

# Forgangsröðun samfélagslegrar ábyrgðar fyrirtækja

Ákall um rýni á forgangsröðun aðgerða samfélagslegrar  
ábyrgðar fyrirtækja eftir þáttum, flokkum og tegund aðgerða

Ritgerð til BS gráðu

Nafn nemanda: Eva Valdís Jóhannudóttir

Leiðbeinandi: Auður H. Ingólfssdóttir

(Haustönn – 2019)



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST  
BIFRÖST UNIVERSITY

(Saurblað)

VIÐSKIPTAFRÆÐISVIÐ

# Forgangsröðun samfélagslegrar ábyrgðar fyrirtækja

Ákall um rýni á forgangsröðun aðgerða samfélagslegrar ábyrgðar fyrirtækja eftir þáttum, flokkum og tegund aðgerða

Ritgerð til BS gráðu

Nafn nemanda: Eva Valdís Jöhönnudóttir

Leiðbeinandi: Auður H. Ingólfssdóttir

(Haustönn – 2019)

Háskolin á Bifröst

Einkunn: \_\_\_\_\_

---

Leiðbeinandi

---

Stimpill skóla



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST  
BIFRÖST UNIVERSITY

## Ágrip

Í ritgerðinni er skoðað hvernig aðgerðum í rekstri fyrirtækja sem eru ætlaðar til styðja við samfélagslega ábyrgð fyrirtækisins er forgangsraðað. Notast var við eigindlega þátttrannsóknaraðferð í ritgerðinni, vísan í fræðiefni og tilviksathuganir. Lögð er fram tillaga að að líkani fyrir forgangsröðun samfélagslegrar ábyrgðar. Líkanið skiptir ýmsum atriðum samfélagslegrar ábyrgðar niður í hópa, svo sem þætti, flokka og tegundir aðgerða. Samfélagsleg ábyrgð skiptist niður í þætti ábyrgðar sem geta verið allt frá sautján markmiðum Sameinuðu Þjóðanna eða annað sem er skynsamlegt í viðkomandi starfsgrein. Hverjum þætti má skipta niður í þá flokka ábyrgðar sem fyrirtækið ber, beina ábyrgð, óbeina ábyrgð og ytri ábyrgð. Í hverjum flokki getur fyrirtækið framkvæmt aðgerðir sem er skipt niður eftir áhrifum þeirra, tegundir aðgerða eru jákvæðar aðgerðir, neikvæðar aðgerðir, hlutlausar aðgerðir, fyrirbyggjandi aðgerðir og mótvægisáðgerðir. Forgangsröðunin byggist á þeirri forsendu að markmið samfélagslegrar ábyrgðar fyrirtækja sé að takmarka skaða og hámarka hagnað með tilliti til mannréttinda og sjálfsbærni samfélagsins. Tilvikin voru tekin fyrir eru þrjú talsins og snúa að fyrirtækjunum Brúnegg, Glitni og Sparisjóði Strandamanna. Brúnegg ýtti undir væntingar neytenda um græna framleiðslu og braut á sinni beinu ábyrgð með því að fara illa með alifugla sína og blekkti neytendur. Glitnir var ásamt hinum íslensku bönkunum stór þáttakandi í aðdrögum bankahrunsins árið 2008. Glitnir lagði mikla áherslu á ytri ábyrgð og takmarkaða beina ábyrgð en heilbrigðir stjórnarhættir voru ekki í forgangi. Sparisjóður Strandamanna hefur sótt að sér gagnrýni fyrir að halda áfram að veita smálánafyrirtækjunum óbeint aðgengi að kröfupotti Reiknistofu Bankanna. Óbeinn stuðningur við framferði smálaánfyrirtækja bitnar á þeim sem minnst mega sín í samfélaginu og fellur ekki undir það að standa vörð um atvinnulíf, mannlíf og velferð skv. samþykktum ákvæðum sparisjóðsins. Sparisjóður Strandamanna lagði áherslu á ytri ábyrgð en brást sinni óbeinu ábyrgð. Ef forgangsröðun samfélagslegrar ábyrgðar er ekki með eðlilegum hætti þá geta afleiðingar fyrir fyrirtæki verið sem slík og í tilvikunum þremur. Niðurstöður ritgerðarinnar er að það er brýn þörf fyrir endurskoðun á forgangsröðun samfélagslegrar ábyrgðar hjá fyrirtækjum, þar sem samfélagsleg ábyrgð verður sífellt mikilvægari í nútíma samfélagi en með henni fylgir líka aukin rýni frá almenningi um hvort sé að ræða raunverulega samfélagslega ábyrgð.

## Abstract

This essay examines how the operations of companies that are intended to support corporate social responsibility (CSR) are prioritized. A qualitative research method is used along with a reference to academic resources and case analysis. In the essay a model for the prioritization of operations within CSR is presented. The model categorizes various elements of CSR into groups, such as classes, categories and types of operations. The classes of CSR can be a wide array of things that are reasonable within that relevant industry, for example the seventeen sustainable development goals of the United Nations. Each class can be divided into categories of responsibilities that the company holds such as direct responsibility, indirect responsibility and the external responsibility. For each category, the company can perform operations that are classified by their impact. The types of operations are divided into positive operations, negative operations, neutral operations, preventive operations, and correctional operations. The model prioritizes CSR operations based on the assumption that the aim of CSR is to minimize harm and maximize profits with respect to human rights and a sustainable society. There were three case studies for the companies Brúnegg ehf., Glitnir hf. and Sparisjóður Strandamanna ses. Brúnegg ehf. raised their consumers expectations for a “green” production of goods but failed their direct responsibility by handling their poultry inadequately and deceived their consumers. Glitnir hf. along with the other Icelandic banks took a considerable part in ushering in the financial banking crisis the year 2008. Glitnir placed a great emphasis on external responsibility and to a certain degree direct responsibility, but a healthy corporate governance culture was not a priority. Sparisjóður Strandamanna ses. provided some priority to their external responsibilities but failed to measure up to their indirect responsibility by indirectly aiding a group of so-called payday loan companies that target the most vulnerable members of Icelandic society. Sparisjóður Strandamanna did so by giving the companies indirect access to the claim collection system of Reiknistofu Bankanna which would not conform to their policy of supporting economic activity, human life and welfare. Thus, we can infer from these cases that if the priorities of CSR operations are not organized in a natural and a reasonable manner that the consequences might be detrimental to the company. The result of this essay concludes that there is an urgent need for a reconsideration of the prioritization of CSR in companies since as it is becoming increasingly relevant in

modern society so does the scrutiny of the public when deliberating on whether a company is actually prioritizing real CSR.

## Formáli

Þessi ritgerð er 14 ECTS eininga lokaverkefni nemenda til BS gráðu í viðskiptafræði við Háskólann á Bifröst og var unnið yfir haustið 2019. Ritgerðin fjallar um mikilvægi forgangsröðunar aðgerða við framkvæmd samfélagslegrar ábyrgðar. Höfundur hefur mikinn áhuga fyrir samfélagslegri ábyrgð fyrirtækja og vildi opna fyrir frekari umræður á því sviði.

Bestu þakkir fær leiðbeinandinn minn, hún Dr. Auður H. Ingólfssdóttir fyrir góða leiðsögn við vinnslu á efninu og þá uppbyggilegu og jákvæðu gagnrýni sem hún veitti við gerð ritgerðarinnar.

Ég vil þakka elsku móður minni, Jóhönnu Karlottu Svavarsdóttur fyrir að vera alltaf til staðar fyrir mig í gegnum námsferil minn og kenna mér virði menntunar. Hún var mér algjör stoð og stytta við ritgerðarskrifin.

Ég vil jafnframt þakka ömmu minni, henni Aðalheiði Steinardóttur, sem hefur reynst mér ómetanlegur stuðningur í gegnum árin. Hún sat og hjálpaði með mér tímum saman yfir heimalærdómi við eldhúsbordíð þegar ég var ung stúlka og á endanum með yfirlestri á lokaverkefninu mínu.

Reykjavík, 9. desember 2019

  
Eva Valdís Jóhannudóttir

## Efnisyfirlit

Inngangur .....	1
Kynning á rannsóknarefninu .....	1
Rannsóknarspurning og markmið ritgerðarinnar .....	1
Uppbygging ritgerðarinnar .....	2
Aðferðir og efnistöð .....	3
Fræðilegur bakgrunnur .....	4
John Rawls og réttlæti .....	8
Samfélagsleg ábyrgð .....	17
Flokkun samfélagslegrar ábyrgðar .....	18
Haghafar .....	19
Þættir .....	20
Flokkar .....	21
Tegund aðgerða .....	27
Forgangsröðun ábyrgðar .....	30
Þættir .....	30
Flokkar .....	30
Aðgerðir .....	31
Áhættumat .....	31
Tilvikagreining .....	40
Brúnegg .....	40
Fyrsta forsenda: Er samfélagsleg ábyrgð í orði en ekki á borði? .....	40
Seinni forsenda: Greining tilviks .....	43
Glitnir .....	45
Fyrsta forsenda: Er samfélagsleg ábyrgð í orði en ekki á borði? .....	45
Seinni forsenda: Greining tilviks .....	49
Sparisjóður strandamanna .....	51
Fyrsta forsenda: Er samfélagsleg ábyrgð í orði en ekki á borði? .....	51
Seinni forsenda: Greining tilviks .....	55
Lokaorð .....	57
Samantekt og niðurstöður .....	57
Umræður og frekari rannsóknir .....	59
Heimildarskrá .....	60



Töflu og myndaskrá:

Tafla 1 Líkur á atburði .....	33
Tafla 2 Áhrif atburðs.....	33
Tafla 3 Dreifing áhættustigs og flokkun .....	34
Tafla 4 Áhættustig atburðar og viðbrögð.....	34
Tafla 5 Áhættudreifni vegna náttúrunnar.....	35
Tafla 6 Áhættudreifni í tengslum við slaka stjórnarhætti .....	36
Tafla 7 Áhrif innkaupa á pappír.....	36
Tafla 8 Dæmi um líkur á atburð.....	37
Tafla 9 Áhrif slakra stjórnarháttá.....	38
Tafla 10 Dæmi um líkur á atburði.....	38
Mynd 1 Uppbygging ritgerðarinnar .....	3
Mynd 2 Pýramídi Carrols. (Michael & Alan, 2019).....	6
Mynd 3 Líkan John Rawls um réttlæti sem sanngirni .....	12
Mynd 4 Forgangsregla frelsis .....	13
Mynd 5 Skipting samfélagslegrar ábyrgðar.....	18
Mynd 6 Dæmi um skiptingu samfélagslegrar ábyrgðar.....	18
Mynd 7 Þættir samfélagslegrar ábyrgðar.....	21
Mynd 8 Flokkun ábyrgðar .....	22
Mynd 9 Dæmi um beina samfélagslega ábyrgð til haghafa.....	23
Mynd 10 Óbein ábyrgð í aðfangakeðjunni .....	25
Mynd 11 Dæmi um óbeina ábyrgð í aðfangakeðjunni.....	25
Mynd 12 Flokkar samfélagslegrar ábyrgðar, Bein ábyrgð og óbein ábyrgð .....	26
Mynd 13 Flokkar samfélagslegrar ábyrgðar, bein ábyrgð, óbein ábyrgð og ytri ábyrgð .....	27
Mynd 14 Dæmi um forgangs röðun aðgerða .....	32
Mynd 15 Forgangs röðun aðgerða eftir áhættustigi .....	39
Mynd 16 Hlutfall nýskráninga á vanskilaskrá Creditinfo eftir árum.....	53

## Inngangur

### Kynning á rannsóknarefninu

Umræða um loftslagsvá og samfélagslega ábyrgð fyrirtækja verður alltaf meira og meira áberandi í fréttum og samfélagsmiðlum. Fyrirtæki keppast við að sýna sig á velli samfélagslegrar ábyrgðar hvort sem það er með því að reisa regnbogafánann<sup>1</sup> við komu Mike Pence varaforseta Bandaríkjanna til Íslands eða að endurnýta mysu í formi eldsneytis. Það er því bersýnilegt að samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja er farin að skipta æ meira máli þegar það kemur að orðspori og viðskiptavild fyrirtækja á íslenskum markaði. Þrátt fyrir flott framtak hjá mörgum fyrirtækjum þá hefur það komið fyrir að fyrirtæki segjast viðhafa samfélagsleg ábyrgð í rekstri sínum en reyndin verið önnur. Það eru dæmi um að fyrirtæki hafi jafnvel gefið fjármagn til þurfandi málstaða eða stutt við umhverfisátök en brugðist sinni samfélagslegri ábyrgð þar sem mátti minnst við eins og í bankahruninu. Höfundur ritgerðarinnar vill skoða hvernig hægt er að flokka og gera skil á forgangsröðun aðgerða fyrirtækja til að bæta heildarframmistöðu þeirra á sviði samfélagslegrar ábyrgðar. Í ritgerðinni verða skoðuð raundæmi úr íslenskum fyrirtækjamarkaði og borin saman við fræðiefni samfélagslegrar ábyrgðar til að öðlast frekari skilning á raundæmunum.

### Rannsóknarspurning og markmið ritgerðarinnar

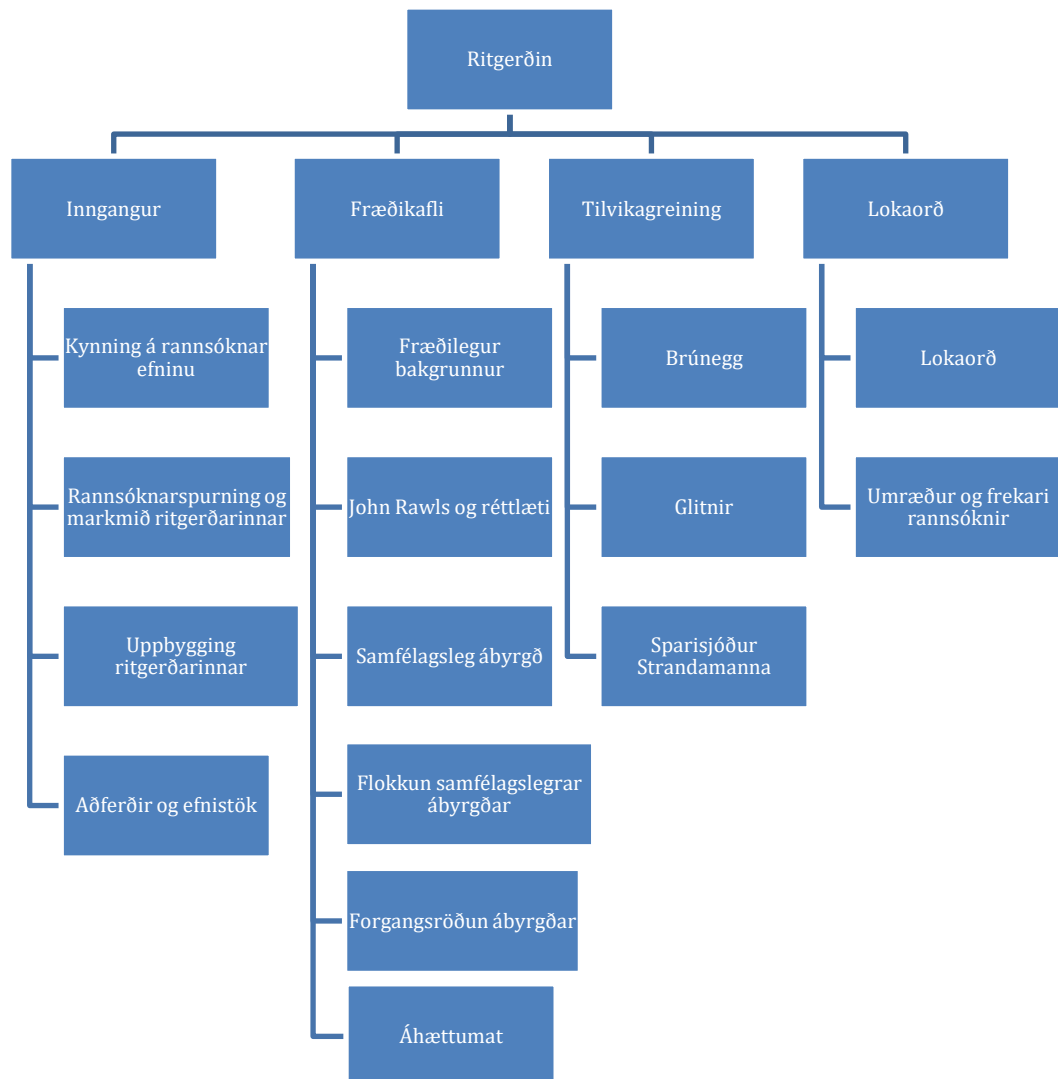
Markmið ritgerðarinnar er að skoða hvort og hvernig er forgangsraðað aðgerðum í rekstri fyrirtækja sem eru ætlaðar til styðja við samfélagslega ábyrgð fyrirtækisins. Í framhaldi þess verður metið hvort þörf sé á því að endurskoða þá forgangsröðun og hvernig hún myndi lýsa sér. Tilgangur ritgerðarinnar er að leggja fram uppbyggilega gagnrýni á forgangsröðun aðgerða fyrirtækja hvað varðar samfélagslega ábyrgð. Höfundur virðir allt framlag fyrirtækja til samfélagslegrar ábyrgðar en þykir það brýnt að orku og auðlindum sé ráðstafað á sem skilvirkastan hátt. Farið verður yfir raundæmi úr íslenskum fyrirtækjamarkaði þar sem fyrirtæki voru að mati höfundar með samfélagslega ábyrgð á orði en ekki á borði. Við skoðun og samanburð á þessum tilvikum verður leitast til að svara rannsóknarspurningunni: Hvaða þættir eru mikilvægastir fyrir forgangsröðun aðgerða samfélagslegrar ábyrgðar?

---

<sup>1</sup> Regnbogafáni hinsegin fólks, einnig þekkur sem LGBT fáninn í Bandaríkjunum.

## Uppbygging ritgerðarinnar

Ritgerðin skiptist í þrjú meginhluta, inngang, meginmál og lokaorð. Í inngangi verður farið yfir helstu aðferðir og efnistöð ritgerðarinnar ásamt þeim fræðilega bakgrunni um samfélagslega ábyrgð fyrirtækja sem stuðst verður við í ritgerðinni. Í fyrsta hluta meginmáls er lögð fram uppástunga um fyrirmyndar forgangsröðun samfélagslegrar ábyrgðar með tilliti til fræðiefnis og röksemdarfærslu höfundar. Þar á eftir í seinni hluta meginmáls verður litið til tilvikagreiningu á raundæmum frá íslenskum fyrirtækjamarkaði með forgangsröðun samfélagslegrar ábyrgðar í huga. Raundæmin eru þrjú talsins og snúa að fyrirtækjunum Brúnegg efh., Glitni hf. og Sparisjóði Strandamanna ses.. Í lokaorðum er stiklað á stóru og efni ritgerðarinnar dregið saman til að svara rannsóknarspurningu. Hér fyrir neðan er yfirlit yfir uppbyggingu ritgerðarinnar.



## Mynd 1 Uppbygging ritgerðarinnar

### Aðferðir og efnistöð

Notast verður við eiginlega rannsóknaraðferð í ritgerðinni og tilviksathuganir á nokkrum fyrirtækjum á íslenskum markaði. Fræðilegri nálgun og gagnrýnni hugsun verður beitt við lestur á heimildum, fréttagreinum og fleiru. Með vísan í fræðiefni og greiningu tilvika á íslenskum fyrirtækjamarkaði mun höfundur beita fyrir sér rökfærslu við að kryfja efnið og gera á því skil. Við skrif ritgerðarinnar verður sett fram túlkun á efninu með lýsandi hætti með töflum og í sumum tilfellum með myndrænum hætti, til dæmis með líkönum eða myndritum<sup>2</sup>. Teknar verða fyrir tilviksathuganir þar sem fyrirtæki sem hafa á einn eða annan hátt gefið til kynna að vara eða þjónusta sem viðskiptavinum var veitt sé unnin með samfélagslega ábyrgum hætti en seinna meir kom í ljós að það reyndist ekki rétt. Tilvikin sem voru valin þurftu að uppfyllta tvö skilyrði: Fyrst þarf að sýna fram á að loforð hafi verið veitt, svo sem með yfirlýsingum um stefnu samfélagslegrar ábyrgðar eða lauslegum hugtökum á borð við „græna framleiðslu“ sem eru til þess fallin að neytendur upplifi sig vera að styðja við samfélagslega ábyrgð þegar varan og eða þjónusta er keypt. Efnið sem er til greiningar verður sótt af síðunni hjá fyrirtækinu. Í þeim tilvikum þar sem heimasíða fyrirtækis hefur verið lögð niður, t.d. vegna gjaldþrots og stöðvunar á rekstri verður reynt eftir fremsta megni að nota vefskriðil<sup>3</sup> sem tekur skjáskot af síðunni í gegnum árin. Ef það gengur ekki þá verður stuðst við afleiddar heimildir svo sem umfjallanir fréttamiðla eða opinberum skýrslum hjá stofnunum sem meðhöndluðu málið. Seinna skilyrðið er að sýna fram á að fyrirtækið hafi á einn eða annan hátt ekki sinnt sinni samfélagslegu ábyrgð eða efnt loforðið sem var veitt. Við skoðun og greiningu á þeim afleiðingum sem tilvikið hefur valdið verða áhrifin sundurliðuð eftir flokkun samfélagslegrar ábyrgðar fyrirtækja eftir líkani sem verður kynnt í meginhluta ritgerðarinnar.

<sup>2</sup> Þýðing á orðinu myndrit frá Íðorðabankanum er: „Myndræn framsetning upplýsinga, gagna eða þekkingar til þess ætluð að setja fram flóknar upplýsingar á skýran hátt.“ (Stofnun Árna Magnússonar í íslenskum fræðum, 2018)

<sup>3</sup> Á ensku heitir vefskriðill „web crawler“ (Baldur Jónsson, án dags.).

## Fræðilegur bakgrunnur

Í sinni einföldustu mynd felst samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja og stofnana í því að þau axli ábyrgð á þeim áhrifum sem þau hafa á fólk og umhverfi. Fyrirtæki sem viðhafa samfélagsábyrgð sækjast eftir því að ná jafnvægi milli ávinnings fyrir samfélagið og fyrir fyrirtækið sjálft. Fyrirtækin miða að því að hafa ábyrgð að leiðarljósi og leitast eftir því að skipuleggja starfsemi sína þannig að hún skaði ekki samfélagið í kringum sig og hafi jákvæð áhrif á umhverfi sitt (Festa, á.á.). Hugmyndin um samfélagslega ábyrgð fyrirtækja skaut fyrst upp kollinum í kringum 1950. Brautryðjandi hugtaksins var Howard R. Bowen sem gaf bók út um efnið árið 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*. Fljótlega í kringum 1960 var meira efni rannsakað. Keith Davis sem var sérfræðingur í efninu skrifaði fjölda greina og tilgreindi jafnframt að fyrirtæki hefðu langvarandi ávinning af því að leggja sitt af mörkum vegna þess að samfélagið nyti góðs af því í heild sinni. Joseph W. McGuire hélt því fram að samfélagsábyrgð fyrirtækja snérist ekki bara um að fylgja lagalegum og hagfræðilegum skyldum heldur bæri þeim líka skylda til í ákveðnum tilfellum að teygja sig lengra út frá siðferðislegum sjónarmiðum (Correl, 1999). Það má líka nefna heimspekinginn John Rawls sem lagði til málanna að það væri hægt að skipta skyldum samfélagsábyrgðar niður í „jákvæðar skyldur“ og „neikvæðar skyldur“, hið fyrrnefnda lýsir skyldum þar sem fyrirtækið tekur virka þátttöku í að gera eitthvað gott en hið síðarnefnda lýsir skyldum þar sem fyrirtækið þarf að forðast að gera eitthvað slæmt. Eitt fer fram í virkni og frumkvæði meðan hitt fer fram á neitun þess að gera eitthvað sem gæti verið slæmt fyrir samfélagið (Davíð Sigurþórsson, 2012). Í kringum árið 1971 greip nefndin CED (Committee for Economic Development) til aðgerða og ákvað nefndin að afmarka þrjá venn-diagram hringi um skilgreiningu samfélagslegrar ábyrgðar út frá rannsókn á sem var byggð á skoðun almennings (Archie B, 1999).

