:

<https://www.yara.com/sustainability/sustainability-performance/reports-and-publications-2022/>