*„Innsti hringurinn nær yfir þær grunnskyldur [fyrirtækisins] sem þarf að framkvæma til að sinna sínu efnahagslegu hlutverki—vöruframleiðsla, atvinnusköpun og efnahagslegur vöxtur. Miðju hringurinn nær yfir þá ábyrgð að sinna þessu efnahagslega hlutverki með næmum skilningi á breytilegum samfélagslegum gildum og forgangsefnum; og æ strangari væntingum viðskiptavina til upplýsingagjafar, heiðarlegri framkomu, og vernd gegn skaða. Ysti hringurinn undirstrikar nýframkomnar og enn ómótaðar skyldur*

*sem fyrirtæki ættu að tileinka sér til að auka virka þátttöku við að betrubæta samfélagslega umhverfi sitt. “ (Þýðing höfundar<sup>4</sup>)*

*(For example, poverty and urban blight). (p. 15) (Archie B, 1999)”*

Þar sem fyrirtæki á Íslandi eru í brennidepli rannsóknarspurningarinnar þarf að taka fram þann greinarmun sem er á íslenskum og erlendum fyrirtækjum. Staðlar samfélagsábyrgðar eru að miklu leyti bundnir við lögsögu þess ríkis sem það á aðsetur í ásamt ríkjandi menningu fyrirtækja í landinu (Young, S & Dhanda, K, 2013). Það þarf að taka tillit til þeirra staðla og væntinga sem gilda einungis fyrir Ísland og einnig þau sem gilda um Norðurlöndin í kringum okkur (Norden, 2014). Fyrirtæki í Bandaríkjunum þurfa sömuleiðis að fylgja öðrum reglum og væntingum en Sameinuðu Arabísku Furstadæmin (Transparent Hands, 2018). En aðalatriðið sem þarf að taka tillit til er að samfélagsábyrgð fyrirtækja á Íslandi þarf að vera eftir samspili íslenskra laga og væntinga íslenskra neytanda. Í ritgerðinni er skoðað hvort þörf sé á forgangsriðun aðgerða samfélagslegrar ábyrgðar en sú hugmynd er ekki ný af nálinni. Archie B. Carrol lagði til pýramída módel til að sýna mismunandi flokka samfélagslegrar ábyrgðar fyrirtækja (Michael & Alan, 2019). Módelið lýsti ábyrgð fyrirtækja og skipti henni upp í efnahagslega ábyrgð, lagalega ábyrgð, siðferðislega ábyrgð og valkvæða eða mannúðlega ábyrgð.



<sup>4</sup> Upprunalegur texti: “The inner circle includes the clear-cut basic responsibilities for the efficient execution of the economic function—products, jobs and economic growth. The intermediate circle encompasses responsibility to exercise this economic function with a sensitive awareness of changing social values and priorities: for example, with respect to environmental conservation; hiring and relations with employees; and more rigorous expectations of customers for information, fair treatment, and protection from injury. The outer circle outlines newly emerging and still amorphous responsibilities that business should assume to become more broadly involved in actively improving the social environment. “

*Mynd 2 Pýramídi Carrols. (Michael & Alan, 2019)*

Líkanið reyndist verða stökkpallur fyrir frekari kenningar sem líta á mismunandi mikilvægi flokka samfélagslegrar ábyrgðar fyrirtækja þrátt fyrir að Carroll neitaði því að líkanið gæfi til kynna forgangsröðun eða mismunandi mikilvægi flokkanna (Michael & Alan, 2019). Efnahagsleg ábyrgð virðist vera mikilvægasta ábyrgðin eða sá grunnflokkur sem fyrirtæki ber að sinna en það er ekki ólíkt kenningu Milton Friedman um samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja en út frá sjónarmiði hans hefur fyrirtæki eina skyldu, að hámarka hagnað fyrirtækisins á meðan það fylgir gildandi lögum og reglum samfélagsins (Michael & Alan, 2019). Árið 2015 ákváðu allar þjóðir sem áttu aðild að Sameinuðu þjóðunum að tileinka sér 17 sjálfsbærni markmið Sameinuðu þjóðanna og er stefnt að ná þeim fyrir árið 2030. Markmiðin eru öll á einn eða annan hátt tengd við hvort annað og það þarf að leggja áherslu á þau öll til að ná fram sjálfbæru samfélagi fyrir komandi kynslóðir (Sustainable Development Goals : Knowledge Platform, 2019). Hér fyrir neðan er yfirlit yfir 17 markmið Sameinuðu þjóðanna:

1. Engin fátækt	9. Nýsköpun og uppbygging
2. Ekkert hungur	10. Aukin jöfnuður
3. Heilsa og vellíðan	11. Sjálfsbærar borgir og samfélög
4. Menntun fyrir alla	12. Ábyrg neysla og framleiðsla
5. Jafnrétti kynjanna	13. Aðgerðir í loftslagsmálum
6. Hreint vatn og hreinlætisaðstaða	14. Líf í vatni
7. Sjálfbær orka	15. Líf á landi
8. Góð atvinna og hagvöxtur	16. Friður og réttlæti
	17. Samvinna um markmiðin

(Félag Sameinuðu þjóðanna, á.á.)

Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja er yfirheiti yfir aragrúa atriða og þátta sem snúa að ábyrgð fyrirtækja á fjölda sviða. Að því sögðu þá myndi kannski ekki koma neinum að óvörum að fyrirtæki geti upplifað í innleiðingarferli samfélagslegrar ábyrgðar í stefnu sína valkvíða við þau gildi og staðla sem þarf að uppfylla, ásamt þeim kostnaði, vinnu og tíma sem því fylgir. Fyrirtæki getað litið til sjálfsbærnivísa

staðlasamtakanna GRI<sup>5</sup> en vísarnir skiptast í sex kafla og alla vega 38 undirkafla. Í hverjum undirkafla er fjöldi sjálfbærnisvísna sem snúa að mismunandi sjálfbærnisvísnum og mælikvörðum (Global Reporting Initiative). Það má líka nefna ÍST ISO 26000 sem hafa verið staðfestur af Staðlaráði Íslands en staðalinn eru leiðbeiningar um samfélagslega ábyrgð fyrirtækja. Leiðbeiningarnar leggja áherslu á hvernig er hægt að mæla og bæta árangur fyrirtækja í samfélagslegri ábyrgð og hentar vel fyrirtækjum sem eru að stíga sín fyrstu skref í samfélagslegri ábyrgð. Fyrirtæki gætu upplifað auknar kröfur um skýrslugerð og mælingar á sjálfbærnisvísnum sem íþyngjandi en frammistaða fyrirtækja í samfélagslegri ábyrgð getur haft áhrif á mikilvæga þætti, svo sem orðspor fyrirtækis, viðhorf hluthafa og bakhjarla, viðhorf fjölmiðla og stjórnvalda og fleira (Staðlaráð Íslands, 2015). Það er að mati höfundar því mikilvægt að fyrirtæki setji sér skýra stefnu í samfélagslegri ábyrgð og fylgi viðeigandi forgangsröðun við val á gildum og áhersluatriðum í stað þess að hoppa á milli mismunandi áherslna án þess að skuldbinda sig við nein ákveðin gildi til þess að fjármagni og tíma sé sem best ráðstafað.

---

<sup>5</sup> Global Reporting Initiative á ensku



## John Rawls og réttlæti

John Rawls var stjórnmálaheimspekingur sem hafði mikil áhrif á umræðu um samfélagslega ábyrgð stofnanna og stjórnmála í kjölfar þess þegar hann gaf út bókina *Kenning um réttlæti*<sup>6</sup> árið 1971. Kenningin sem Rawls setur fram snýr í meginatriðum að því að allar stofnanir samfélagsins eigi að leggja áherslu á réttlæti í rekstri sínum (Ágúst H. Ingþórsson, 2005). Rawls setti fram tvær reglur, sú fyrsta var kölluð jafnaðarreglan og sú seinni fjalldalareglan<sup>7</sup>.

„Fyrsta fullyrðingin sem kemur fram tveimur meginreglum um réttlæti hljóðar svo.

Fyrsta: hver einstaklingur skal hafa jafnan rétt til mest víðtækasta kerfis jafnra grunnréttinda í samræmi við svipuð kerfi grunnréttinda annarra.

Seinni: félagslegum og efnahagslegum ójöfnuði skal vera hagrætt þannig að hann sé bæði (a) væntur til að verða öllum til hagsbóta með skynsamlegu móti, og (b) öllum skal vera jafnfrjálst að keppa fyrir embætti og stöðu.“<sup>8</sup> (John Rawls, *A Theory of Justice*, 1971, bls. 53)

Fyrsta meginregla réttlætis snýr að ýmsum réttindum einstaklingsins: pólitísku frelsi, svo sem réttinum til að kjósa, bjóða sig fram til embættis og rétti til málfrelsis og til að halda samkomur, persónulegu frelsi til að verða ekki fyrir sálfræðilegri kúgun eða skerðingu á hugsanafrelsi og sjálfsvirðingu, líkamlegri árás eða limlestingum, réttinum til að eiga eignir og frelsi frá geðþóttalegri handtöku eða eignaupptöku. Samkvæmt fyrstu reglunni skulu allir hafa jafnt tilkall til þessara grunnréttinda. Seinni meginregla réttlætis snýr að dreifingu jafnaðar og auðs í þjóðfélaginu varðandi skipulagi stofnanna eða félaga svo að misdreifing valds og ábyrgðar sé sem best nýtt. Rawls vill meina að dreifing auðs þurfi ekki að vera jöfn, en ójöfnuður verður að vera öllum í samfélaginu til hagsbóta, þar á meðal þeirra lægst settu. Jafnframt þarf aðgangur að valdastöðum og embættum að vera opinn öllum samkvæmt fyrstu reglu,

<sup>6</sup> Íslensk þýðing, bókin heitir á upprunamáli „A theory of Justice“

<sup>7</sup> Heimspekingurinn Þorsteinn Gylfason íslenskaði hugtökin fyrir reglurnar undir jafnaðarlögmáli Rawls. Heiti fjalldalareglunar var til komið vegna þess að: „fjöll mega ekki vera hærri og tignari en til þess þarf að dalirnir séu sem blómlegastir og byggilegastir.“ (Þorsteinn Gylfason, 1998)

<sup>8</sup> Þýðing höfundar úr upprunamáli, ensku yfir á íslensku. Upprunalegi textinn hljóðaði svo: „The first statement of the two principles reads as follows.

First: each person is to have an equal right to the most extensive scheme of equal basic liberties compatible with a similar scheme of liberties for others.

Second: social and economic inequalities are to be arranged so that they are both (a) reasonably expected to be to everyone's advantage, and (b) attached to positions and offices open to all.“

þ.e. fyrsta reglan skerðir seinni regluna og skal alltaf vera í forgangi yfir henni. Það er ekki hægt að fórna grunnréttindum einstaklings í því skyni að það sé þeim sem eru verst settir í samfélaginu til hagsbóta vegna efnahagslegra eða félagslegra framfara (John Rawls, 1971). Rawls leggur til að fyrst þurfi að ákveða þær grunnreglur samfélagsins sem eiga að gilda, þ.e. út frá kerfislegu viðhorfi og beittir þá fyrir sér tveimur meginreglum réttlætis. Að því loknu þarf að ákveða þær reglur sem einstaklingurinn, fyrirtæki eða hver sú eining sem um ræðir, hér eftir kallaður einungis einstaklingur, þarf að fylgja. Síðan koma þær reglur sem þjóðin sjálf þarf að fylgja, en lög og reglur geta verið mjög mismunandi og breytileg eftir þjóðum. Þegar það er búið að velja reglur samfélagsins þarf að ákveða forgangs röðun reglnanna (John Rawls, 1971)

### Reglur einstaklingsins

Þær reglur sem gilda fyrir einstaklinginn lítur Rawls á sem „réttlæti sem sanngirni“<sup>9</sup>. Á einstaklinginn eru lagðar tiltekna kröfur og að þeim uppfylltum hefur hann ákveðna rétti sem hann má framkvæma. Kröfurnar samanstanda af eðlilegum skyldum<sup>10</sup> og kvöðum<sup>11</sup>. Réttur einstaklingsins skiptist í hlutlausan rétt og umframrétt (John Rawls, 1971).

### Eðlilegar skyldur

Eðlilegar skyldur eru lagðar á einstaklinginn án hans samþykkis og eru ekki til komnar vegna gjörða hans. Ef sannarlega hlutlausir og réttlátir einstaklingar myndu velja skyldur fyrir einstaklinga til að fara eftir í fyrirmyndar samfélagi þá er það flokkað sem eðlileg skylda. Til dæmis væri eðlileg skylda einstaklingsins að sýna ekki óþarfa grimmd í garð annarra og skyldan til að hjálpa öðrum ef það ber ekki ítarlegan kostnað eða áhættu í för með sér fyrir þann sem hjálpar (John Rawls, 1971). Það telst í flestum samfélögum vera skylda einstaklingsins að fremja ekki morð, nema í sjálfsvörn eða í undantekningar tilvikum eins og í stríði. Það er vænst af einstaklingnum að hann meiði ekki aðra í kringum sig eða drepi, burtséð frá því hvort að hann hafi lofað samfélaginu því eða ekki. Einstaklingurinn þarf ekki að hafa undirritað yfirlýsingu eða samning til þess að skylda hans sé að myrða ekki annan.

<sup>9</sup> Þýðing höfunds, upprunalega „Justice as Fairness“

<sup>10</sup> Þýðing höfunds, upprunalega „natural duties“

<sup>11</sup> Þýðing höfunds, upprunalega „obligations“

Það að meiða ekki aðra er flokkuð undir líkani Rawls sem neikvæð skylda en skyldan að hjálpa öðrum í neyð er jákvæð skylda einstaklingsins (John Rawls, 1971)

Meðan sumir gætu sett spurningamerki við þá staðhæfingu að okkur beri eðlileg skylda til að hjálpa hvort öðru má líta á dómsmál frá Þýskalandi, en þar voru þrír einstaklingar sektaðir fyrir að veita ekki 83 ára gömlum manni aðstoð sem hneig niður í banka. Maðurinn hneig niður við hraðbankasvæði útibúsins þar sem enginn starfsmaður sá til. Fjórir einstaklingar sem voru fyrir aftan hann í röðinni hunsuðu liggjandi manninn og gengu yfir hann eða tóku sveig fram hjá honum. Fimmti einstaklingurinn sem sá hann hringdi í lögreglu og það tók 20 mínútur fyrir manninn að fá aðstoð frá sjúkraliðum. Maðurinn hafði skolið með hausinn á flísarnar á gólfinu og dó viku seinna vegna sára sinna. Í Þýskalandi eru lög sem refsast einstaklingum ef þeir bregðast ekki við læknisfræðilegu neyðartilvikum annarra, í það minnsta að hringja í neyðarþjónustu ef viðkomandi hefur ekki þekkingu til að veita skyndihjálp. Refsingin getur verið sekt eða allt að einu ári í fangelsi. Atvikið vakti mikla reiði meðal almennings og þótti sumum þetta vera merki um versnandi samfélag (BBC News, 2017). Þetta dæmi segir ýmislegt um hvað almenningi getur fundist vera eðlileg skylda einstaklings, burtséð frá þeirri lagalegu refsingu sem þremmenningarnir voru beittir.

## Kvaðir

Kvaðir einstaklinga eru kvaðir eða skyldur sem einstaklingurinn skuldbindur sig til vegna orða eða gjörða sinna. Kvaðir eru tilkomnar vegna samnings eða samkomulags á milli einstaklinga og vanalega er skilgreint hvað felst í þeim en þó ekki alltaf. Einstaklingur getur skuldbundið sig til að borga lán til baka, þá er það kvöð einstaklingsins í líkani Rawls. Samningurinn gæti haft ítarlegar kvaðir um hvaða reglur skuli gilda til að uppfylla ákvæði samningsins. Einstaklingur sem þiggur gjöf eða á annan hátt bón eða ábyrgð getur verið að ganga að ákveðinni kvöð ef eðlilegt þykir að tilteknar væntingar fylgi gjöfinni. Einstaklingur sem er kosinn í þá ábyrgðarstöðu að vera þingmaður í lýðræðislegu samfélagi gengur að þeirri kvöð að taka ekki þátt í spillingu enda var starfið veitt út frá ákveðnum forsendum (John Rawls, 1971) Til dæmis mega ráðherrar að jafnaði ekki þiggja boðsferðir frá einkaaðilum nema ef opinberar embættisskyldur eru hluti af ástæðu ferðarinnar (Katrín Jakobsdóttir, 2017) en það væri svo sem ekkert athugavert við gjörninginn ef viðtakandinn væri venjulegur einstaklingur niðri í bæ.

## Réttur

Réttur<sup>12</sup> einstaklinga aðgreina sig frá kröfum einstaklinga, skyldum og kvöðum, á þann hátt að þær eru valkvæðar gjörðir. Réttindi<sup>13</sup> einstaklinga eru ekki skylda sem er vænst af einstaklingnum frá fæðingu né eru þær kvaðir sem hann hefur gengið að eða samþykkt. Einstaklingurinn getur ákveðið hvort að hann vilji framkvæma gjörðina eða ekki. Hlutlaus<sup>14</sup> réttur einstaklingsins er réttur hans til að ákveða hvort hann vilji framkvæma þá gjörð sem hefur lítið eða ekkert siðferðislegt gildi. Umframréttur einstaklingsins eru þær valkvæðu gjörðir sem hann getur framkvæmt sem fara langt umfram það sem af honum er krafist í formi eðlilegrar skyldu eða kvaðar.

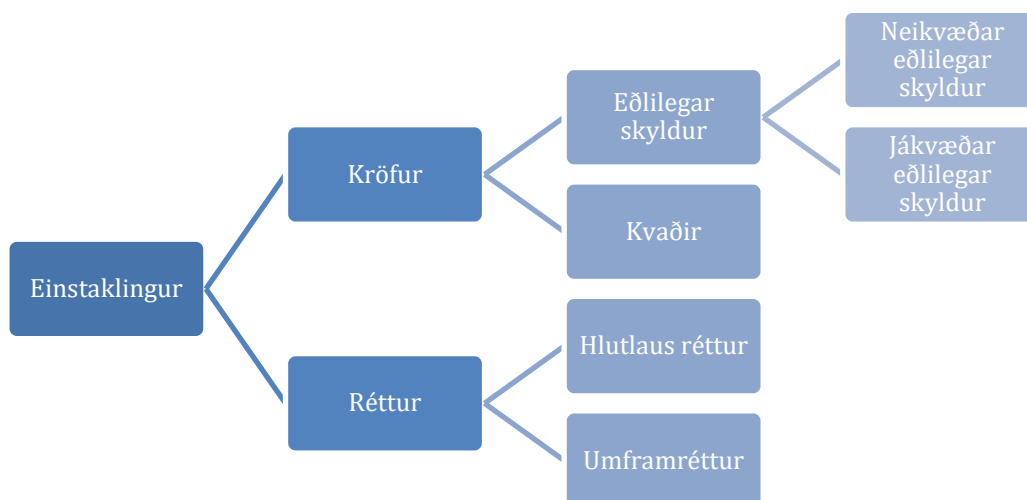
Einstaklingurinn hefur rétt til að ákveða hvort að hann vilji framkvæma þær eða ekki. Þessar gjörðir eru oft hetjulegar eða fela í sér sjálfsfórni að einhverju tagi (John Rawls, 1971) Dæmi um hetjulega dáð, eða einstakling sem fór umfram sína eðlilegu skyldu var Nicholas Winton, breskur verðbréfamiðlari í seinni heimstyrjöldinni sem lagði líf sitt að veði til að forða hundruð gyðingabarna í Tékklandi frá stríðinu árið 1939. Þegar hann sá hversu slæmt ástand barnanna var í Prag, höfuðborg Tékklands, tók hann sig til ásamt félögum sínum, Martin Blake og Doreen Warriner og bjuggu þeir til tímabundna aðstöðu fyrir börnin. Nicholas flutti svo börnin yfir til Bretlands þar sem hann hafði fundið fósturfjölskyldur til að taka á móti hverju einasta barni, en ferðin var mjög hættuleg þar sem hver hópur flóttabarna sem Nicholas ferðaðist með þurfti að fara með lest í gegnum Þýskaland þar sem mikil vátta lá við ef nasistarnir hefðu komist að björguninni (BBC). Hér að neðan til samantektar á mynd 3 er hluti af líkani Rawls sem fjallar um kröfur og rétti einstaklingsins (John Rawls, 1971, bls. 94):

---

<sup>12</sup> Þýðing höfundis, „Permissions“ á ensku upprunamáli

<sup>13</sup> Athugið að hér er verið að nota orðið réttur/réttindi sem þýðing á enska orðinu „permission“ ekki „liberties“

<sup>14</sup> Þýðing höfundis, „Indifferent“ á ensku upprunamáli,



Mynd 3 Líkan John Rawls um réttlæti sem sanngirni

## Forgangsröðun frelsis

Þegar meginreglur réttlætis sem snúa að kerfislegu réttlæti út frá efnahagslegu og félagslegu sjónarmiði ásamt þeim reglum sem einstaklingurinn býr við hafa verið kynntar, þarf að líta á forgangsröðun þeirra reglna. Hver sá sem þarf að taka afstöðu til siðferðislegra álitamála þarf að hafa reglur til að styðjast við en þarf einnig að geta gefið reglunum mismunandi vægi ef þær skyldu stangast á. Rawls sér fyrir sér tvær leiðir til að forgangsröðun reglunum en hallast þó frekar að seinni leiðinni. Fyrri leiðin væri að beita blöndu innsæis og forgangsröðunar við túlkun á aðstæðum þar sem reglur stangast á. Hann hafnar því að það sé örökrétt að reiða sig á innsæi ef það sé gert samtímis með ákveðnu tilliti til forgangsröðunar reglna, svo lengi sem að innsæi ráði ekki öllu við ákvörðunartökuna. Rawls nefnir seinni leiðina forgangsröðun frelsis, eða forgangsregluna<sup>15</sup>. Þar kynnir hann til leiks hugtakið „lexical<sup>16</sup>“ röðun en það er líkt og flokkun í orðasafni þar sem orðum er alltaf raðað eftir stafrófsröð. Þá tekur alltaf einn stafur forgang yfir annan í röðinni. AZ myndi til dæmis alltaf koma á undan BA. Í siðferðislegu samhengi þýðir lexical röðun að sumar reglur hafa óendanlega mikið vægi miðað við aðrar reglur (John Rawls, 1971)

„Meginreglum réttlætis skal vera forgangsröðað eftir lexical röðun svo að frelsi getur einungis verið skert út frá frelsi annarra. Það eru tvö tilvik: (a) minna frelsi

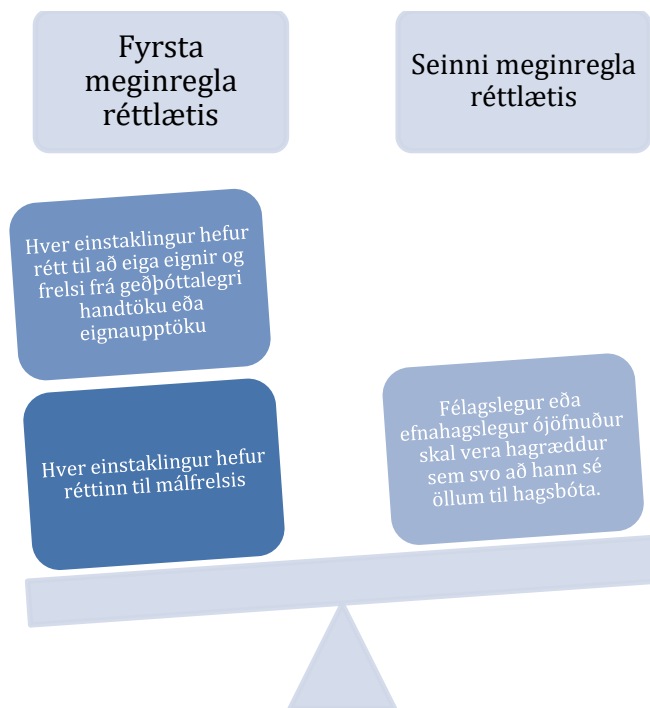
<sup>15</sup> Þýðing höfundar, upprunlega „Priority of Liberty“

<sup>16</sup>John Rawls tók orðið „Lexicographical“ eða orðasafnsröð á ensku og styttaði það í „lexical“ sem hugtak (John Rawls, A theory of Justice, 1971)

mun styrkja grunnkerfi frelsis allra, og (b) minna en jafnt frelsi verður að vera ásættanlegt að mati þeirra borgara með minna frelsið.<sup>17</sup>“ (John Rawls, A theory of Justice, 1971, bls. 220)

Þessi lexical flokkun Rawls segir að ef A vegur þyngra en B, þá má aldrei fórna smá magni af A jafnvel ef ávinningur þess væri mikið magn af B. Eina undanþágan á frelsisskerðingu er ef (a) skerðingin mun styrkja frelsi allra, til dæmis myndi það styrkja frelsi einstaklingsins til að vera ekki myrtur ef frelsi annarra til að myrða aðra einstaklinga er skert, og (b) ef allir eru sammála um að vilja skerða sitt eigið frelsi og annarra til að myrða.

Hér að neðan er sett upp líkan sem sýnir hvernig forgangsreglan segir að seinni meginregla réttlætis þurfi að víkja fyrir fyrstu meginreglu réttlætis skyldu þær stangast á:



Mynd 4 Forgangsregla frelsis

Til að skilja betur hvernig forgangsregla frelsis myndi virka í raun skulum við velta fyrir okkur dæmisögu. Þing manna vill bæta hagsmuni allra þegna þjóðarinnar og

<sup>17</sup> Þýðing höfund, upprunalega „The principles of justice are to be ranked in lexical order and therefore liberty can be restricted only for the sake of liberty. there are two cases: (a) a less extensive liberty must strengthen the total system of liberty shared by all, and (b) a less than equal liberty must be acceptable to those citizens with the lesser liberty.“

kemst af því að allir myndu njóta góðs af því ef vatnsstífla yrði byggð við svæði innfæddra. Bæði hinn hluti þjóðarinnar sem og innfæddir myndu njóta efnahagslegs ávinnings af framleiddu rafmagni og vatnsbólínu sem gert væri og félagslegur ábati myndi einnig hljótast vegna efnahagslegra strauma í samfélaginu. Með aðgengi að hreinna og ódýrara vatni í samfélaginu hljóta þeir sem eru verst settir ábata og hafa frekar peninga til að eyða í menntun fyrir börnin sín eða álíka. Samkvæmt seinni meginreglu réttlætis ætti að hagræða þessum auði í formi lands sem svo að hann sé öllum til hagsbóta, ekki bara innfæddum. Hins vegar þar sem fyrsta reglan er í forgangi yfir seinni regluna þá mætti ekki brjóta á innfæddum með því að gera eigur þeirra upptækar eftir geðþótta, skerða málfrelsi þeirra, limlesta eða á annan hátt skerða grunnréttindi þeirra til að ná fram þeim ábata. Jafnvel þrátt fyrir að mjög mikill efnahagslegur eða félagslegi ábati myndi hljótast af, mætti ekki skerða í það minnsta af grunnréttindum einstaklinga.

### Forgangsröðun reglna og áhætta

Í ritgerðinni verður farið yfir forgangsröðun samfélagslegrar ábyrgðar og áhættumat en sjónarmið ritgerðarinnar sker sig frá forgangsröðun Rawls á nokkrum stöðum. Það eru vandamál við lexical forgangsröðun eða forgangsröðun frelsis einsog Rawls kynnir hana. Vandinn við forgangsröðun frelsis birtist þá helst þegar litið er á líkur þess að atburður gerist. Segjum sem svo að einstaklingur hafi val að á milli tveggja valkosta, A eða B. Ef einstaklingurinn velur valkost A, þá myndi verða mikil aukning í hagnaði „G“ en um leið myndi hann brjóta gegn reglu „R“. Ef hann myndi velja valkost B þá sleppur hann við að brjóta gegn reglu R en myndi jafnframt missa af auka hagnaðinum hjá G. Samkvæmt lexical forgangsröðun ætti einstaklingurinn að velja valkost B (Michael Huemer, 2010). Fyrirtæki standa oft frammi fyrir slíkum ákvörðunum og þá væri mikil kostur að hafa lexical forgangsröðun til að styðja sig við. Ímyndað fyrirtæki stendur frammi fyrir tveimur valkostum, þar sem valkostur A myndi minnka launakostnað hjá starfsfólki með því að skipta því út og úthýsa framleiðslu í annað land, í verksmiðjum þar sem barnaþrælkun er við lýði. Þá myndi valkostur A auka hagnað G og samtímis brjóta á reglu R eða réttindum barna. Seinni valkostur B, væri að halda sama starfsfólki en missa þá af þessum viðbótarhagnaði sem það hefði getað nælt sér í, með því að auka hagnað G, en þá brýtur fyrirtækið samt ekki á reglu R, á réttindum barna. Þetta dæmi er frekar klippt og skorið,

samkvæmt lexical forgangsröðun ætti fyrirtækið að velja valkost B. En hlutirnir eru ekki alltaf svo einfaldir, þessi forgangsröðun gerir ráð fyrir að við vitum fyrir víst að það muni verða brot á reglu R. Hvað gerist ef það er ekki víst að brotið verði á reglu R? Það eru til nokkur sjónarmið á lexical forgangsröðun sem taka mið af óvissu, þar sem  $p$  er jafnt og líkur á atburði:

a) Ekkert þol fyrir áhættu

Valkostur A er alltaf siðferðislega rangur, burtséð frá raun afleiðingum þess að velja hann ef það er einhver möguleiki á að brotið verði gegn reglu R. Þá skal velja valkost B sem hefur ekki neinar líkur á að brjóta gegn reglu R.

$$A < B \text{ ef } p > 0$$

b) Hámarksþol fyrir áhættu

Svo lengi sem líkur á því að brotið verði gegn reglu R er ekki 100% þá má framkvæma A. Ef líkur á því að brotið verði gegn reglu R er 100% má ekki framkvæma A heldur skal framkvæma B.

$$A > B \text{ ef } p < 1$$

$$A < B \text{ ef } p = 1$$

c) Áhættumörk sett

Tiltekin áhættumörk eru sett, ef líkurnar  $p$  fara yfir sett áhættumörk  $t$ , sem er innan 0 og 1, þá skal ekki velja valkost A heldur skal velja B en ef líkurnar  $p$  eru undir settum áhættumörkum  $t$ , þá skal velja valkost A frekar en B.

$$A < B \text{ ef } p > t$$

$$A > B \text{ ef } p < t$$

En hjá öllum þessum þremur sjónarmiðum má finna ákveðna vankanta. Í dæmi (a) verður einstaklingurinn að leita af sér allan vafa áður en hann má velja valkost A. Þar sem það er oftast alltaf einhverjar líkur á að regla R verði brotin þá er þetta verulega íþyngjandi og heftandi sjónarmið. Til dæmis hvernig gæti dómari leitað af sér allan vafa þegar hann er að dæma mann fyrir morð? Hvenær hefur dómari leitað af sér allan vafa alveg 100%? Jafnvel dómari sem hefur 99% líkur á að dæma ekki saklausan mann í fangelsi getur gert mistök og dæmt rangan mann. Samkvæmt lexical forgangsröðun með engu þoli fyrir áhættu mætti dómari ekki dæma hinn grunaða þótt yfirgnæfandi líkur séu á að hann sé morðinginn og samfélagið myndi njóta góðs



af því að hafa ekki morðingja á lausu ef það er einhver möguleiki á að saklaus maður yrði óvart fangelsaður (Michael Huemer, 2010). Fyrir fyrirtæki væri þetta of íþyngjandi regla sem myndi valda stöðvun á öllum aðgerðum þar sem væri ekki 100% víska, fyrirtæki myndu ekki þora að fjárfesta við hættu á tapi fyrir hluthafa sína og lengi mætti áfram telja allt sem gæti mögulega farið úrskeiðis sem dæmi (a) myndi segja að betur væri látið ógert frekar en að taka áhættuna. Í dæmi (b) rekst kenningin á sama vandamál og í dæmi (a) nema öfugt. Það eru oftast alltaf líkur á að eitthvað hafi ekki 100 % líkur á því að gerast, og að leyfa valkosti þar sem það eru yfirgnæfandi líkur á að brotið verði gegn reglu R vegna þess að það er 2% líkur á að ekki verði brotið gegn henni gerir kenninguna óþarfa af því að hún myndi aldrei virka sem skyldi í raunveruleikanum (Michael Huemer, 2010). Dæmi (c) hefur ef til vill mestar líkur á að ganga upp en það getur komið upp eitt vandamál. Það vandamál sést þá helst ef skali atburða er stækkaður með það í huga að það sé alltaf rangt að brjóta á reglu R. Segjum sem svo að lítið fiskvinnslufyrirtæki kaupi ódýran lyftara sem hefur 0,3% líkur á að valda alvarlegu dauðaslysi. Þar eru áhættumörk,  $t$ , 1% og þar sem líkur á atburðinum eru minni en áhættumörkin þá kaupir fyrirtækið lyftarann og nær að flytja mun fleiri fiskikör en áður á skemmri tíma og kannski vill svo heppilega til að engin dauðsföll verða á endingartíma lyftarans. Út frá sjónarmiði lexical forgangsöröðunar með áhættumörkum væri það ásættanlegt fyrir fyrirtækið að velja valkost A og kaupa lyftarann. Hins vegar þegar tíðni atburða er aukinn kemur upp það vandamál að svo lengi sem líkurnar á að regla R verði brotin er meira en 0 %, að ef atburðurinn er endurtekin nógu oft þá mun regla R í dæminu hér fyrir ofan vera brotin í 0,3 % tilvika. Þá eru 100% líkur á að regla R verði einhvern tímann brotin. Þá lendir kenningin aftur í sama vandamáli og í dæmi (a) (Michael Huemer, 2010). Einhver gæti talið að slík útfærsla á dæmi (c) sé hæpin eða haldin vænisýki en hver einstaklingur tekur ákveðna áhættu í daglegu lífi nú þegar, ætti fólk að forðast að fara út úr húsi vegna áhættu? Vandamálið kemur hins vegar glögglega í ljós þegar tíðni atburða er aukin á skala við framleiðslu hjá fyrirtækjum. Segjum sem svo að bílaframleiðandi komist að því að það er galli í loftpúðum í ákveðnu módeli sem fyrirtækið framleiðir. Loftpúðarnir virka ekki í 0,5 % tilvika. Bílaframleiðandinn ákveður að hann ætli að spara sér peninga við afturköllun á módelinu og selur síðan 40.000 þúsund bíla út um alla Evrópu. Tvær manneskjur deyja síðan í bílslysum sem þau hefðu annars lifað af ef þau hefðu haft loftpúðana í lagi. Lexical forgangsöröðun

með áherslu á áhættumörk myndu segja að það væri í lagi að velja valkost A. Þetta ímyndaða dæmi er þó ekki fjærri raunveruleikanum, en árið 2014 þurfti bílaframleiðandinn General Motors að afturkalla allt að 27 milljónum seldra bíla vegna framleiðslugalla sem fyrirtækið vissi af í nærri því áratug en hélt honum leyndum fyrir almenningi (Gregory Wallace, 2014). Fyrirtækið tók fyrst eftir gallanum árið 2005 en þótti of kostnaðarsamt að laga hann og afturkalla módelin sem voru með gallann (Peter Valdes-Dapena og Tal Yellin). Gallinn lýsti sér þannig að í sumum tilfellum opnuðust loftpúðarnir ekki vegna bilunar í svissinum sem myndi óvænt slökkva á bílnum í miðri keyrslu, en við það byrja einnig stýrið og bremsurnar að láta illa að stjórn sem var ekki á bætandi (Howard Darmstadter, 2016). Fyrirtækið fékk til sín 4.400 tilkynningar um meiðsli vegna gallans og á endanum samþykkti fyrirtækið ábyrgð á 124 dauðsföllum og 275 meiðsli á fólki vegna framleiðslugallans (David Shepardson, 2015). Forgansröðunin í þessari ritgerð aðgreinir sig frá lexical forgangsröðun John Rawls á þann hátt að það þarf að styðjast við innsæi og forgangsröðun frekar en stranga lexical forgangsröðun til að koma í veg fyrir vandamálin sem komu upp í dæmi (a), (b) og (c).

## Samfélagsleg ábyrgð

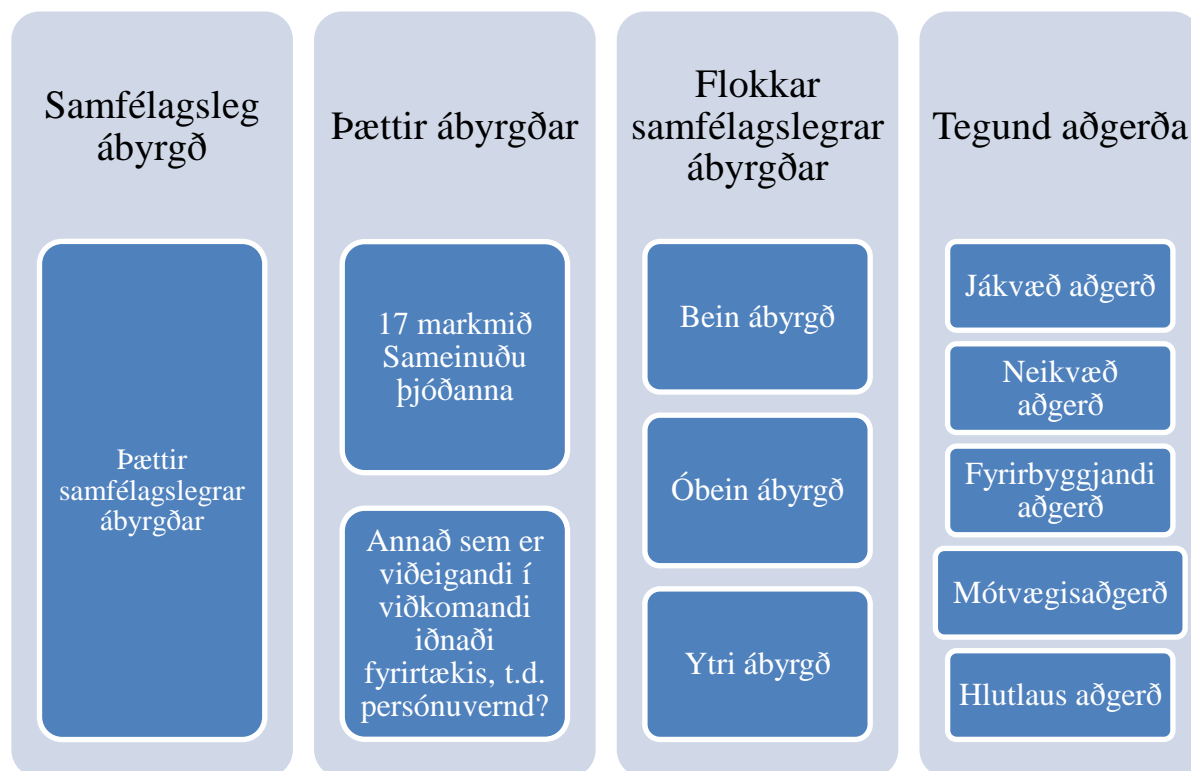
Er þörf á forgangsröðun aðgerða í samfélagslegri ábyrgð fyrirtækja? Til þess að geta svarað þeirri spurningu þarf fyrst að rýna í samfélagslegu ábyrgðina sjálfa. Í þessum hluta verður lögð fram tillaga um eðli og gerð samfélagslegrar ábyrgðar hjá fyrirtækjum. Haghafar sem hafa beinan eða óbeinan hag af aðgerðum fyrirtækisins verða í brennidepli tillögunnar og er í lok meginhlutans sérstaklega horft til hvaða tegundum aðgerða ætti að vera forgangsraðað fram yfir aðrar með hliðsjón af áhættumati. Með ítarlegri greiningu og rökfærslu á gerð samfélagslegrar ábyrgðar verða dregin saman helstu atriði kaflanna í líkan. Líkanið er uppástunga fyrir fyrirtæki og er ætlað til að aðstoða við ákvörðunartöku á aðgerðum sem styðja við samfélagslega ábyrgð. Það byrjar á víðum hugtökum eða yfirheitum sem kvíslast svo niður í sértækari hugtök undir því flokkunarkerfi. Í köflunum hér á eftir verður fjallað um haghafa og hvernig samfélagsleg ábyrgð tengist þeim. Samfélagslega ábyrgðin er síðan brotin niður í ýmsa þætti ábyrgðar en hver þáttur getur verið brotinn niður í þrjá flokka ábyrgðar. Hverjum flokki getur svo verið skipt niður í tegundir aðgerða sem eru fimm talsins. Hér fyrir neðan á mynd 5 er líkan yfir skiptingu samfélagslegrar ábyrgðar:



Mynd 5 Skipting samfélagslegrar ábyrgðar

## Flokkun samfélagslegrar ábyrgðar

Í stuttu máli má þá lýsa flokkun samfélagslegrar ábyrgðar sem svo: Samfélagsleg ábyrgð skiptist niður í ýmsa þætti ábyrgðar sem geta verið 17 markmið Sameinuðu þjóðanna eða annað sem er viðeigandi og skynsamlegt í viðkomandi starfsgrein t.d. fjölmiðlafrelsi eða netógnir. Í hverjum þætti má líta til flokka þeirra ábyrgðar sem fyrirtækið ber, svo sem beina ábyrgð, óbeina ábyrgð og ytri ábyrgð. Í hverjum flokki getur fyrirtækið framkvæmt tegund aðgerða sem eru annað hvort jákvæðar aðgerðir, neikvæðar aðgerðir, hlutlausar aðgerðir, fyrirbyggjandi aðgerðir eða mótvægisáðgerðir. Hér fyrir neðan á mynd 6 má sjá dæmi um skiptingu samfélagslegrar ábyrgðar.



Mynd 6 Dæmi um skiptingu samfélagslegrar ábyrgðar

## Haghafar

Til að geta skilið hvernig samfélagsleg ábyrgð hefur áhrif á haghafa fyrirtækisins þarf að skilgreina frekar hvað haghafi er. Samkvæmt skilgreiningu orðabókar:

„haghafi

[skilgr.] einstaklingar, hópar eða samtök, hvort sem þeir eru innan eða utan þess markhóps sem þróunarstarfið beinist að, sem hafa beinan eða óbeinan hag af starfinu. (Orðabanki, 2019)“

Í samhengi ritgerðarinnar verður notast við skilgreininguna á orðinu haghafi sérstaklega um samfélagslega ábyrgð fyrirtækja og hvernig hún teygir sig yfir samfélagið í kringum fyrirtækið, frá þeim haghöfum sem hafa beinan hag af rekstri fyrirtækisins til þeirra sem hafa óbeinan hag af því og samfélaginu í heild sinni. Þeir haghafar sem litið er til í ritgerðinni samanstanda til dæmis af, en þó ekki tæmandi, eftirfarandi haghöfum: starfsmenn fyrirtækisins, náttúruumhverfi fyrirtækisins, viðskiptavinir, hluthafar, birgjar fyrirtækisins, félagslegt og fjárhagslegt umhverfi samfélagsins, starfsmenn utan fyrirtækisins, viðskiptavinir utan fyrirtækisins og margir fleiri (Young, S & Dhanda, K, 2013). Jafnframt eru til fjöldi leiðarvísa og leiðbeiningar eftir því í hvaða atvinnugrein fyrirtæki starfa í sem snúa að samfélagslegri ábyrgð fyrirtækja. Það má nefna sem dæmi reglur um ábyrgar fjárfestingar (PRI)<sup>18</sup> fyrir fjármálafyrirtæki (PRI Association, á.á.) eða loftslagsmæli Festu sem er hannaður fyrir íslensk fyrirtæki til að ná betri yfirsýn yfir losun gróðurhúsalofttegunda (Festa, á.á.) og Græn skref í ríkisrekstri fyrir opinber fyrirtæki til að efla vistvænan rekstur og gera starfsemi ríkisins umhverfisvænni (Græn skref, 2019). Sjálfbærnivísarnir eru einnig mjög ítarlegir og ná yfir fjölda haghafa fyrirtækja (Global Reporting Initiative, á.á.) en síðan má líka minnst á leiðbeiningar um samfélagslega ábyrgð eins og ISO 26000 leiðbeiningarnar (ISO, á.á.) sem hafa verið staðfestar sem íslenskur staðall af Staðlaráði Íslands (Staðlaráð Íslands, 2015). Það er hins vegar ekki hægt að koma með tæmandi lista fyrir haghafa samfélagsins en mögulega er hægt að komast nær markmiði ritgerðarinnar með því að skipta haghöfum í ákveðna flokka eftir því hvernig fyrirtækið hefur áhrif á þá. Flokkarnir eru skipulagðir eftir því hversu nær eða fjær haghafarnir eru fyrirtækinu og hvers eðlis áhrif á haghafa eru.

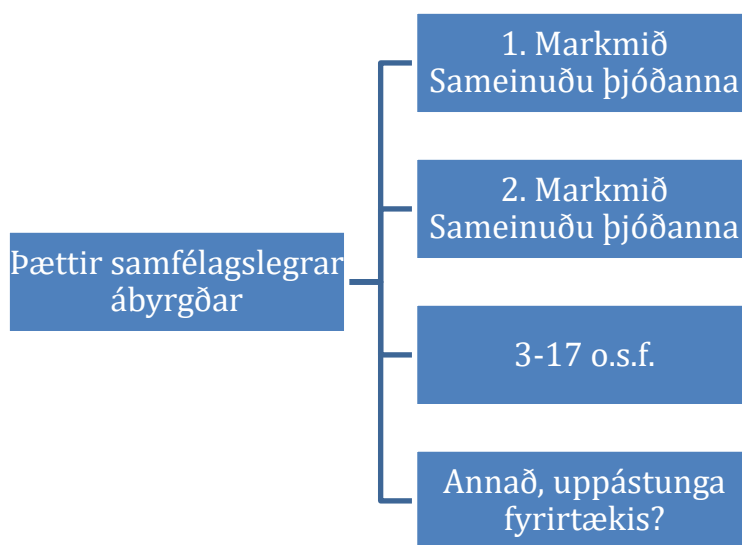
---

<sup>18</sup> Principles of Responsible Investment (PRI)

## Þættir

Það er hægt að skipta samfélagslegri ábyrgð niður í ýmsa þætti eftir því hvaða haghöfum eða málefnum þeir snúa að. Gott dæmi um þætti samfélagslegrar ábyrgðar væru 17 markmið Sameinuðu þjóðanna. En það er ekki þar með sagt að þættir samfélagslegrar ábyrgðar stoppi við markmið Sameinuðu þjóðanna. Líkt og hinir fjölmörgu staðlar sem eru í boði, þá er það á ábyrgð fyrirtækisins að finna hvaða þætti það þyrfti að hafa í hávegum því atvinnugreinar eru sífellt að þróast og nýir þættir sem höfðu ef til vill ekki jafnmikið vægi áður fyrr verða bráðsnauðsynlegir til að mynda persónuvernd. Það ber því að skilja að meðan þátturinn umhverfisvernd skiptir miklu máli fyrir kaffihús sem ákveður að nota pappabolla í stað plastbolla þá er mikilvægara fyrir netfyrirtæki sem hefur tiltölulega lítil áhrif á náttúruna að leggja áherslu á persónuvernd og gagnavernd. Þeir þættir sem lögð er áhersla á þurfa að vera í samhengi við umsvif fyrirtækisins og þá atvinnugrein sem það starfar í. Hverju einasta fyrirtæki veitir ekki af því að minnka plastnotkun en fyrir sum fyrirtæki ætti annar þáttur að vera í forgangi umfram hinn. Það er ekki þar með sagt að slíkt sé afsökun til að einbeita sér minna af mikilvægum þáttum s.s. umhverfisvernd eða jafnrétti kynjanna, heldur á þessi forgangsöröðun að hvetja fyrirtæki til að ráðast einnig í þá þætti sem er eðlilegt fyrir þá starfsgrein sem það starfar við. Meðan samfélagsleg ábyrgð er oft góðviljuð þá þarf að hafa í huga að hún er líka aðferð til markaðssetningar (Lila Karbassi). Í sjálfu sér þá skiptir það litlu máli hvort samfélagsleg ábyrgð sé notuð sem aðferð til markaðssetningar nema að horft sé á það út frá heimspekilegu sjónarmiði sem er fyrir utan umfang þessara ritgerðar. Ef niðurstaðan er sú sama, að fyrirtækið veitir samfélaginu raunverulegan ábata, skiptir það þá máli hvort ástæður þess að ábatinn fékkst vegna ósérplægni eða eigingirni? Því verður ekki svarað í þessari ritgerð en það sem má benda á er að ef markmiðið er eigingirni og hagræðing fyrir fyrirtækið þá opnar það fyrir áhættuna að stytta sér leið til viðskiptavildar. Mikilvægi þess að fyrirtæki velji rétta þætti samfélagslegrar ábyrgðar til að sinna snýr sérstaklega að því til að forða fyrirtækjum frá því að velja „auðvelda“ þáttinn sem það getur innleitt án vandræða og samt fengið aukna viðskiptavild fyrir að stunda samfélagslega ábyrgð. Það er þó ekki þar með sagt að innleiðing þátta samfélagslegrar ábyrgðar skuli alltaf vera erfið og minnka hag fyrirtækisins ef viðskiptavild á að vera verðskulduð. Það þarf hins vegar að vera

vakandi fyrir því við ákvarðanatöku um innleiðingu þátta að þeir séu viðeigandi fyrir starfsgreinina sem um ræðir og umsvif fyrirtækisins. Fyrir utan þær siðferðislegu ástæður sem fylgja því að velja einungis þætti eftir hentugleika innleiðingar þeirra þá getur það einnig valdið því að athæfið mistakist við að öðlast viðskiptavild af því að neytendur geta séð slíkar aðgerðir sem hræsni og séu blekkjandi (Elizabeth Segran, 2019). Fyrsta sundurliðun samfélagslegrar ábyrgðar eru því þættir ábyrgðar. Hér fyrir neðan á mynd 7 er líkan um mögulega þætti sem fyrirtæki gæti lagt áherslu á hjá sér í samfélagslegri ábyrgð sinni:



Mynd 7 Þættir samfélagslegrar ábyrgðar

## Flokkar

Fyrirtæki sem hefur valið sér þátt samfélagslegrar ábyrgðar sem það vill styðja þarf síðan að ákveða með hvaða hætti það gerir það. Það eru margar leiðir til að styðja við ákveðinn þátt samfélagslegrar ábyrgðar en sumar leiðir ættu að vera í forgangi yfir aðrar. Til þess að nálgast betur þá forgangsröðun sem ætti að beita við flokkun samfélagslegrar ábyrgðar þarf að greina hvort þær aðgerðir sem eru teknar til að styðja við markmiðið hafi bein áhrif, eða óbein áhrif á haghafa fyrirtækisins eða hvort um sé að ræða aðgerðir sem hafa áhrif á aðila ótengda fyrirtækinu eins og endanlegir móttakendur góðgerðarstyrkja. Flokkun ábyrgðar skiptist því niður í beina ábyrgð, óbeina ábyrgð og ytri ábyrgð. Hér að neðan má sjá yfirlit yfir flokkun ábyrgðar:



Mynd 8 Flokkun ábyrgðar

## Bein ábyrgð

Fyrirtæki sem sinnir sinni samfélagslegu ábyrgð sinnir í raun ábyrgð sinni gagnvart haghöfum sínum. Bein ábyrgð fyrirtækis snýr að þeim haghöfum sem hafa beinan hag af fyrirtækinu og eru í snertingu við fyrirtækið. Þá er litið til þeirra haghafa sem hafa beinan hag af rekstri fyrirtækisins en ekki óbeinan. Ef fyrirtæki myndi taka fyrir markmið númer átta af 17 markmiðum Sameinuðu þjóðanna, Góð atvinna og hagvöxtur, sem þáttur samfélagslegrar ábyrgðar hjá sér þá gæti það beitt sér á marga vegu til að styðja við markmiðið. Þær aðgerðir sem falla undir flokkinn bein ábyrgð undir þættinum Góð atvinna og hagvöxtur, fælust til dæmis í því að gæta þess að starfsfólk fyrirtækisins liði ekki við óásættanlega vinnuástöðu, óeðlilega lág laun eða skert réttindi miðað við önnur fyrirtæki innan starfsgreinarinnar. Það sem myndi ekki falla undir beina ábyrgð undir þessum þætti væri að leggja fram milljóna króna framlag í styrktarsjóð verkamanna eða versla bara inn vörur frá fairtrade<sup>19</sup> vottuðum fyrirtækjum. Hér fyrir neðan á mynd 9 eru talin upp dæmi um beina samfélagslega ábyrgð fyrirtækisins til haghafa:

<sup>19</sup> Fairtrade vottun eða sanngirnsvottun er gefin út af vottunar samtökunum Fairtrade sem leggja áherslu á réttindi vinnufólks, mannréttindi, jafnrétti kynjanna og sjálfbæra framleiðslu (Fairtrade International, á.á.).

Haghafi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dæmi um beina samfélagslega ábyrgð</li></ul>
Starfsmenn	<ul style="list-style-type: none"><li>• Starfsréttindi og mannauðsmál. Nefna má jafnlaunavottun, kynjajafnrétti, réttur til öruggs vinnustaðar, réttur til sanngjarnra launa og fríðinda, almenna fylgni á lögum sem varðar réttindi starfsmanna (Young, S &amp; Dhanda, K, 2013).</li></ul>
Viðskiptavinir	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réttindi neytandans. Skýrar verðmerkingar, gerð auglýsinga, persónuverndarréttur, öryggi neytandans, umbúðir á vörum og merkingar á þeim (Neytendur, 2019).</li></ul>
Birgjar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ábyrgð gagnvart samstarfsaðila fyrirtækisins. Láta birgja vita af gjaldþroti í tæka tíð eða riftunar á samningi. Almenn tillitssemi gagnvart hag birgjans út frá hegðun fyrirtækisins (Young, S &amp; Dhanda, K, 2013).</li></ul>
Umhverfi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Umhverfisspor. Mengun eða soun á orku, vatni, sjó, andrúmslofti. Endurvinnsla og dýralíf (Young, S &amp; Dhanda, K, 2013).</li></ul>
Hluthafar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hagur hluthafanna. Ákvarðanir fyrirtækisins eru gerðar með tilliti til hags hluthafa, þ.e.viðeigandi ráðstafanir eru gerðar til að forðast hagsmunaárekstra við hluthafa og umboðsmannavanda (Young, S &amp; Dhanda, K, 2013).</li></ul>
Aðrir haghafar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Allt annað í nærumhverfi fyrirtækisins</li></ul>

Mynd 9 Dæmi um beina samfélagslega ábyrgð til haghafa

## Óbein ábyrgð

Fyrirtæki geta líka framfylgt ábyrgð sinni með því að framkvæma aðgerðir sem styðja ekki haghafana sem hafa beinan hag af starfsemi fyrirtækisins heldur óbeinan hag. Sá flokkur ábyrgðar er þá nefndur óbein ábyrgð en hún nær þá yfir alla þá haghafa sem hafa óbeinan hag af rekstri fyrirtækisins. Óbein ábyrgð nær þá sérstaklega yfir úthverf<sup>20</sup> áhrif rekstrar fyrirtækisins sem eru ekki beintengd starfseminni sjálfri sem slíkri. Það er samt sem áður hægt að rekja áhrifin til rekstrar fyrirtækisins. Óbein ábyrgð snýr að miklu leyti um að velja birgja og samstarfsaðila sína eftir því hvort þeir uppfylli sína beinu ábyrgð eða ekki. Ef bein ábyrgð snýr að nærumhverfi fyrirtækisins þá myndi óbein ábyrgð taka til fjærumhverfis fyrirtækisins og þá

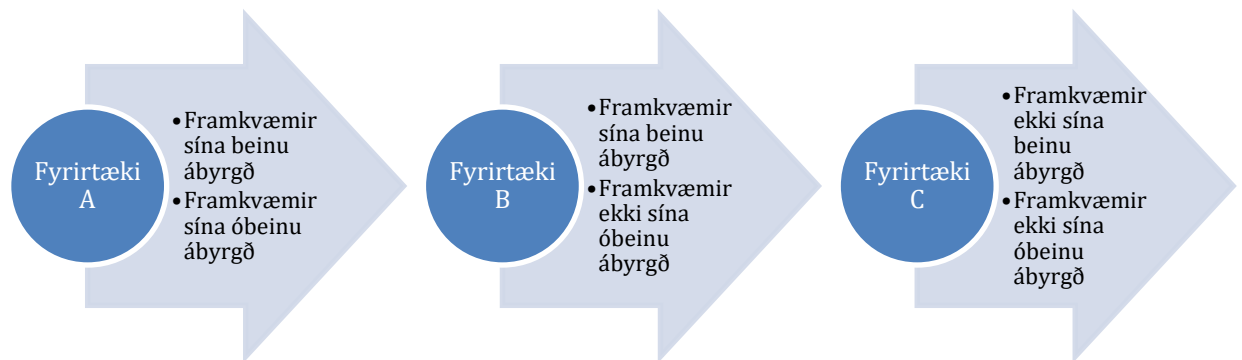
<sup>20</sup> Úthverf áhrif eða externality á ensku (Stofnun Árna Magnússonar í íslenskum fræðum, 2000) er hagfræði hugtak sem vísar til þess þegar þriðji aðili verður fyrir kostnaði eða hefur ábata af atferli fyrirtækis án þess að hafa val um það (Investopedia, á.á.).



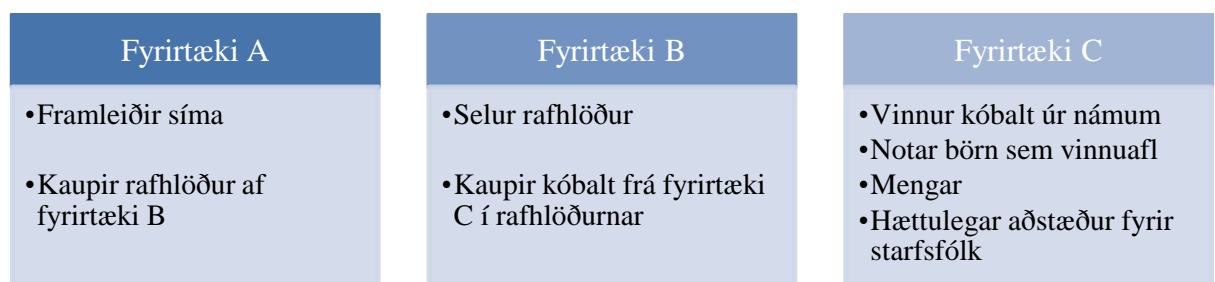
samfélagslega ábyrgð sem erfiðara er að skilgreina til hlítar. Fyrirtæki sýna að ákveðnu leyti fordæmi með hegðun sinni og þau ýta undir strauma samfélagslegrar ábyrgðar í samfélaginu að því gefnu að viðskiptavinirnir kjósi líka með veskinu (Archie B, 1999). Óbein ábyrgð gæti til dæmis verið að velja með veskinu, eða sjóðnum í tilfelli fyrirtækisins og hafa eftirfarandi í huga við reksturinn; Áhrif á umhverfisspor, réttindi starfsmanna í samfélaginu, réttindi neytandans, mannréttindi og áhrif á aðra haghafa í fjærumhverfinu. Fyrirtæki sem hafa Fairtrade vottun er dæmi um fyrirtæki sem leggja áherslu á óbeina ábyrgð sína. Fyrirtæki getur uppfyllt sína beinu samfélagslegu ábyrgð en samtímis brugðist sinni óbeinu ábyrgð.

Sorpvinnslustöð sem hefur þá beinu ábyrgð að farga sorpi á umhverfisvænan hátt getur samtímis uppfyllt sína beinu ábyrgð en brugðist sinni óbeinu ábyrgð með því að flytja út það sorp sem það getur ekki fargað með sjálfbærum hætti yfir til erlendra sorpvinnslustöðvar sem ná ekki að endurvinna sorpið eða gera það með ósjálfbærum hætti. Nýlega sauð upp úr í Malasíu þegar landið tilkynnti fyrirhugað bann á innflutningi plastrusls til landsins en ruslinu er ýmist fargað, brennt eða það rotnar í ólöglegum plastvinnslustöðvum. Malasía nær ekki að ráða við það rusl sem ríkari lönd eru að flytja út og endurvinna það. Ástandið veldur miklum náttúruspjöllum en íbúar nærri þessum ólöglegum plastvinnslustöðvum hafa kvartað vegna kláða í húð og augum ásamt öndunarerfiðleikum (Hicks, 2018). Það er ekki upprunalega sorpvinnslustöðin sem er að brjóta sína beinu ábyrgð með því að menga umhverfið og valda skaða á fólki en hún er hins vegar að ýta undir þau áhrif með því að senda sorpið sitt til fyrirtækis sem það veit að sinnir ekki sinni beinu ábyrgð. Ef ekkert fyrirtæki myndi senda ólöglegri plastvinnslustöð sorp þá myndi hún ekki getað mengað. Það er líka hægt að horfa á óbeina ábyrgð út frá verslun sem selur föt. Fataverslunin er með starfsmenn sem eru allir yfir átján ára aldri og það er ekki brotið á þeim. Fataverslunin uppfyllir því sína beinu ábyrgð en uppfyllir ekki sína óbeinu ábyrgð því efnið og klæðin sem það kaupir inn í saumaverksmiðjurnar sínar eru keypt frá birgja sem verslar við barnaþrælkunar verksmiðju. Eftir nánari skoðun á óbeinni ábyrgð kemur upp vandamál, að koma auga á brest í óbeinni ábyrgð verður stöðugt erfiðara þar sem aðfangakeðjan verður sífellt flóknari og lengri. Hvernig á raunsæislega að segja að fyrirtæki uppfylli sína óbeinu ábyrgð ef það á í viðskiptum við fyrirtæki sem uppfyllir sína beinu ábyrgð, en ekki sína óbeinu ábyrgð? Hvað gerist ef fyrirtæki sem er að reyna uppfylla sína eigin óbeinu ábyrgð á í viðskiptum

við annað fyrirtæki sem uppfyllir sína beinu og óbeinu ábyrgð en verslar við þriðja fyrirtækið sem uppfyllir einungis sína beinu ábyrgð en ekki sína óbeinu? Hvar á að draga línunua um hversu mikla yfirsýn fyrirtæki á að hafa yfir aðfangakeðjuna og samt fá að segjast uppfylla sína óbeinu ábyrgð? Hér fyrir neðan á mynd 10 er fræðilegt dæmi um feril óbeinnar ábyrgðar og þar fyrir neðan á mynd 11 er tekið ímyndað raundæmi til að skýra feril óbeinnar ábyrgðar í aðfangakeðjunni.



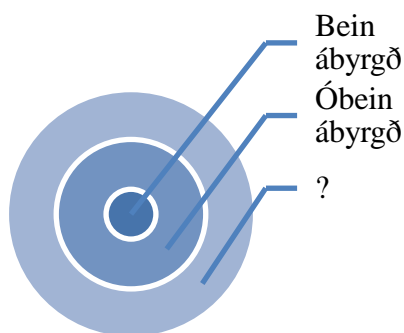
Mynd 10 Óbein ábyrgð í aðfangakeðjunni



Mynd 11 Dæmi um óbeina ábyrgð í aðfangakeðjunni

Hvenær verður ábyrgðin á sannri samfélagslegri ábyrgri hegðun fyrirtækja of íþyngjandi fyrir umrætt fyrirtæki? Varla getur það eytt öllum sínum tíma í að rannsaka birgja milliliða sinna og þrátt fyrir að fyrirtæki skoði birgjana sína reynist það oft ekki vera að með nægjanlegu umfangi. Dæmi um þetta er frá árinu 2017 þegar komu fréttir af því að fyrirtækjarisinn Apple væri að kaupa hluta af kóbalt birgðum sínum frá námum þar sem vinnuöryggi var ábótavant, barnaþrælkun var við lýði, göng í námum áttu til að hrynja yfir verkafólk en námurnar sjálfar eru í Kongó sem sér heiminum fyrir rúmlega sextíu prósent af öllu kóbalti í umferð (Don Reisinger, 2017). Það er hægt að leita til staðla vottunarsamtaka fyrir birgðakeðjuna og grípa til ráðstafana en óbein ábyrgð er erfiðari í framkvæmd en bein ábyrgð og að mestu leyti óskýrari og flóknari. Jafnvel ef fyrirtækið færi eftir viðurkenndum stöðlum, sjálfbærnivísum og ISO 26000 leiðbeiningum þá er það alltaf á ábyrgð fyrirtækisins að þróast með starfsemi og iðnaði sínum. Viðurkenndir staðlar geta kannski ekki séð

fyrir hraðar tækniframfarir í iðnaðinum eða aðra ófyrirsjáanlega þætti í umhverfi fyrirtækisins sem munu svo valda því að fyrirtækið taki óbeint þátt í skaða á samfélaginu. Gott ráð er að fylgjast gagnrýnið með aðstæðum með tilliti þess hvort að þetta myndi líta vel út ef það kæmi í öll fréttablöð landsins daginn eftir. Hins vegar er eitt ljóst við óbeina ábyrgð, kjarninn í henni er bein ábyrgð fyrirtækisins. Ef stoðkubburinn, bein ábyrgð, er ekki í lagi þá er ekki hægt að segja að fyrirtækið viðhafi samfélagslega ábyrgð þó það framfylgi að hluta til einhverri skilgreiningu á óbeinni ábyrgð. Ef öll fyrirtæki framfylgdu sinni beinu ábyrgð þá myndi óbein ábyrgð líka vera sjálfkrafa uppfyllt. Á mynd 12 má sjá samfélagslega ábyrgð táknaða sem mengi af hringjum, kjarninn samanstendur af beinni ábyrgð og miðhringurinn samanstendur af óbeinni ábyrgð.



Mynd 12 Flokkar samfélagslegrar ábyrgðar, Bein ábyrgð og óbein ábyrgð

## Ytri ábyrgð

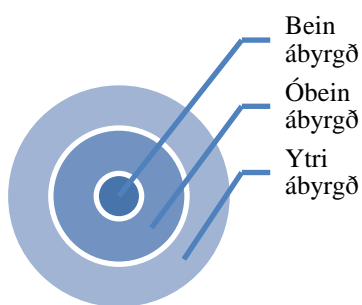
Allar þær aðgerðir gerðar í þágu samfélagslegrar ábyrgðar sem tengjast ekki beint eða óbeint rekstri fyrirtækisins er þá flokkurinn ytri ábyrgð. Ytri ábyrgð þekkist kannski helst sem jákvæð skylda<sup>21</sup> sem heimspekingurinn John Rawls setti fram í réttlætiskenningu<sup>22</sup> sinni. Hann kynnir meðal annars mismunarregluna<sup>23</sup> sem er skylda þeirra einstaklinga eða fyrirtækja í samfélaginu að deila hluta af ágóða og hæfileikum sínum með restinni af samfélaginu ( Joseph H. Carens, 1986). Jákvæð skylda getur náð til beinnar eða óbeinnar ábyrgðar en ytri ábyrgð samanstendur aðallega af jákvæðri skyldu fyrirtækisins til að gefa til baka til samfélagsins. En ytri ábyrgð minnir sérstaklega á umframt rétt einstaklingsins til að velja hvort að hann vilji framkvæma hetjulega dáð eða ekki. Dæmi um ytri ábyrgð hjá fyrirtækjum getur verið þátttaka í góðgerðaviðburðum, veitingu fjárhagslegra styrkja til góðgerðarsamtaka eða

<sup>21</sup> Positive duty

<sup>22</sup> Justice as Fairness

<sup>23</sup> Difference principal

vitundarvakning með markaðsherferð um góð málefni. Fyrirtækinu ber ekki skylda að framkvæma þessar gjörðir en það er hetjulegt ef það leggst í það. En umframrétturinn, eða ytri ábyrgðin ætti alltaf að vera seinust í forgangi. Það þarf fyrst að uppfylla beinu ábyrgðina og óbeinu ábyrgðina áður en púðri er eytt í ytri ábyrgð. Fyrirtækinu ber skylda að uppfylla sínar eðlilegu skyldur áður en það ræðst í umframrétt sinn. Gallinn við ytri ábyrgð er að af þessum þremur flokkum er hún einföldust í framkvæmd sérstaklega ef hún er af fjárhagslegum toga og auðvelt að sýna fram á ábyrgðina á skýrslum frekar en innleiðingu á breyttu verklagi eða ítarlegri skoðun á aðfangakeðju. Fjárhagsleg framlög eða góðgerðaviðburðir geta verið mjög hentugir til markaðssetningar og er auðveldara að koma þeim skilaboðum til viðskiptavina að fyrirtækið sé að sinna sinni samfélagslegri ábyrgð með slíkum auglýsingum frekar en með torskilnum breytingum á innkaupastefnu eða starfsmannastefnu. Því er þó ekki hægt að neita að fjárhagsleg framlög til góðgerðastofnanna veitir samfélaginu mikinn ábata en Reykjavíkumaraþon Íslandsbanka safnaði að minnsta kosti 156 milljónum króna til styrktar góðgerðafélögum árið 2018 (Reykjavíkur Maraþon Íslandsbanka, 2019). Ytri ábyrgð verður ekki vandamál fyrr en að fyrirtæki hunsa sína beinu og óbeinu ábyrgð og einblína sér einungis að sinni ytri ábyrgð. Á mynd 11 má sjá að ysti hringurinn fyrir flokka samfélagslegar ábyrgðar er ytri ábyrgð.



Mynd 13 Flokkar samfélagslegrar ábyrgðar, bein ábyrgð, óbein ábyrgð og ytri ábyrgð

## Tegund aðgerða

Allar þær gjörðir fyrirtækisins sem hafa á einn eða annan hátt áhrif á samfélagslega ábyrgð fyrirtækisins er skipt niður í tegundir aðgerða eftir eðli þeirra. Þessar aðgerðir heyra undir ýmsa þætti eða flokka samfélagslegrar ábyrgðar en tegundin getur verið mismunandi því að ekki eru allar aðgerðir undir sama þætti og flokki eins.

## Jákvæð aðgerð

Jákvæð aðgerð býr á einn eða annan hátt til ábata fyrir samfélagið. Jákvæð aðgerð er hver sú gjörð fyrirtækisins sem stuðlar beint eða óbeint að hag fyrir samfélagið.

Jákvæð aðgerð undir flokknum bein ábyrgð undir flokknum umhverfisvernd væri til dæmis að nota ekki plast við framleiðslu á vörum sínum eða selja vörur sem eru markaðssettar fyrir unglunga með minni sykri og koffíni en ella.

## Neikvæð aðgerð

Neikvæð aðgerð veldur samfélaginu á einn eða annan hátt skaða. Aðgerðin getur valdið skaðanum beint eða óbeint og er andstæða þess að sinna sinni samfélagslegri ábyrgð. Dæmi um neikvæða aðgerð undir flokknum óbein ábyrgð og þættinum Góð atvinna og hagvöxtur, væri snyrtivöruvyrirtæki sem reiðir sig á innflutt Mica púður frá Indlandi í snyrtivörur sínar sem er unnið í barnaþrælkunarnámum (Peter Bengtson and Laura Paddison, 2016). Dæmi um neikvæða aðgerð undir flokknum bein ábyrgð og þættinum umhverfisvernd væri sláturhús sem fargar ómeðhöndluðum lífrænum úrgangi vegna framleiðslunnar ofan í nærliggjandi fljót með þeim afleiðingum að köfnunarefni, saurbakteríur og aðrir mengunarvaldar verði langt yfir leyfilegum mörkum í vatninu (EIP, 2018).

## Mótvægisáðgerð

Mótvægisáðgerð er hver sú áðgerð sem leitast við að laga þann skaða eða alla vega takmarka sem neikvæð áðgerð hefur ollið. Mótvægisáðgerð getur verið jákvæð áðgerð en mótvægisáðgerðin er alltaf hugsuð út frá því samhengi að vinna á skaðanum sem ákveðin neikvæð áðgerð hefur valdið. Dæmi um mótvægisáðgerð undir þættinum Góð atvinna og hagvöxtur og flokknum óbeinni ábyrgð hjá snyrtivöruvyrirtæki sem hefur verið að kaupa Mica púður frá birgja sem notast við Mica púður frá barnaþrælkunarnámum væri að stöðva alfarið eða minnka kaupin hjá þeim. Fyrirtækið getur reynt að bæta fyrir þann skaða sem börnin urðu fyrir vegna aukinnar eftirspurnar á vörunni með fjárhagslegum styrkjum eða með því að setja fordæmi við innkaup og versla bara frá Fairtrade birgjum. Mótvægisáðgerð undir þættinum sjálfbær orka og flokknum beinni ábyrgð hjá olúfyrirtæki væri að fjárfesta frekar í lífoldsneyti sem er unnið úr endurnýjanlegum orkulindum og mengar minna en hefðbundið eldsneyti og minnka samtímis notkun olíu (U.S. Energy Information Administration).

## Fyrirbyggjandi aðgerð

Fyrirbyggjandi aðgerð er hver sú aðgerð sem er ætluð til að koma í veg fyrir eða takmarka skaða sem gæti komið til vegna neikvæðrar aðgerðar. Fyrirbyggjandi aðgerð getur verið jákvæð aðgerð og að hluta til mótvægisáðgerð en sker sig frá mótvægisáðgerðinni með því að hún leitast við að koma í veg fyrir mögulegan framtíðarskaða sem er ekki orðin. Hún er því náskyld áhættumati og hæfni í að sjá fyrir áhættu ásamt því að aðgerðin lítur til neikvæðra aðgerða til að læra af þeim og koma í veg fyrir að þær endurtaki sig. Fyrirbyggjandi aðgerð undir þættinum sjálfsbær orka og flokknum beinni ábyrgð hjá olúfyrirtækinu hér fyrir ofan væri einmitt að fjárfesta í lífseldsneyti eða rafmagnshleðslustöðvum fyrir rafbíla. Aðgerðin snýr oft að heildarsýn og stefnu fyrirtækisins til langtíma. Dæmi um mótvægisáðgerð hjá fyrirtæki þar sem sölufulltrúar þess urðu uppvísir um að stofna reikninga og kort fyrir viðskiptavinum án þeirra vitundar til að ná sölumarkmiðum sínum væri að loka þeim reikningum og reka þá sölufulltrúa líkt og Wells Fargo gerði við 5300 starfsmenn fyrirtækisins (Matt Egan, 2016) en fyrirbyggjandi aðgerð væri að leggja meiri áherslu á gæði þjónustunnar sem er veitt frekar en söluaukningunni sem starfsmennirnir náðu ásamt innleiðingu sterkari gæðastjórnunar í framlínu fyrirtækisins.

## Hlutlaus aðgerð

Að því sögðu má bæta við hlutlausri aðgerð. Hlutlaus aðgerð er hver sú aðgerð sem hefur engin eða óveruleg áhrif, hvorki jákvæð eða neikvæð á það ástand sem um er rætt. Mikilvægi hlutlausrar aðgerðar felst í því að fyrirtæki átti sig á því þegar það reynir að beita mótvægisáðgerðum eða fyrirbyggjandi aðgerðum til að takmarka eða koma í veg fyrir skaða af neikvæðri aðgerð að það ráðist á rót vandans en ekki einkenni hans. Hlutlaus aðgerð getur fyrst um sinn litið þannig út að um mótvægisáðgerð sé að ræða en þegar betur að gáð má sjá að aðgerðin er líklegast einungis markaðsetningar brella eða ætluð til að villa fyrir haghöfum. Hlutlaus aðgerð getur verið jákvæð aðgerð en lyklatriði við hugtakið er að aðgerðin sé hlutlaus í samhengi þess ástands sem um er rætt. Sláturhús sem mengar grunnvatn í kringum sig með þeim afleiðingum að vatn íbúa verður mengað gæti þótt beita fyrir sér mótvægisáðgerð sem á að takmarka eða stoppa þann skaða sem neikvæð aðgerð hefur valdið með því að standa fyrir markaðsherferð um vitundarvakningu um mikilvægi hreins drykkjarvatns eða með fjárhagslegu framlagi í sjóð til styrktar hreins drykkjarvatns fyrir börn í Sírlandi. Báðar aðgerðirnar eru jákvæðar séu þær skoðaðar

án samhengis en aðgerðirnar eru hlutlausar í samhengi við mengunina sem verður af rekstri sláturhússins vegna þess að aðgerðirnar vinna hvorki beint né óbeint á þeim skaða sem neikvæða aðgerðin hefur valdið. Það er því nauðsynlegt fyrir fyrirtæki að horfa með gagnrýnum augum á mótvægisáðgerðir hvort að um sé að ræða aðgerð sem vinnur í raun bug á vandamálinu eða reynist vera truflun á upprunalega markmiðinu sem er að takmarka þann skaða sem neikvæða aðgerðin hefur valdið. Sé mótvægisáðgerðum ekki er beitt af varfærni getur viðskiptavinurinn upplifað það sem vanhæfni og í versta falli vísitandi blekkingu gagnvart neytendum. Dæmi um þetta er frá árinu 2015 þegar Volkswagen bílaframleiðandinn varð var uppvís af því að búa til hugbúnað sem falsaði niðurstöður í útblástursprófunum á bílunum (Theo Leggett, 2018). Volkswagen svindlið er reyndar dæmi um það þegar hlutlaus aðgerð er framkvæmd í dulargervi mótvægisáðgerðar en það var ekki vanhæfni í sjálfu sér sem olli því að hlutlaus aðgerð var valin í stað mótvægisáðgerðar heldur einbeittur brotavilji.

## Forgangsröðun ábyrgðar

Nú þegar þau hugtök sem snúa að samfélagslegri ábyrgð fyrirtækja í líkaninu hafa verið kynnt þá þarf að skoða hvaða þáttum, flokkum og tegundum aðgerða á að forgangsraða umfram aðrar. Forgangsröðunin byggist á þeirri forsendu að markmið samfélagslegrar ábyrgðar sé að takmarka skaða og hámarka hagnað með tilliti til mannréttinda og sjálfbærni samfélagsins.

## Þættir

Fyrirtækið verður að forgangsraða þeim þáttum sem eru viðeigandi fyrir atvinnugreinina sem það starfar í. Við val á þáttum þarf að líta til á hvaða sviðum fyrirtækið geti valdið sem mestum skaða eða hefur sem mest áhrif á. Markmiðið við að velja þátt eftir forgangsröðun er að takmarka þann skaða sem fyrirtækið hefur eða gæti valdið í framtíðinni.

## Flokkar

Fyrirtækið getur ákveðið að beita fyrir sér aðgerðum í beinni ábyrgð, óbeinni ábyrgð eða ytri ábyrgð en það ætti að leggja mesta áherslu á beina ábyrgð þar sem ef öll fyrirtæki myndu uppfylla sína beinu ábyrgð þá væri óbein ábyrgð allra fyrirtækja uppfyllt líka. Það ætti að geyma ytri ábyrgð þar til seinast þegar bæði bein ábyrgð og óbein ábyrgð hefur verið uppfyllt til að takmarka skaðann sem það hefur eða gæti



valdið áður en það fer í að framkvæma jákvæðar aðgerðir ótengdum sínum eigin rekstri beint eða óbeint. Gott dæmi um mikilvægi þess að einbeita sér fyrst að beinni og óbeinni ábyrgð er hegðun bankanna í hruninu 2008 þegar þeir kepptust við að gefa út góðgerðarstyrki en hunsuðu beina ábyrgð þegar að kom að áhættustýringu og ábyrgri lánastarfsemi (Davíð Sigurþórsson, 2012).

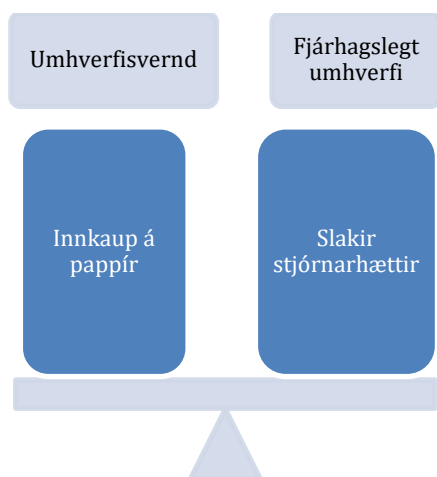
### Aðgerðir

Fyrirtæki ætti að forgangsraða því að stöðva eða takmarka skaða. Það myndi þýða að í forgangi væru mótvægisáðgerðir, fyrirbyggjandi aðgerðir og síðan loks jákvæðar aðgerðir. Ef fyrirtæki þarf að meta hvor áðgerðina það ætlar að velja þegar bæði áðgerðirnar eru t.d. mótvægisáðgerðir þarf það að beita áhættumati við ákvörðunina.

### Áhættumat

Ekkert er svo klippt og skorið að hægt sé að segja að fyrirtæki eigi einungis að sinna sinni beinu ábyrgð og engu öðru. Fyrirtæki geta haldið mörgum boltum á lofti en mikilvægast er að það velji rétt gildi til að styðja við. Fyrirtækið þarf allaf að meta áhættu og alvarleika skaðans sem það gæti valdið með áðgerðum sínum og markvisst draga úr neikvæðum áhrifum þeirra (Maciej Wiśniewski, 2015) Við forgangsröðun áðgerða er hægt að nýta sér áhættumat til aðstoðar til að átta sig betur á hvaða áhrif áðgerðirnar gætu haft á hagahafa og hverjar líkurnar séu á að þau áhrif raungerist. Mikilvægt er að horfa til þess hvort mótvægisáðgerðir sem fyrirtækið viðhefur lækki raunverulega áhættu þeirra áðgerða sem um ræðir og að ráðist sé á stærstu áhættuþættina fyrst. Tökum sem dæmi fyrirtæki, banka, sem stendur frammi fyrir því að þurfa að innleiða mótvægisáðgerðir gegn tveimur mismunandi neikvæðum áðgerðum fyrirtækisins. Báðar áðgerðirnar falla undir flokkinn bein ábyrgð en önnur mótvægisáðgerðin er undir þættinum Umhverfisvernd en hin Fjárhagslegt umhverfi. Fyrsta mótvægisáðgerðin snýr að neikvæðri áðgerð fyrirtækisins að prenta flest skjölin sín en sú seinni snýr að neikvæðri áðgerð fyrirtækisins sem er að vera með slaka stjórnarhætti. Sjá hér fyrir neðan á mynd 14 dæmi um áðgerðirnar.





Mynd 14 Dæmi um forgangsröðun aðgerða

Við fyrstu sýn virðist þörfin fyrir mótvægisáðgerð eiga sér jafnan rétt á sér á báðum stöðum og vera jafn mikilvægar. Hins vegar er á þessum tíma ekki búið að kortleggja áhættuna og mögulegan skaða sem neikvæðu aðgerðirnar gætu valdið í framtíðinni. Til þess að átta sig betur á því hvora mótvægisáðgerðina það ætti að leggja í meiri tíma og fjármagn í gæti bankinn því beitt áhættumati og forgangsröðun til stuðnings við ákvarðanatökuna.

#### Líkur á atburði:

Við mat á áhættunni þarf fyrirtækið að meta líkur eða áhættu á því að áhættan/skaðinn raungerist og meta alvarleika þess skaða sem gæti orðið. Út frá skoðun á líkum á atburði og mögulegra áhrifa hans er hægt að gefa málinu áhættustig til að auðvelda stjórnendum að taka ákvörðun um hvaða verkefni skal vera í forgangi (IndustrySafe, 2018). Fyrst er metið hverjar væru líkurnar á að atburður eða áhrif raungerist og þarf matið að taka mið af því sem er verið að meta (Queensland Government, 2018). En það væri til dæmis lítils virði að mæla áhættu á eldgosi á daga eða mánaðar fresti, þá myndi frekar henta að reikna út líkur á eldgosi á sex mánaða eða jafnvel áratuga fresti. Aftur á móti væri ef til vill sniðugt að skoða líkur á kerfisbilunum eftir nokkra daga eða mánaða fresti. Það er eitthvað sem fyrirtækið þarf að meta út frá þeim gögnum sem það hefur og skynsemi. Hér fyrir neðan í töflu 1 er dæmi um hvernig raða má upp atburðum eftir því hversu líklegt er að þeir eigi sér stað:

Líkur	Lýsing
1 Mjög ólíklegt	Einu sinni á áratug eða sjaldnar
2 Ólíklegt	Sjaldnar en einu sinni á ári
3 Mögulegt	Nokkru sinnum á ári
4 Líklegt	Einu sinni í mánuði
5 Næstum öruggt	Nokkru sinnum í mánuði

Tafla 1 Líkur á atburði

### Áhrif atburðs:

Því næst þarf að skoða möguleg áhrif af atburðinum ef hann skyldi gerast (Queensland Government, 2018). Áhrif atburðar skiptir miklu máli við útreikning áhættustiga en fyrirtækið þarf að hafa mannlíf í forgangi og meta þau framtíðaráhrif sem gætu skaðað samfélagið. Hér fyrir neðan í töflu 2 er dæmi um hvernig raða má upp áhrifum atburðs eftir alvarleika:

Áhrif	
1	Mjög lítil
2	Lítill
3	Miðlungs
4	Mikil
5	Mjög mikil

Tafla 2 Áhrif atburðs

### Áhættustig atburðar

Þegar fyrirtækið hefur metið áhrif og líkur á áhættu er því næst hægt að reikna út áhættustig atburðar með því að margfalda líkur á atburðinum og þeim áhrifum sem hann myndi hafa og þá er hægt að kortleggja dreifingu áhættunnar í töflu og bregðast við eftir því sem hefur verið áður skilgreint af fyrirtækinu (Queensland Government, 2018). Á töflu 3 má sjá tilbúið dæmi um hvernig áhættustigum er gefinn litur og fyrir á töflu 4 dæmi um hvernig skuli bregðast við þeim.

Möguleg áhrif	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		<b>Líkur á atburði</b>				

Tafla 3 Dreifing áhættustigs og flokkun

Fyrirtækið setur sér síðan upp reglur um forgangsröðun eftir áhættustigi eftir því sem við á og eðli atburðarins.

Áhættustig	Viðmið um forgang aðgerða samfélagslegrar ábyrgðar	
1-4	Lágt áhættustig	Úrbótum skal lokið innan árs.
5-9	Miðlungs áhættustig	Úrbótum skal lokið innan sex mánaða
10-16	Hátt áhættustig	Úrbótum skal lokið innan þriggja mánaða
17-25	Mjög hátt áhættustig	Tafarlausra úrbóta er þörf sem fyrst.

Tafla 4 Áhættustig atburðar og viðbrögð

### Dæmi um áhættumat

Til að öðlast frekari skilning á forgangsröðun atburðar eftir alvarleika áhrifa getur fyrirtækið sett upp skala fyrir áhættumat (Queensland Government, 2018). Hér fyrir neðan á töflu 5 og töflu 6 eru dæmi um tvo skala sem mæla áhættu, annarsvegar vegna umhverfisverndar og hinsvegar vegna slakra stjórnarháttar:

Áhrif	Umhverfisvernd	Dæmi
1. MJÖG LÍTIL	Minni háttar atvik veldur óverulegum skaða á umhverfið	Starfsmenn stytta sér leið yfir mosa á leið í vinnuna.
2. LÍTIL	Stök atvik valda smá skaða á umhverfinu	Fyrirtækið notar óhóflega mikið af pappír.
3. MIÐLUNGS	Nokkur atvik valda skaða á náttúru, athugasemd frá eftirlitsaðila	Hvalaskoðunar fyrirtæki fer stöku sinnum of nálægt hvólum og báturinn veldur stressi og ruglingi hjá dýrunum.
4. MIKIL	Ítrekuð atvik valda verulegum skaða á náttúrunni eða skortur er á fylgni við lög og reglur um umhverfisvernd	Fyrirtæki notar "fracking" eða "vökvabrot" við gerð borholu til að ná í olíu nálægt grunnvatni á óbyggðu svæði. Grunnvatnið mengast og meiri líkur eru á jarðskjálftum.

5. Mjög mikil	Ítrekuð atvik valda verulegum skaða á náttúrunni og mannlífum. Fylgni við mikilvæg umhverfislög er ábótavant.	Fyrirtæki á hæð sinnir ekki mikilvægu viðhaldi á geymslu gaskúts. Hann springur og gasið lekur niður í bæinn fyrir neðan. 3.000 manns <sup>24</sup> deyja að völdum gassins og umhverfið er gegnsýrt af efninu til komandi ára <sup>25</sup> .
---------------	---	--

Tafla 5 Áhættudreifni vegna náttúrunnar

Síðan tekur fyrirtækið fyrir slaka stjórnarhætti með tilliti til leiðbeininga um stjórnarhætti fyrirtækja (Viðskiptaráð Íslands, Nasdaq Iceland og Samtök atvinnulífsins, 2015):

Áhrif	Slakir stjórnarhættir	Dæmi
1. Mjög lítil	Minniháttar frávik frá innri reglum eða ferlum	Framkvæmdarstjóri er þreyttur vegna álags og gleymir að uppfæra stöðu varðandi fjármál félagsins eftir umsaminn tíma. Hann uppfærir það tveimur dögum seinna þegar hann áttar sig á mistökunum.
2. Lítil	Stök frávik frá fylgni við innri reglur eða ferlum	Endurskoðandanevnd á það til að vera ekki í stakk búin að sannreyna mjög flóknar tölur sem snúa að fjárhagslegum upplýsingum fyrirtækisins og gefur stundum of snemma grænt ljós á gögnin.
3. Miðlungs	Skortur á fylgni við lög og reglugerðir, athugasemdir frá eftirlitsaðila	Starfskjaranefnd á til að veita stjórnarmönnum og stjórnendum mishá laun eftir því hver er í uppáhaldi eða öðrum ómálefnalegum ástæðum. Ekki er sett hámark á breytileg laun né taka þau mið af heildarafkomu eða arðsemi félagsins.

<sup>24</sup> Athugið að það er ekki þörf á að fjöldi manns láti lífið til þess að áhrif teljist alvarlegt, eitt tapað mannlíf myndi falla undir mjög alvarleg áhrif

<sup>25</sup> Þetta er raundæmi frá Bhopal hörmungunum sem gerðist 1984 í Indlandi (Prabhash K. Dutta, 2017).

4. Mikil	Fylgni við lög og reglugerðir er verulega ábótavant. Tíð frávik frá fylgni við innri reglur og ferla fyrirtækisins.	Stjórn leggur ekki áherslu á stefnu um áhættuviðmið félagsins né sér hún til þess að félagið starfi í samræmi við gildandi lög og reglur.
5. Mjög mikil	Fylgni við mikilvæg lög, reglugerðir eða tilmæli eftirlitsaðila er verulega ábótavant. Engin fylgni við innri reglur eða ferla.	Meirihluti stjórnarmanna og stjórnenda eru ekki óháðir og hafa annara hagsmuna en fyrirtækisins að gæta. Ekki er farið eftir lögum og reglum og hagsmunir hluthafa og haghafa eru ekki í forgangi. Stjórnarhættir eru óviðunnandi.

Tafla 6 Áhættudreifni í tengslum við slakra stjórnarhætti

## Samanburður og ákvörðunartaka

Bankinn frá því í kaflanum um áhættumat ákveður því að setja upp þá tvo valkosti sem hann stendur fyrir í töflu til að meta möguleg áhrif valkostanna. Bankinn felur stjórnanda verkið sem veit að bankinn hefur bæði fengið ábendingu frá endurskoðanda vegna slakra stjórnarháttanna en veit líka að markaðsdeildin vill að bankinn sé með umhverfisvæna ímynd.

### Valkostur A, Bankinn leggur ekki áherslu á umhverfisvernd

Bankinn heldur áfram að nota óhóflega mikið af pappír við skýrslugerð. Fyrirtækið eykur þar af leiðandi eftirspurn eftir pappír sem veldur því að skógarlendi eru frekar eyðilögð. Hins vegar er bankinn ekki hlutfallslega stór kaupandi pappírs og eru áhrif innkaupanna lítil.

Áhrif	Lýsing	Mat
1	Mjög lítil	X
2	Lítill	Óhófleg pappírsneysla við skýrslugerð veldur litlum áhrifum á umhverfið
3	Miðlungs	X
4	Mikil	X
5	Mjög mikil	X

Tafla 7 Áhrif innkaupa á pappír

Stjórnandi fær svo þær upplýsingar frá rekstrardeildinni að neysla pappírs haldist stöðug og það séu ekki neinar líkur á að hún aukist eða minnki án þess að gripið sé inn í. Stjórnandinn metur því að ef ekkert er aðhafst í verkefni eitt þá eru 100 % líkur á því að bankinn muni valda litlum skaðlegum áhrifum nokkrum sinnum á ári við pappírsinnkaupin.

Líkur	Lýsing
	Einu sinni á áratug eða
1	Mjög ólíklegt sjaldnar
2	Ólíklegt Sjaldnar en einu sinni á ári
3	Mögulegt Nokkrum sinnum á ári
4	Líklegt Einu sinni í mánuði
5	Næstum öruggt Nokkrum sinnum í mánuði

Tafla 8 Dæmi um líkur á atburð

Stjórnandinn reiknar síðan út áhættustig atburðar sem er  $3 * 2 = 6$  en samkvæmt leiðbeiningum hans er það gult áhættustig og skal úrbótum vera lokið innan sex mánaða.

#### Valkostur B, Bankinn leggur ekki áherslu á heilbrigða stjórnarhætti

Stjórnandinn ætlar að meta hversu mikil áhrif það gæti haft ef ekkert er aðhafst til að bæta slaka stjórnarhætti í fyrirtækinu. Hann lítur til fordæmis frá bankahruninu og afleiðinganna sem slakir stjórnarhættir áttu þátt í að skapa. Stjórnandinn fær upplýsingar frá áhættustýringu, innri endurskoðun og fjármáladeild fyrirtækisins til að átta sig betur á umfangi fyrirtækisins og þeim áhrifum sem það gæti valdið með slökum stjórnarháttum. Hann áttar sig á að miða við hlutdeild bankans á markaðnum, er möguleiki á að slakir stjórnarhættir gætu valdið annarri kreppu og mikilli verðbólgu ekki bara á íslenskum fjármálamarkaði heldur myndi kreppan hafa áhrif á allt verðlag á Íslandi. Hann metur því að svo stór áhrif sem gætu haft áhrif á velgengni allrar þjóðarinnar séu flokkuð undir stig fimm, eða MJög mikil áhrif.

Áhrif	Lýsing	Mat
1	Mjög lítil	X
2	Lítill	X
3	Miðlungs	X
4	Mikil	X

5	Mjög mikil	Slakir stjórnarhættir valda efnahagskreppu
---	------------	--

Tafla 9 Áhrifslakra stjórnarháttu

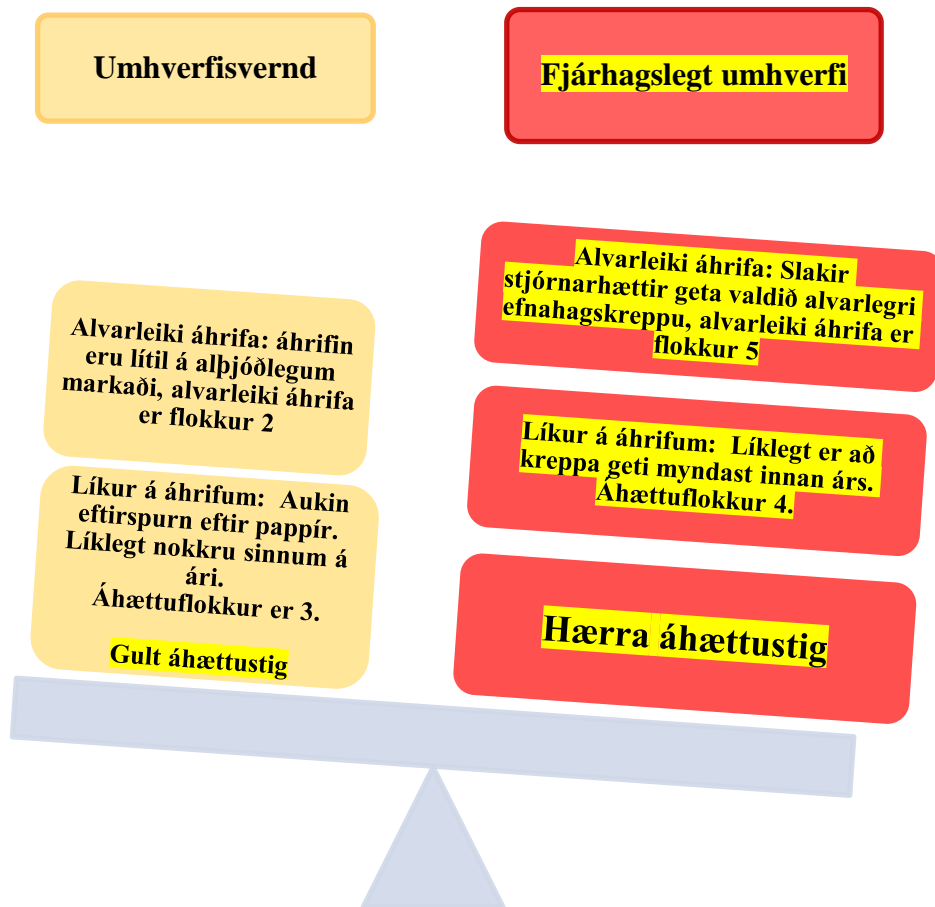
Stjórnandinn metur síðan út frá stöðu lausafjár bankans, útlánasafninu og athugasemdum áhættustýringar að það er líklegt að bankinn geti farið í gjaldþrot og valdið kreppu innan árs ef markaðurinn verður óstöðugur. Hann metur því að líkur á áhrifunum séu með stigið 4 eða líklegt innan árs.

Líkur	Lýsing
	Einu sinni á áratug eða
1	Mjög ólíklegt sjaldnar
2	Ólíklegt Sjaldnar en á fimm ára fresti
3	Mögulegt Einu sinni á tveggja ára fresti
4	Líklegt Innan árs
5	Næstum öruggt Innan nokkra mánaða

Tafla 10 Dæmi um líkur á atburði

Stjórnandinn reiknar síðan út áhættustig atburðarins sem er  $5 * 4 = 20$  en samkvæmt leiðbeiningum hans er það rautt áhættustig og er tafarlausra úrbóta þörf sem fyrst. Eftir nánari skoðun á þessum tveimur valkostum sést að valkostur B er með herra áhættustig en valkostur A. Ef valkostur A er valinn þá er það gult ástand en ef valkostur B verður að eruleika þá verður það rautt ástand. Stjórnandinn leggur þá meiri áherslu á valkost B sérstaklega þar sem afleiðingarnar gætu haft bein áhrif á lífsgæði og velferð manna í gegnum efnahagslegt hrun. Eftir alvarleika áhrifa og líkum á atburði má forgangsráða og hagræða ráðstöfun fjár og tíma á milli

mótvægisáðgerða sem virðast svipaðar. Á mynd 15 má sjá samanburð tveggja áðgerðanna með tilliti til áhættustigs



Mynd 15 Forgangsröðun áðgerða eftir áhættustigi



## Tilvikagreining

Í seinni hluta meginmáls verður tekin fyrir tilvikagreining á raundæmum úr íslenskum fyrirtækjamarkaði með tilliti til forgangsröðunar ábyrgðar. Tilvikin sem urðu fyrir valinu þurftu að uppfylla tvö skilyrði, það fyrsta að sýna fram á að loforð hafi verið veitt, svo sem með yfirlýsingum um stefnu samfélagslegrar ábyrgðar eða lauslegum hugtökum á borð við „græna framleiðslu“ sem eru til þess fallin að neytendur upplifi sig vera að styðja við samfélagslega ábyrgð þegar varan eða þjónusta er keypt. Það seinna er að fyrirtækið hafi á einn eða annan hátt ekki sinnt sinni samfélagslegu ábyrgð eða efnt loforðið sem var veitt. Við skoðun og greiningu á þeim áhrifum sem tilvikið olli verður farið eftir forgangsröðun samfélagslegrar ábyrgðar sem kynnt var í fyrri meginhluta ritgerðarinnar. Tilvikin sem verða tekin fyrir eru þrjú talsins og snúa að fyrirtækjunum Brúnegg, Glitni og Sparisjóði Strandamanna.

## Brúnegg

Fyrirtækið Brúnegg olli fjölmiðlafári þegar fréttapátturinn Kastljós fjallaði um hvernig Brúnegg, sem hafði markaðsett sig sem samfélagslega ábyrgt fyrirtæki, hafði hunsað síendurtekna athugasemdir Matvælastofnunar um aðbúnað hænanna á hænsnabúum þeirra. Ástandið var virkilega ábótavant og úrbætur ófullnægjandi. Neytendum fannst sem Brúnegg hefði vísvitandi blekk þá með því að segjast viðhafa samfélagslega ábyrgð þegar svo reyndist ekki vera. Hörð viðbrögð fylgdu þegar upplýst var um blekkinguna og drógu verslanir egginn úr sölu í búðum hjá sér (Morgunblaðið, 2016). Við greiningu á málinu verður farið yfir hvernig Brúnegg viðhafði, eða öllu heldur viðhafði ekki, samfélagslega ábyrgð og viðbrögð neytenda. Við skoðun á tilvikinu verður sérstaklega litið til forgangsröðunar samfélagslegrar ábyrgðar og hvort að breytt ákvörðunartaka hjá stjórnendum hefði getað komið í veg fyrir gjaldþrot fyrirtækisins.

## Fyrsta forsenda: Er samfélagsleg ábyrgð í orði en ekki á borði?

Brúnegg ehf. var fyrirtæki sem starfaði á íslenskum markaði frá árinu 2003-2017. Fyrirtækið var stofnað af bræðrunum Kristni Gylfa Jónssyni og Birni Jónssyni en þeir stofnuðu fyrirtækið þar sem þeir töldu að það væri pláss fyrir vistvæn egg á íslenskum eggjamarkaði. Brúnegg var til að byrja með starfrækt í Mosfellsbæ þar sem fyrirtækið

var með bú að Teigi en rak einnig stofnræktarþú á Mosfelli í Mosfellsdal fyrir brúnhænur. Líffræðilega eru brúnegg sömu gerðar og þau hvítu en bræðurnir sáu sér markaðstækifæri í því að auðkenna sig á markaði með brúnum eggjum (Sigurður Már Harðarsson, 2014). Fyrirtækið fékk vistvæna vottun frá Búnaðarsambandi Kjalarnesþings þegar starfsemin hófst. Það voru ákveðnar kröfur sem fólust í því að hafa vistvæna vottun. Brúnegg vildi meina að það sem aðgreindi ræktun þeirra og annara fælist meðal annars í því að hæurnar hefðu meira pláss á fermetra en hænur sem væru flokkaðar sem búrhænur hefðu einungis pláss á við A4 blað á meðan 9 fuglar væru á fermetra hjá þeim. Hæurnar hefðu þannig nægt rými og kjöraðstæður til varps. Varpið átti að fara fram í sérstökum varpkössum sem hæurnar höfðu aðgang að allan sólarhringinn. Aðstæður í varphúsunum áttu síðan að vera þannig að á gólfinu væri samblanda af ryki og undirburði, þetta áttu hæurnar að nýta sér þegar þær fóru í svokallað rykbað sem er mikilvægur partur af þeirra lífsháttum. Fóðrið sem fyrirtækið keypti var innflutt frá Danmörku og átti að vera blandað í góðri fóðurverksmiðju þar og átti fóðrið að skila sér í betri og ferskari eggjum. Þegar hæurnar hættu á varpaldri var þeim slátrað. Brúnegg lagði upp með að nýta allt kjöt sem félli til, slátrunin fór fram hjá Ísfugli og kjötið var selt sem vistvænar unghænur. Árið 2014 eftir að hafa verið að leita af húsnæði til að auka framleiðslu og bæta aðstöðu fyrir uppeldi á hænuungum festi Brúnegg kaup á jörðinni Stafholtsveggir 2. Framtíðaráform fyrirtækisins með framleiðslu eggja á Stafholtsveggjum 2 var að gera svokallað útivistarsvæði fyrir fuglana. Þetta hafði ekki verið möguleiki á Teigi í Mosfellsbæ vegna tveggja ára banns við útigöngu alifugla sem var eitt sinn við lýði (Sigurður Már Harðarsson, 2014). Brúnegg hafði hinsvegar fengið athugasemdir varðandi hollustuhætti búanna allt frá 2007 til 2011. Árið 2012 var það skoðun eftirlitsmanns að 4 hús af 9 væru ekki hæf til að hýsa varphænur og voru þrjár skoðanir framkvæmdar til viðbótar á tímabilinu 2013 til 2014 með svipuðum athugasemdum án úrbóta. Í samráði við héraðsdýralækni var tekin ákvörðun að senda erindi til þeirra sem voru ábyrgir fyrir eftirliti á vistvænum landbúnaðarafurðum og tekið fram það frávik sem var á markaðssetningu Brúneggja og þeim tölum sem skráð voru hjá MAST undir sínu eftirliti. Með erindinu fylgdi beiðni um viðbrögð til að neytendur væru ekki blekkir af markaðssetningu Brúneggja. Þetta erindi var sent tveimur árum áður en MAST tilkynnti ástand Brúneggja til almennings (Bjarni Snæbjörn Jónsson & Ólafur Oddgeirsson, 2017). Árið 2015 var málið komið í þann

farveg að dýralæknir og upplýsingafulltrúi alifugla sjúkdóma voru byrjaðir á drögum þess efnis að það ætti að upplýsa neytendur um ástandið á varphænsnabúunum og stöðva dreifingu eggjanna. Þessar fréttir voru hins vegar ekki birtar en umræddir starfsmenn MAST lýstu óánægju sinni um þá ákvörðun. Hér var Brúnegg búið að fá ítrekaðar viðvaranir frá dýralæknum og MAST. Brúnegg var margoft búið að fá tækifæri til að taka af skarið og bæta sína beinu ábyrgð. Þegar ný dýravelferðarlög ásamt reglugerðum voru sett í gagnið í janúar 2015 hafði MAST tilefni til að stöðva starfsemina sem hún og gerði í október 2015. Ný reglugerð skilgreindi hámarksfjölda varphænsna í lausagöngu. En fyrir það voru engar reglur um þéttleika varphænsna í lausagöngu. Með þessum aðgerðum var hægt að knýja fram fækkun á fjölda fugla næstum því um helming. Á fyrstu starfsstöð Brúneggja, Teigi/Silfurhöll var mörgu ábótavant, þar með talið hollustuhættir og dýrahald. MAST tilkynnti yfirvofandi vörslusviptingu til Brúneggja árið 2013 ef ástandið myndi ekki batna, sem það gerði tímabundið. Þrátt fyrir ábendingu frá MAST fór ástandið versnandi til 2015 (MAST, 2016). MAST takmarkaði allan frekari innflutning varphænsna í framleiðsluhúsin hjá Teigi og Silfurhöll þar til að loftgæði þeirra yrðu bætt. Viðvarandi mælingar sýndu hins vegar gildi á ammoníaki í lofti yfir leyfilegu marki á skilgreindum hámarksgildum samkvæmt reglugerð um velferð alifugla (Bjarni Snæbjörn Jónsson & Ólafur Oddgeirsson, 2017). Þegar málið var loksins afhjúpað í fjölmiðlum kom það alls ekki uppúr þurru og Brúnegg hefði vel getað sparað sér fjölmiðlaumfjöllunina og þá óánægju sem það fékk frá almenningi og endursöluaðilum sem hóf að sniðganga eggjin frá Brúnegg (Brynjólfur Þór Guðmundsson, 2016). Hinsvegar er mikilvægt að taka fram að Brúnegg markaðsettu eggjin sín samkvæmt reglugerð nr. 504/1998 um vistvæna landbúnaðarframleiðslu en hún greindi frá því að fjöldi hænsna eigi að vera í mesta lagi 8 alifuglar á hvern fermetra. Í lögum um matvæli nr. 93/1993, 11. gr. segir að óheimilt sé að bjóða upp á eða dreifa matvælum á þann hátt sem blekkir neytanda að því hvað varðar uppruna, gæðaflokkun, samsetningu, tegund, magn, eðli eða áhrif. Brúnegg var því ekki að uppfylla ákvæði reglugerðar um vistvæna landbúnaðarframleiðslu (Bjarni Snæbjörn Jónsson & Ólafur Oddgeirsson, 2017). Fjöldi varpfugla á fermeter var ábótavanur og batnaði ekki sem á leið en þegar gerð var úttekt á starfseminni var umframfjöldi fugla 12,8 varpfuglar pr. fm<sup>2</sup>, en það þýddi að samkvæmt nýrri reglugerð væri fjöldi varpfugla 42 % yfir hámarksfjölda varpfugla pr. fm<sup>2</sup>, en 60 % ef miðað var við reglugerð um vistvæna landbúnaðarframleiðslu.

Þegar fyrirtækinu var veittur frestur til úrbóta reyndist ástandið hafa versnað og fjöldi varpfugla var kominn alveg upp í 13,4 fugla pr. fm<sup>2</sup>, þann 08.01.2015. (Bjarni Snæbjörn Jónsson & Ólafur Oddgeirsson, 2017).

## Seinni forsenda: Greining tilviks

Stjórnendur fyrirtækisins stofna sérstaklega fyrirtækið af því að þeir sjá sér sóknartækifæri í því að vera með vistvæn egg á markaði og aðgreina sig enn frekar með brúnum eggjum og vistvænni vottun. Samfélagsleg ábyrgð var stór hluti af ímynd fyrirtækisins og Brúnegg veitti neytendum loforð um vistvæna framleiðslu eggja. Fyrirtækið ítrekaði þá kosti sem hænurnar þeirra byggju við og fræddu viðskiptavinum um pláss á fermetra fyrir hænur og rykbaði sem hænurnar gátu baðað sig í. Fóðrið var einnig lofað sem gott og næringarríkt fóður og við slátrun hæsnanna yrði allt kjöt nýtt, en það gefur til kynna minni matarsóun sem er hluti af samfélagsleg ábyrgð fyrirtækisins og kjötið var selt sem vistvænar unghænur. Þættir samfélagslegrar ábyrgðar sem Brúnegg lét líta út fyrir að þeir legðu áherslu á gæti verið tólfta sjálfsbærni markmið Sameinuðu þjóðanna, Ábyrg neysla og framleiðsla eða ellefta sjálfsbærni markmið Sameinuðu þjóðanna, Sjálfsbærar borgir og samfélög. Fyrirtækið var bæði að staðhæfa við neytendum að það uppfyllti sína beinu ábyrgð með því að koma fram við hænurnar sínar á vistvænan og sjálfbæran hátt og gáfu líka til kynna að fyrirtækið væri einnig að viðhafa óbeina ábyrgð með því að senda hænurnar til slátrunar hjá fyrirtækinu Ísfugli þar sem allt kjöt sem hægt væri að nota yrði nýtt til að minnka matarsóun. Ef rýnt er grannt í staðhæfingar Brúneggs má mögulega gera ráð fyrir því að neytandi myndi skilja innkaup Brúneggs hjá fyrirtæki með næringarríkt og gott hæsnafóður bæði sem uppfyllingu á beinni ábyrgð til hæsnanna og uppfylling á óbeinni ábyrgð með að auka eftirspurn eftir hæsnafóðri sem er hollt og gott fyrir hænurnar í gegnum viðskipti sín við fyrirtækið í Danmörku. Fyrirtækið Brúnegg virtist því vera með beina ábyrgð og óbeina ábyrgð í forgangi. Brúnegg var að beitta mótvægisáðgerð þegar það reyndi að takmarka skaðann við þá neikvæðu áðgerð að slátra hænurnar eftir varpaldur með því að nýta að minnsta kosti alla afurðina sem myndaðist við slátrun. Það var líka með jákvæða fyrirbyggjandi áðgerð með því að veita hænunum betri aðstöðu en vant er hjá alifuglum í atvinnugreininni og koma í veg fyrir framtíðar veikindi og vanlíðan hjá fuglum með vistvænni framleiðslu. Þrátt fyrir að Brúnegg legði áherslu á þá jákvæðu áðgerð

að vera með vistvæna vottun, burtséð frá því hvort fyrirtækið fylgdi ákvæðum reglugerðarinnar, þá breyttist sú aðgerð yfir í hlutlausa aðgerð þegar reglugerð nr. 504/1998 um vistvæna landbúnaðarframleiðslu féll úr gildi 1. nóvember 2015. Vottunin átti að gefa til kynna að hreinleiki afurða, velferð búfjár og umhverfisvernd væri í fyrirrúmi við landbúnaðarframleiðsluna. Það var viðauki í reglugerðinni sem tók til varphænsna í lausagöngu og snéri að meðferð alifugla, húsakosti og aðbúnaði. Hús hænanna áttu að vera vel loftræst, með hæfilega mikilli birtu og auðþrífanlegum rýmum. Varpkassar áttu að rúma að mestu fimm hænur og hámarksfjöldi varphænsna var ekki meiri en 10.000 í hverri framleiðslueiningu. Ef fyrirtækið gat uppfyllt þessi skilyrði þá var því heimilt að merkja vöru sína sem vistvæna landbúnaðarafurð og þessi lýsing er hvað neytendur töldu sig vera að styðja þegar þeir keyptu af Brúneggjum sem voru með slíka vottun. Þegar reglugerðin féll úr gildi þá tóku lög þar með ekki lengur afstöðu til þess hvort að fyrirtæki mættu nota vistvæna vottun né var eftirlit með notkun vottunarinnar og merkingin því orðin innantóm (Bjarni Snæbjörn Jónsson & Ólafur Oddgeirsson, 2017). Brúnegg var með samfélagslega ábyrgð í orði en ekki á borði þar sem fyrirtækið sagðist uppfylla beinu og óbeinu ábyrgð sína en var alls ekki að uppfylla sína beinu ábyrgð. Fyrirtækið blekkti neytendur um sína beinu ábyrgð með einbeittum brotavilja með þeim afleiðingum að þegar upp úr sauð í fjölmiðlum hófst keðjuverkandi atburðarás þar sem vörur Brúneggja voru dregnar úr sölu í verslunum og neytendur ákváðu að sniðganga vöruna. Það liggur því ljóst fyrir að ef Brúnegg hefði haft forgangsröðun samfélagslegrar ábyrgðar í lagi þá hefði þessi atburðarás ekki átt sér stað.

## Glitnir

Glitnir var ásamt hinum íslensku bönkunum stór þáttakandi í aðdraganda bankahrunsins 2008. Bankahrunið virtist í fyrstu vera óvænt þar sem bankarnir þrír kepptust við að gefa í góðgerðarfélög og Glitnir lagði líka áherslu á umhverfisvernd og að minnka pappírssóun. Glitnir lagði mikla áherslu á ytri ábyrgð og takmarkaða beina ábyrgð en svo virðist sem að heilbrigðir stjórnarhættir og til dæmis áttunda sjálfsbærni markmið Sameinuðu þjóðanna, Góð atvinna og hagvöxtur, hafi ekki verið í forgangi. Tilvikið verður skoðað sérstaklega með tilliti til forgangsroðun samfélagslegrar ábyrgðar og hvernig betur hefði mátt fara í ákvörðunartöku bankans.

### Fyrsta forsenda: Er samfélagsleg ábyrgð í orði en ekki á borði?

Það má segja að með tilkomu bankahrunsins hafi Ísland fyrst litið á samfélagslega ábyrgð með gagnrýnum augum. Hlutabréfamarkaðurinn hrundi, síðan krónan sjálf og að lokum bankarnir. Seinna var litið á bóluna sem myndast hafði í hagkerfinu sem orsök gáleysis og spákaupmennsku. Andvaraleysi hafi aukist og eftirlit minnkaði með auknu aðgengi að lánsfé (Stefán Ólafsson, 2013). Bankar sem höfðu keppt um að gefa fé til góðgerðasamtaka og stært sig af samfélagslegri ábyrgð tóku stóran þátt í kreppunni sem skók Ísland árið 2008. Þá vöknudu ýmsar efasemdir um eðli samfélagslegrar ábyrgðar (Davíð Sigurþórsson, 2012). Glitnir gaf út stefnu árið 2007 sem fór yfir helstu þætti sem varða aðgerðir þeirra í samfélagslegri ábyrgð, skýrslan getur veitt mikilvæga innsýn í ríkjandi viðhorf bankans á þeim tíma til samfélagslegrar ábyrgðar. Bjarni Ármannsson, þáverandi bankastjóri Glitnis segir í skýrslu bankans að:

*„En hvað þýðir að vera samfélagslega ábyrgur? Samfélagsleg ábyrgð skilgreinist ekki af því hversu mikla fjármuni fyrirtæki lætur af hendi rakna heldur er ábyrgðin skilgreind af þeirri starfsemi sem fyrirtækið stendur fyrir og hvernig verðmætin verða til. Samfélagsleg ábyrgð snýst ekki einungis um fjárframlög til góðra málefna heldur snýst ábyrgðin einnig um það hvernig fyrirtæki leysa þau vandamál sem upp geta komið vegna reksturs og þjónustu. Hvort fyrirtæki ákveða að stunda sinn rekstur aðeins eftir lögum og reglum eða einnig á siðferðilegum nótum. Samfélagsleg ábyrgð er ekki einungis hluti af starfsemi fyrirtækisins heldur einnig*

*stefnumótun þess til lengri og skemmri tíma.*“ – Bjarni Ármannsson (Glitnir, 2007, bls. 3)

Það má greina úr orðum Bjarna að formlega áleit Glitnir samfélagslega ábyrgð ekki vera einungis úthlutun fjármuna í góðgerðarstyrki, eða ytri ábyrgð heldur lagði bankinn áherslu á siðferðislegt samhengi við frammistöðu bankans í rekstri og þjónustu við haghafann, það er að segja beina ábyrgð. Glitnir lýsir því yfir að ábyrgð sín gagnvart samfélaginu sé til dæmis að taka til greina þau samfélagslegu áhrif sem bankinn getur ollið þegar hann tekur viðskiptaákvörðanir (Glitnir, 2007). Glitnir áttar sig á flokkun og forgangs röðun samfélagslegrar ábyrgðar og veitir loforð eða að minnsta kosti býr til væntingar um ákveðna viðskiptahætti sem það ætlar að efna við haghafa sína. Það er hins vegar annar tónn í restinni af skýrslunni. Þar er stiklað á stóru og farið yfir helstu aðgerðir bankans sem eiga að styðja við sýn Glitnis á samfélagslegri ábyrgð. Þær aðgerðir samstanda meðal annars af þeim fjölda málefna sem bankinn hefur styrkt fjárhagslega á árinu 2006 og hafi Menningarsjóður Glitnis látið af hendi rúmlega 450 milljónir króna í góðgerðarmálefni frá upphafi en árið 2006 var 150 milljónum króna veitt til 200 aðila (Glitnir, 2007). Bankinn skýrir líka þrjú gildi sem hann hefur í hávegum þegar litið er til viðskiptavina ; Fljót, snögg og fagleg.

*„Fljót – Hröð og örugg ákvarðanataka, fljót að greina og grípa tækifæri og fljót að bregðast við efnahagslegum breytingum*

• *Snjöll – Fagþekking og hæfni til að efla hagsæld viðskiptavina. Leita lausna með hag viðskiptavina að leiðarljósi*

• *Fagleg – Horft er á tækifærin frá öllum hliðum til þess að komast að bestu hugsanlegu niðurstöðu fyrir bankann og viðskiptamenn hans“*

Glitnir í samfélaginu. (Glitnir, 2007, bls. 13)

Gildin búa til væntingu fyrir haghafa bankans að bankinn muni hafa velferð sína í fyrirrúmi og þær ákvarðanir sem eru teknar séu til að efla farsæld viðskiptavina og sérstaklega það að bankinn sé vakandi fyrir efnahagslegum breytingum, sem í eðli sínu hafa mjög mikil áhrif á farsæld haghafa bankans. Glitnir lætur ekki þar við sitja í beinni ábyrgð heldur leggur hann áherslu á umhverfi sitt svo sem endurvinnslu, ábyrg vöruinnkaup, að minnka óþarfa rafmagnsnotkun og slíkt. Starfsmenn eru fræddir um ábyrgð bankans við umhverfisvernd (Glitnir, 2007). Það sem er helst athugavert við



sjónarhorn bankans að Glitnir virðist hugsa um sína beinu ábyrgð til samfélagsins, eða umhverfi síns bókstaflega, það er að segja sem náttúruna sjálfa. Það er ekki minnst neitt frekar á fjárhagslegt umhverfi Glitnis sem það hefur helst áhrif á nema í ávarpi bankastjórans. Glitnir hefur mikil umsvif í ytri ábyrgð með góðgerðarstyrkjum og staðfestir einnig sína beinu ábyrgð, bæði sína fjárhagslegu ábyrgð í ávarpi bankastjórans og gildunum þremur en virðist fjalla mun meira um aðgerðir sínar sem séu ætlaðar til þess að styðja við þáttinn náttúruvernd. Rannsóknarnefnd Alþingis gaf út skýrslu sem skoðaði aðdraganda og orsakir falls íslenskubankanna. Í skýrslunni er fjallað um alla bankanna þrjá sem áttu stóran hlut í hruninu árið 2008 en skýrslan bendir á að samfélagsleg ábyrgð bankanna hafi lagt of mikla áherslu á styrkveitingar til einstakra verkefna eða þátta, svo sem góðgerðarmála og menningar. Þrátt fyrir það að styrkveitingar skipti miklu máli fyrir viðtakendur þeirra þá ættu slíkir styrkir að vera aukaatriði og í lágmarki í samfélagslegri ábyrgð bankanna. Fyrirtæki ættu að hafa í brennidepli hvernig þeirra eigin starfsemi sé og hvernig hún getur haft áhrif á haghafa, viðskiptavini og samfélagið sjálft. Það virtist vera áberandi við skoðun á starfsmönnum í stjórnunarstöðum fyrirtækja og bankanna eftir hrunið að það skorti almennilegt aðhald við stjórnendur og eftirlitsaðilar sinnu ekki skyldu sinni eða gátu það illa. Þeir stjórnendur sem áttu að vera í stjórn voru ekki metnir almennilega og stjórnendur voru frekar valdir eftir geðþótta og vinnustaða pólitík en eftir hæfni og fagþekkingu. Eftir á séð hefði verið nauðsynlegt að stjórnarmenn í fjármála fyrirtækjum séu frekar upplýstir um ábyrgðarstöðu sína og hafi nauðsynlega fagþekkingu á því sem að starfinu snýr og sterka dómgreind. Það þarf að styrkja eftirlit með stjórnun fyrirtækja og passa að góðir starfshættir séu hafðir í hávegum við störf stjórnarinnar (Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal, & Kristín Ástgeirsdóttir, 2010, bls. 58-59). Jafnframt þá sinnti Glitnir ekki sinni beinu ábyrgð hvað snéri að heilbrigðum stjórnarháttum en ýmsir starfsmenn bankans fengu árangurstengdar bónus og fyrirgreiðslur. Það er einkum varasamt í fjármálafyrirtækjum að hafa árangurstengd laun sem reiða sig á þætti sem starfsmennirnir geta stjórnað sjálfir. Hvatakerfi þekkist vel í öðrum atvinnugeirum svo sem í sjávarútvegi og kosturinn við slíkt er að það tengir saman hagsmuni starfsmanna og atvinnurekanda. Ef starfsmenn eiga hlut í fyrirtækinu þá tengir það saman hagsmuni fyrirtækisins og starfsmannanna, þá eru meiri líkur á að starfsmennirnir standi sig betur og leggi sig alla fram við vinnu sína. En þessu fylgir áhætta, starfsmenn geta freistast til þess að eiga við þá þætti sem



hafa óbein áhrif á launin þeirra, til dæmis með því að eiga við bókhald bankans til að reyna sýna arðsemi meiri en hún í raun er. Það kom fyrir hjá stjórnendum í hruninu þegar nær leið 2007 þá hækkuðu hlutfallslega laun 1% starfsmanna sem höfðu hæstu launin, eða sex sinnum laun þeirra sem voru með meðalhá laun í bönkunum yfir í tífalt hærri laun en meðal starfsmaður. Þetta var mynstur sem sást í flestum bönkum á Íslandi og endurspeglaði fjármálakerfið erlendis. Starfsmenn í stjórnendastöðum fóru því að taka hlutfallslega meira til sín. Árið 2004 voru heildarlaun Bjarna Ármannssonar 80.057.080 kr á ári en sú tala hoppaði upp í 570.844.544 kr árið 2007. Árið 2006 urðu laun Bjarna árangurstengd upp að 15% við arðsemi eigin fjár bankans. Glitnir var á þessum tíma mjög skuldsettur og því var mjög áhættusamt að vera með árangurstengd laun tengd arðsemi því það gat hvatt til frekari skuldsetningar fyrirtækisins. Þetta hvatakerfi ýtti undir áhættusækni stjórnenda (2010, bls. 43-45). Starfsemi bankans varð sífellt áhættugjarnari en yfir heildina litið var í tísku að álíta íslenska viðskiptamenn sem hraða í ákvörðunum, framsækna og að þeir gripu tækifærin þegar þau birtust frekar en að vinna eftir langtímaáætlun, en erlendir viðskiptamenn töldu þetta vera skort á ákvörðunarferli og langtímastefnu (2010, bls. 86-91). Það var svakalega hörð samkeppni á milli allra bankanna og þeir tóku yfir eða tengdust flestum fyrirtækjum á íslenskum fyrirtækjamarkaði á einn eða annan hátt. Þarna var Glitnir að bæta við sig haghöfum, og með hverju fyrirtækinu sem það styrkti, keypti hluti í, fjármagnaði eða á einn eða annan hátt þjónustaði því meira víkkaði bankinn sína beinu samfélagslegu ábyrgð hún þurfti jafnframt að víkja fyrir skammtímahagnaði meðan eftirlitsaðilar innan bankans upplifðu sig vanmáttuga til að gera eitthvað í málunum. Starfsemi bankanna fyrir hrunið einkenndist af virðingarleysi fyrir þeim reglum og lögum sem fjármálafyrirtæki áttu að fylgja. Heilbrigðir stjórnarhættir voru löngu yfirgefnir og það var meira að segja farið á mis við skýrar afmarkaðar lagareglur (2010, bls. 48-52)

Glitnir styrkti eða átti samstarf við eftirfarandi félög:

Angi, styrkarfélag krabbameinssjúkra barna

Dropinn, styrktarfélag sykursjúkra barna

SAFT forvarnir í netnotkun barna

SOS-barnaþorp

Einstök Börn

Barnaheill

## Barnaspítali Hringsins

(Glitnir, 2007, bls. 10)

Það kemur því kannski á óvart að þótt að Glitnir legði mikla áherslu á ytri ábyrgð sína til barna þá brást hann sinni beinu ábyrgð til barna í formi ólöglegra lánveitinga, eða svokölluð „barnalán“ sem voru veitt til að kaupa stofnfjárbréf í Byr. Foreldrar höfðu sumir náð að taka allt að milljónalán út á börnin sín til að kaupa slík bréf og sum börn voru ekki einu sinni orðin tveggja ára. Árið 2007 voru 31 stofnfjäreiganda í Byr undir átján ára aldri. Glitnir braut lög við lánveitinguna þar sem það má ekki lána börnum nema með leyfi yfirlögráðanda, sem sagt sýslumanns og þá einungis ef ákveðin skilyrði eru uppfyllt. Löggin eru ætluð til að vernda börnin frá því að foreldrar þeirra geti ekki skuldsett þau fyrir einhverju sem þau hafa ekki vit á og eru til kominn fyrir hagsmunum barnanna. Glitnir brást sinni beinu ábyrgð til barna. Það er kannski óþarfi að fara of mikið í saumana á hruninu en það er ljóst að Glitnir brást haghöfum sínum og lagði mest allt þúður í að þjóna stjórnendum og eigendum sínum frekar en samfélaginu. Almennigur og lífeyrissjóðir töpuðu eigum sínum í hruninu með hræðilegum afleiðingum (2010, bls. 58-67). Þrátt fyrir að hagar viðskiptavinarins hafi ekki verið hafður í hávegum skal líka minnst á starfsmenn bankans. Það telst varla að sinna sinni samfélagslegu ábyrgð með því að gefa góðgerðarstyrki, en fara svo illa með fé sitt að reiði samfélagsins bitnaði á almennum starfsmönnum sem höfðu ekkert með hrunið að gera. Bankastarfsmenn urðu fyrir fúkyrðum, fordómum og leiðinda athugasemdum (Ingibjörg B. Sveinsdóttir, 2008). Starfsmönnum bankanna leið eins og þeir hefðu verið brennimerktir og þurftu að þola bæði ásakanir og fordóma frá vinum og fjölskyldu. Sumir þurftu að fara og fá áfallahjálp. Viðskiptamenn mættu í bankann, börðu í borð grátandi og kenndu starfsfólki bankans um að það kæmist ekki lengur í frí (Samtök starfsmanna fjármálafyrirtækja, 2014). Þetta er gott dæmi um hversu mikilvæg bein ábyrgð er, hún nær ekki einungis til hluthafanna og viðskiptavina, heldur líka starfsmanna, birgja og nærliggjandi samfélagi fyrirtækisins.

## Seinni forsenda: Greining tilviks

Þó svo að það sé drífandi hvati fyrir fyrirtæki að markaðsetja fyrirmyndar hegðun til viðskiptavina í von um fleiri viðskiptavinum verður að gæta þess að samfélagsleg ábyrgð þess sé á borði en ekki bara orði. Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja miðar að því að búa til betra samfélag, það er ekki hægt að halda því fram út frá skilningi höfundar

á samfélagsábyrgð að banki sem voru ekki með sína beinu ábyrgð í lagi og passaði ekki uppá haghafa sína svo sem hluthafa, birgja, starfsmenn, og viðskiptavini og stunduðu áhættusamar fjárfestingaleiðir, væru að viðhafa samfélagsábyrgð. Öll fyrirtæki mega minnka við sig pappírsmarkaðun en það er eðlilegt að fyrirtæki forgangsraði beinu aðgerðum sínum sem slíkum hætti að það ráðist á það svæði þar sem það gæti valdið mestum skaða. Meðan slíkar aðgerðir falla undir flokkinn beina ábyrgð, að styðja við markmið Sameinuðu þjóðanna varðandi umhverfisvernd og flokkinn óbeina ábyrgð er það kemur að því að kjósa með veskinu í rekstrarinnkaupum, má líta gagnrýnið á það að bankinn sem slíkur hefur sem mest umsvif og áhrif á haghafa á fjármálamarkaði. Glitnir einbeitti sér að ytri ábyrgð sem bankinn nýtti sem markaðssetningu og sinnti takmarkað sinni beinu ábyrgð og brást haghöfum sínum.

## Sparisjóður strandamanna

Snemma á árinu 2019 byrjuðu heitar umræður í fjölmiðlum vegna skýrslu um starfsemi smálánafyrirtækja hér á landi sem var útgefin af Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytinu. Fréttaskýringabátturinn Kveikur fjallaði síðan enn frekar um skýrsluna og starfsemi smálána. En þrátt fyrir að fyrirtækin sem veita smálán séu erlend fyrirtæki og íslenska fyrirtækið Almenn innheimta rukki þessi ólöglegu smálán þá var Sparisjóður Strandamanna einnig dreginn inn í umræðuna, bæði í skýrslunni sjálfri og af Neytendasamtökum (Neytendasamtökin, 2019) fyrir að útbúa greiðsluseðla fyrir Almenna innheimtu. Sparisjóður Strandamanna hefur fengið á sig gagnrýni fyrir að halda áfram að veita smálánafyrirtækjunum óbeint aðgengi að kröfupotti en hann er hluti af greiðsluþjónustukerfi Reiknistofu bankanna sem er þörf á til að búa til kröfur og greiðsluseðla (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2019). Tilvikið verður skoðað með tilliti til forgangsroðunar samfélagslegar ábyrgðar og skoðað verður hvort Sparisjóðurinn hafi gefið til kynna eða veitt loford um samfélagslega ábyrgð, þá sérstaklega óbeina ábyrgð og hvort hann hafi brotið loforðið.

### Fyrsta forsenda: Er samfélagsleg ábyrgð í orði en ekki á borði?

Sparisjóður Strandamanna (SS.) er hluti af Sparisjóðnum sem nær yfir fjölda sparisjóða á landinu (Sparisjóðurinn, 2019). Sparisjóður Strandamanna gefur reyndar upp í ársreikningi hjá sér undir yfirlýsingu stjórnar og sparisjóðsstjóra að :

[í tengslum við samfélagsleg ábyrgð]

Samkvæmt samþykktum sínum mun sjóðurinn sinna samfélagslegu hlutverki í samræmi við ákvæði 61. gr. laga um fjármálafyrirtæki, nánar tiltekið með því að láta gott af sér leiða og standa vörð um og þróa atvinnulíf, mannlíf og velferð. Þá mun sjóðurinn styðja við íþróttar- og æskulýðsstarf og menningar- og líknarmál. Þessu hlutverki er meðal annars sinnt með ráðstöfun á fjárhæð sem nemur hluta hagnaðar samkvæmt 1. mgr. 63. gr. laga um fjármálafyrirtæki. Sjá nánar á heimasíðu sjóðsins, [www.spstr.is](http://www.spstr.is) (Sparisjóður Strandamanna, 2018)

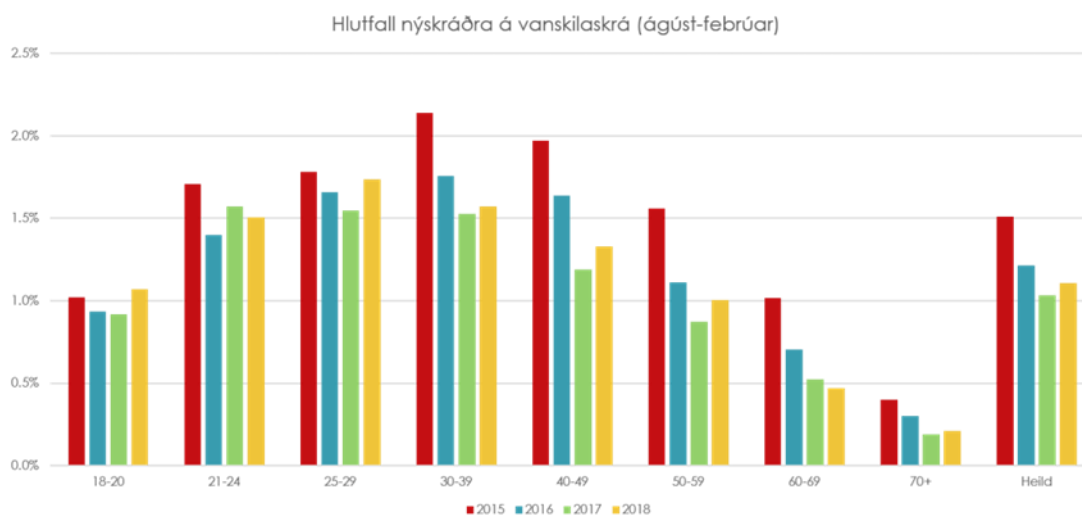
Eina efnið sem rithöfundur fann um samfélagslega ábyrgð fyrirtækisins var í ársreikningi þess og mögulega afleidda yfirlýsingu ábyrgðar hjá Sparisjóðnum sem á SS. en Sparisjóðurinn segir að hlutverk sparisjóðanna, þar með talið SS. sé að tryggja fjárhagslega velferð haghafa sinna með þjónustu sem einkennist af umhyggju og fagmennsku. Heildin sem Sparisjóðurinn myndar á að skapa sterka heild sem á að vera til hagsbóta fyrir þjóðina og er sérstaklega þess getið hjá Sparisjóðnum að hann

leggi áherslu á samfélagslega ábyrgð með því að taka þátt í mannlífinu á hverjum stað þ.e. hvers sparisjóðs fyrir sig. (Sparisjóðurinn, 2019) Það er greinilegt að Sparisjóðurinn og SS. hafa stofnað til væntinga hjá haghöfum sínum að ein ábyrgð sé að leiðarljósi hjá þeim. Ádeilan snýr að hinum svokölluðu smálánafyrirtækjum undir fyrirtækinu eCommerce 2020. (Ingólfur Bjarni Sigfússon & Ingvar Haukur Guðmundsson, Smálán, stór skuld). Öll íslensku smálánafyrirtækin, Smálán, 1909, Múla, Hraðpeningar og Kredia eru í eigu svokallaðs skúffufyrirtækis í Danmörku sem heitir eCommerce2020 en það tilheyrir undir móðurfélagið Kredia Group Ltd. (Ingólfur Bjarni Sigfússon, Ólögleg lán boðin frá Danmörku) sem er staðsett í London (Ingólfur Bjarni Sigfússon & Ingvar Haukur Guðmundsson, Smálán, stór skuld). Neytandasamtökin hafa fengið til sín fjölda ábendinga vegna innheimtu á ólöglegum smálánum. Lántakendur geta ekki nálgast sundurliðun á kröfunum sem þeir skulda. (Ritstjórn Eyjunnar, 2019) Það er hins vegar innheimtufyrirtækið Almenn innheimta ehf. sem innheimtir smálánin. (Neytandasamtökin, 2019) Innheimtufyrirtækið er staðsett í húsnæði á Siglufirði og þar vinna fimm starfsmenn. Eigandi og stjórnandi þess er lögmaðurinn Gísli Kr. Björnsson (Ingólfur Bjarni Sigfússon & Ingvar Haukur Guðmundsson, Smálán, stór skuld). En Neytandasamtökin hafa krafist sýslumanninn á höfuðborgarsvæðinu um lögbann við því að Almenn innheimta innheimti kröfur vegna ólögmætra smálána og notist þar að auki við ólöglegar aðferðir við innheimtu þeirra lána. Almenn innheimta innheimtir kröfur sem eru með mun hærri ÁHK<sup>26</sup>, eða árleg hlutfallstala kostnaðar, en leyfilegt er í lögum. Innheimtufyrirtækið er tregt eða forðast að veita lántakendum þær upplýsingar sem þeim er skylt að upplýsa hann um samkvæmt lögum og síðan er innheimtukostnaðurinn sjálfur mun hærri en leyfilegt er. Þetta heyrir hins vegar ekki undir ábyrgðarsvið Neytendasamtakanna svo af hverju eru þau farin að taka að sér málið? Innheimtufyrirtækið heyrir heldur ekki undir Fjármálaeftirlitið en þar sem félagið er í eigu lögmanns þá heyrir það undir Lögmannafélag Íslands (Ritstjórn Eyjunnar, 2019). Lögmannafélag Íslands, eða LMFÍ, sem fyrirtækið heyrir undir, sér sér aftur á móti ekki fært að grípa inn í framferði þess (Neytandasamtökin, 2019). Neytandasamtökin hafa bent á að Lögmannafélagið ætti að rannsaka hvort háttsemi lögmannsins Gísla Kr. Björnssonar

---

<sup>26</sup> ÁHK er prósentutala sem neytendur geta nýtt sér til að bera saman hvaða lánveitendur bjóða uppá hagstæðasta lánstilboðið. ÁHK er reiknað með því að taka saman vexti og lántökukostnað eftir ársgrundvelli til að fá árlegan kostnað af láninu. Árleg hlutfallstala kostnaðar má ekki vera hærri en 50% af viðbættum stýrivöxtum (Neytendastofa, á.á.).

fari á mis við lög eða siðareglur LMFÍ (Ritstjórn Eyjunnar, 2019). Formaður LFMÍ, Berglind Svavarsdóttir sagði þar sem félagið veiti ekki innheimtuleyfi gæti það þar af leiðandi ekki afturkallað slíkt leyfi (Ingólfur Bjarni Sigfússon & Ingvar Haukur Guðmundsson, Smálán, stór skuld) . Umboðsmaður Alþingis gerði athugasemd árið 2014 við það að lögmenn og félög hefðu heimild til þess að stunda innheimtu án þess að hafa innheimtuleyfi frá Fjármálaeftirlitinu. Þar að auki ítrekaði hann mikilvægi þess að það yrði tekin afstaða til þess hversu langt siðareglur lögmanna ná til innheimtufélaga í þeirra eigu (Umboðsmaður Alþingis). Samkvæmt Innheimtulögum nr. 95/2008, 6. gr. samræmist það ekki góðum innheimtuháttum að innheimtufyrirtæki kanni ekki hvort að fyrirtækin sem þau innheimta fyrir séu að gefa skuldara rangar, villandi eða engar upplýsingar um réttarreglur eða staðreyndir sem eru mikilvægar fyrir skuldara gagnvart afstöðu hans við innheimtu á kröfunni (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2019). Hvaða áhrif hefur þetta atferli á skuldarann og samfélagið í heild sinni? Heilt í þúsund manns eða meira á aldrinum 21-24 eru skráðir á vanskilaskrá og heildarskráningum á vanskilaskrá fer fjölgandi. Meðal ungmenna er mest aukning í aldurshópnum 25-29 ára en þar hefur verið 1,2 % aukning á skráningu á vanskilaskrá en aldurshópurinn 18-20 ára hefur aukist um 1,1 % á milli árána 2017 og 2018. Það vekur athygli að skráningum á vanskilaskrá fór fækkandi þar til 2018, þá hækkaði heildarskráning á vanskilaskrá (Nadine Guðrún Yaghi, 2019). Hér að neðan á mynd 16 má sjá yfirlit frá Creditinfo um hlutfall nýskráðra á vanskilaskrá frá árinu 2015 – 2018.



Mynd 16 Hlutfall nýskráninga á vanskilaskrá Creditinfo eftir árum

(Creditinfo, 2019)

Neyslulán í fjarsölu eru yfirleitt ekki jafn hagstæð og hefðbundin neyslulán eins og yfirdráttarlán. Hins vegar er það ekki einungis kostnaðurinn sem ræður ákvörðun neytandans við lántöku heldur aðrir þættir líkt og styttri afgreiðslutími og auðvelt aðgengi. Hefðbundin neyslulán, svo sem yfirdráttarheimildir eru notaðar af mun víðtækari og dreifðari hóp en neytendur sem nýta sér neyslulán í fjarsölu. Hópurinn sem er í mestri áhættu á að lenda í greiðsluferfiðleikum vegna smálána og neyslulána og leita sér aðstoðar hjá umboðsmanni skuldara eru einstaklingar á aldrinum 18-29 ára, meirihluti þeirra á ekki sitt eigið húsnæði, hafa ekki lokið framhaldsmenntun eða fá greiddan örorkulífeyri og eru atvinnulausir. Framferði smálánafyrirtækjanna bitnar á þeim sem minnst mega sín. Smálánin eru með kröftuga markaðsetningu og herja að yngra fólki með auðveldu aðgengi að smálánunum. Umboðsmaður skuldara bendir á að það þurfi að skoða hvort tilefni sé til að takmarka markaðssetningu fyrir slík lán en í Noregi hafa verið settar reglur um hvernig má auglýsa rafræn neyslulán (Umboðsmaður skuldara, 2019). Danir hafa lagt tímatakmarkanir á smálánin. Það er ekki hægt að taka lánin á næturnar og það er 48 klukkustunda biðtími þangað til að neytandi fær lánið. Á þeim tíma getur neytandinn afturkallað beiðnina (Ingólfur Bjarni Sigfússon & Ingvar Haukur Guðmundsson, Smálán, stór skuld).

Neytandasamtökin segja frá því þegar ungur maður tók 100 smálán á einu ári, meðal annars til að greiða upp fyrri smálán. Heildarupphæðin varð 1.900.000 kr og innheimti 465.000 kr í ólöglega vexti með þeim afleiðingum að árlegir vextir fóru uppí 1.500% - 3.000% en hámark leyfilegra vaxta samkvæmt lögum er 50 % (Neytandasamtökin, 2019). En hvernig tengist þetta SS? Þessi erlendu smálána fyrirtæki reiða sig á aðgengi að greiðsluþjónustukerfi bankanna og sparisjóða á Íslandi. Starfsemin reiðir sig á að geta rukkað neytendur í gegnum heimabankann með innheimtutröfum. Það er hægt að stofna innheimtutröfu með aðgengi að kröfupotti sem er hluti af greiðsluþjónustukerfi Reiknistofu bankanna. Allir bankar og sparisjóðir á Íslandi hafa sett sér þær reglur að innheimtugjöld sem falla á innheimtutröfu séu ekki hærri en lög leyfa. Reiknistofa bankanna hefur sjálfvirkt eftirlit með innheimtugjöldum en í skýrslu sem starfshópur Atvinnuvega og nýsköpunarráðuneytis gaf út bendir hópurinn á hvort að það sé ekki rétt að kanna hvort hægt sé að setja svipaða reglu sem lítur að innheimtu lántökukostnaðar. Þar að auki er bent á hvort að það megi ekki leggja meiri áherslu til banka og sparisjóða hvað varðar áreiðanleikakönnun á viðskiptavinum (Atvinnuvega- og



nýsköpunarráðuneytið, 2019). Neytandasamtökin báðu SS. um svör af hverju Sparisjóðurinn útibúi greiðsluseðla fyrir Almenna innheimtu sem sér um innheimtu fyrir smálánafyrirtækin (Neytandasamtökin, 2019).

### Seinni forsenda: Greining tilviks

Bjarni Líndal Traustason, sparisjóðsstjóri SS svaraði fyrirspurn um hvort að sjóðurinn sé að innheimta ólöglegar kröfur með eftirfarandi:

„Jú, auðvitað gerir það það, þegar maður hefur fengið ábendingar um að svo sé. Við höfum ekki haft upplýsingar um það. Við höfum brugðist við því, með því að óska eftir upplýsingum frá þessu fyrirtæki um hvað það er að gera í innheimtukerfinu okkar... Það segir sig alveg sjálft, ef að fyrirtæki er í viðskiptum við okkur og er að haga sér með ósæmilegum hætti og misnota okkar kerfi, okkar þjónustu. Þá getur það ekki verið í viðskiptum við okkur.“ Bjarni Líndal Traustason (Ingólfur Bjarni Sigfússon & Ingvar Haukur Guðmundsson)

Þrátt fyrir þessi svör heldur SS.. áfram að vera í viðskiptum við Almenna Innheimtu, SS. bað Almenna innheimtu um skýringar á hvað þeir væru að gera í innheimtukerfi SS. en hefur ekki fengið nein svör. Björn segir að SS. geti lítið gert til að sannreyna svörin í áreiðanleikakönnuninni og bendir á það að stóru bankarnir hafi mun meiri tengsl inn í atvinnulífið á höfuðborgarsvæðinu (Ingólfur Bjarni Sigfússon & Ingvar Haukur Guðmundsson). Hinsvegar er það varhugavert að fela sig á bakvið það að vera lítill sparisjóður úti á landi. Ef Sparisjóður Strandamanna telur sig vera óhæfan til að geta sannreynt áreiðanleikakönnunina hjá Almennri innheimtu þá hafa þau alltaf valkostinn að slíta viðskiptasambandinu. SS segir meira segja í almennum viðskiptaskilmálum sínum að Sparisjóðnum sé heimilt að neita aðilum um viðskipti ef þeir telja að hann standist ekki skilyrði áreiðanleikakönnunar eða ef vafi er á að uppgægnar upplýsingar séu nákvæmar (Sparisjóðurinn, 2016) Það setur kannski málin í frekara samhengi að Björn telur hagnaðinn sem Sparisjóður Strandamanna fær af viðskiptum við Almenna innheimtu vera í kringum 10% af hagnaði Sparisjóðsins (Ingólfur Bjarni Sigfússon & Ingvar Haukur Guðmundsson). Sparisjóður Strandamanna hefur bæði veitt haghöfum sýnum loforð og búið til væntingar um að sjóðurinn muni framfylgja samfélagslegri ábyrgð og brotið það loforð með því að



uppfylla ekki sína óbeinu ábyrgð. Þetta tilvik er gott dæmi um hættuna sem myndast þegar fyrirtæki framfylgir sinni beinu ábyrgð en ekki sinni óbeinu. Hvorki SS, LFMÍ eða FME virðist vera að brjóta á sinni beinu ábyrgð, einungis Kredia group Ltd. og Almenn Innheimta. En keðja er bara jafn sterk og hennar veikasti hlekkur og þessi erlendu smálánafyrirtæki ná að komast inn á íslenskan markað með því að fá aðgang að greiðslugátt Reiknistofu bankanna með hjálp SS. Sjóðurinn hefur bæði fengið á sig harða gagnrýni í fjölmiðlum sem er ekki gott fyrir hluthafa sjóðsins og aðra haghafa ásamt því að rekstur SS hefur óbeint skemmandi áhrif á samfélagið vegna þessa. Þrátt fyrir Sparisjóðurinn virðist átta sig á vandamálinu þá sýnir SS. lítinn vilja til að bæta sig. Það má hinsvegar ljúka þessum kafla með því að taka ofan af fyrir Neytendasamtökunum sem hafa sýnt framúrskarandi fordæmi í óbeinni ábyrgð.

## Lokaorð

### Samantekt og niðurstöður

Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja verður sífellt mikilvægari í nútíma samfélagi en með henni fylgir rýni frá almenningi á hvort um sé að ræða raun samfélagslega ábyrgð. Það er því brýnt fyrir fyrirtæki að geta sett sér stefnu í samfélagslegri ábyrgð sinni sem kortleggur hvaða gildi eru í forgangi. Ritgerðin leggur fram tillögu að mikilvægi þess að forgangsöröðun samfélagslegrar ábyrgðar sé rökrétt og eðlileg. Það eru dregnar ályktarnir af fræðiefni og einnig tekið að hluta til mið af efni John Rawls um réttlæti sem sanngirnir. Í meginkafla ritgerðarinnar er sett fram líkan sem skiptist í ýmis atriði samfélagslegrar ábyrgðar, svo sem þætti, flokka og tegundir aðgerða. Þættir eru svið ábyrgðar sem geta verið mismunandi eftir iðnaði, svo sem sautján markmið Sameinuðu þjóðanna eða t.d. persónuverndaröryggi. Flokkar skiptast í beina ábyrgð, óbeina ábyrgð og ytri ábyrgð. Bein ábyrgð snýr að þeirri ábyrgð sem fyrirtækið hefur gagnvart þeim haghöfum sem það er í beinni snertingu við. Óbein ábyrgð snýr að ábyrgð fyrirtækisins til haghafa sem það hefur óbeint áhrif á til dæmis með ábyrgum innkaupum. Ytri ábyrgð er sú ábyrgð sem snýr að haghöfum sem tengjast ekki fyrirtækinu og má sjá oft í formi góðgerðastyrkja. Síðan er lögð fram tillaga um mikilvægi þess að bein ábyrgð sé forgangsraðað fyrst, síðan óbeinni ábyrgð og síðast ytri ábyrgð. Tegundir aðgerða eru kortlagðar og bornar saman við afleiðingar og líkur á afleiðingum með tilliti til áhættumats. Aðgerðirnar eru flokkaðar í tegundir eftir því hverjar áhrif þeirra eru, tegundir aðgerða eru jákvæðar, neikvæðar, hlutlausar, fyrirbyggjandi og mótvægisáðgerðir. Það voru tekin fyrir þrjú raundæmi í ritgerðinni þar sem tilvikin voru skoðuð út frá forgangsöröðun samfélagslegrar ábyrgðar. Tilvikin þrjú snéru að fyrirtækjunum Brúneggi, Glitni og Sparisjóði Strandamanna. Brúnegg ýtti undir væntingar neytenda um græna framleiðslu og braut á sinni beinu ábyrgð með því að fara illa með alifuglana og blekkti samtímis neytendur. Brúnegg lagði áherslu á óbeina ábyrgð og passaði að afurðir væru nýttar á sem umhverfisvænastann hátt en brást sinni beinu ábyrgð þegar það kom að velferð alifuglanna og var með villandi markaðssetningu sem var til þess ætluð að blekkja neytandann. Glitnir stærði sig af ytri ábyrgð sinni og veitti fjölda góðgerðastyrkja í auglýsingaskyni en brást sinni beinu ábyrgð með áhættusækinni hegðun stjórnenda, skorti á eftirliti og fylgni við lög ásamt óheilbrigðum stjórnarháttum. Glitnir styrkti góðgerðarsamtök fyrir börn en samtímis gaf hann út ólögleg lán á kennitölur barna. Bankinn valdi frekar

auðveldan flokk samfélagslegrar ábyrgðar, ytri ábyrgð, og gat samtímis þóst uppfylla sína samfélagslegu ábyrgð með góðgerðarstyrkjum en jafnframt nýtt gjörninginn sem auglýsingu fyrir bankann. Sparisjóður Strandamanna lofaði að sinna sinni óbeinu ábyrgð til samfélagsins en brást henni með því að þjónusta innheimtufyrirtæki sem innheimti ólöglegar skuldir sem eru gefnar út af smálánafyrirtækjum sem gengur á þá sem minnst mega sín. Öll þrjú tilvikin lýsa fyrirtækjum sem voru á einhvern hátt að uppfylla sína samfélagslegu ábyrgð en fengu svo harkalegar viðtökur þegar komst upp að forgangsröðun samfélagslegrar ábyrgðar var í ólagi. Niðurstöður ritgerðarinnar er að það er brýn þörf fyrir endurskoðun á forgangsröðun samfélagslegrar ábyrgðar hjá fyrirtækjum, þar sem samfélagsleg ábyrgð verður sífellt mikilvægari í nútíma samfélagi en með henni fylgir líka aukin rýni frá almenningi um hvort sé að ræða raunverulega samfélagslega ábyrgð. Þeir þættir sem eru mikilvægastir fyrir forgangsröðun samfélagslegrar ábyrgðar er að það valið réttan þátt ábyrgðar, svo sem markmið sameinuðu þjóðanna, lagt áherslu á flokk ábyrgðar svo sem beina ábyrgð fyrst, svo óbeina og að lokum ytri ábyrgð, og réttri tegund aðgerða með tilliti til áhættumats er beitt við afgreiðslu mála.

## Umræður og frekari rannsóknir

Það er von mín að ritgerð þessi geti skapað umræðu á milli nemenda og áhugafólks og hvatt til frekari rannsókna á efninu. Í ritgerðinni er dregin ályktun um eðlilega forgangsröðun út frá fræðiefni, röksemdarfærslu og fréttæfni. Til dæmis væri gott næsta skref að sannreyna þá tilgátu að almenningi þyki bein ábyrgð mikilvægust, síðan óbein ábyrgð og síðast ytri ábyrgð. Það væri hægt að gera skoðanakönnun meðal nemenda Háskólans á Bifröst til að byrja með og sjá hvort hægt sé að hrekja eða styðja kenninguna. Allt í allt þá fagna ég öllum þeim skrefum sem eru tekin fyrir samfélagslega ábyrgð fyrirtækja og vona að við getum öll lært að halda áfram að þróast í starfi og innleitt skynsamlega forgangsröðun samfélagslegrar ábyrgðar í verki.

## Heimildarskrá

- <https://money.cnn.com/infographic/pf/autos/gm-recall-timeline/>
- Archie B, C. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society, Vol. 38 No. 3*, 268-295.
- Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið. (2019). *Starfsumhverfi smálánafyrirtækja á Íslandi og tillögur til úrbóta*. Reykjavík: Stjórnarráð Íslands.
- Ágúst H. Ingþórsson. (12. desember 2005). *Hver var John Rawls?* Sótt 5. desember 2019 frá Vísindavefurinn: <https://www.visindavefur.is/svar.php?id=5503>
- Baldur Jónsson, S. H. (án dags.). *Tölvuorðasafn*. Sótt 2. desember 2019 frá Orðanefnd Skýrslutæknifélags Íslands: <http://tos.sky.is/word/isl/7265/>
- BBC. (á.á.). *WW2: How did one Englishman save 669 children from the Holocaust?* Sótt 6. desember 2019 frá BBC Teach: <https://www.bbc.co.uk/teach/how-did-one-englishman-save-669-children-from-the-holocaust/zd436v4>
- BBC News. (18. september 2017). *Germans fined over man, 83, left to die in bank branch*. Sótt frá <https://www.bbc.com/news/world-europe-41305575>
- Bjarni Snæbjörn Jónsson, & Ólafur Oddgeirsson. (27. 3 2017). *Skýrsla um Matvælastofnun*. Sótt frá Stjórnarráð Íslands: <https://www.stjornarradid.is/media/atvinnuvegaraduneyti-media/media/Acrobat/170327-MAST-skyrsla---LOKAGERD.pdf>
- Brynjólfur Þór Guðmundsson. (28. desember 2016). *Hörð viðbrögð - Taka Brúnegg úr sölu*. (F. RÚV, Ritstjóri) Sótt 30. nóvember 2019 frá RÚV: <https://www.ruv.is/frett/hord-vidbrogd-taka-brunegg-ur-solu>
- Creditinfo. (4. mars 2019). *Nýskráningum á vanskilaskrá fjölgar*. Sótt 30. nóvember 2019 frá <https://blogg.creditinfo.is/nyskraningum-a-vanskilaskra-fjolgar/>
- Davíð Sigurþórsson. (1. Desember 2012). *The Icelandic Banking Crisis: A Reason to Rethink CSR?* Sótt frá SpringerLink: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1207-8>
- David Shepardson. (2015, ágúst 24). GM compensation fund completes review with 124 deaths. Retrieved from The Detroit News : <https://eu.detroitnews.com/story/business/autos/general-motors/2015/08/24/gm-ignition-fund-completes-review/32287697/>
- Don Reisinger. (3. Mars 2017). *Child Labor Revelation Prompts Apple to Make Supplier Policy Change*. Sótt frá Fortune: <http://fortune.com/2017/03/03/apple-cobalt-child-labor/>
- EIP. (11. Október 2018). *Three Quarters of Large U.S. Slaughterhouses Violate Water Pollution Permits*. Sótt frá Environmental Integrity Project: <https://www.environmentalintegrity.org/news/slaughterhouses-violate-water-pollution-permits/>
- Elizabeth Segran. (8. júlí 2019). *H&M, Zara, and other fashion brands are tricking shoppers with vague sustainability claims*. Sótt frá Fast Company: <https://www.fastcompany.com/90385370/hm-zara-and-other-fashion-brands-are-tricking-consumers-with-vague-sustainability-claims>
- Fairtrade International. (á.á.). *Key Issues*. Sótt 30. nóvember 2019 frá Fairtrade: <https://www.fairtrade.net/issue>
- Félag Sameinuðu þjóðanna. (á.á.). *Heimsmarkmiðin*. Sótt 30. nóvember 2019 frá <https://www.un.is/heimsmarkmidin/>

- Festa. (á.á.). *Leiðarvísir, GRI*. Sótt 30. nóvember 2019 frá Samfélagslegábyrgð:  
<https://samfelagsabyrgd.is/verkefning/leidarvísir/#chapter-3>
- Festa. (á.á.). *Tökum ábyrgð*. Sótt 30. nóvember 2019 frá Samfélagslegábyrgð:  
<https://samfelagsabyrgd.is/samfelagsabyrgd/>
- Glitnir. (26. Október 2007). *Glitnir í samfélaginu*. Sótt 30. nóvember 2019 frá Glitnir:  
[https://web.archive.org/web/20071026081814/http://docs.glitnir.is/media/files/Samfelagsskyrsla\\_is\\_low.pdf](https://web.archive.org/web/20071026081814/http://docs.glitnir.is/media/files/Samfelagsskyrsla_is_low.pdf)
- Global Reporting Initiative. (á.á.). *GRI Standards Download Center*. Sótt 30. nóvember 2019 frá GRI Empowering Sustainable Decisions:  
<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>
- Græn skref. (5. 10 2019). *Um verkefnið*. Sótt frá Græn skref :  
<http://www.graensskref.is/um-verkefnidh>
- Gregory Wallace. (30. júní 2014). *General Motors recalls 8.4 million vehicles*. Sótt frá CNN Business: <https://money.cnn.com/2014/06/30/autos/general-motors-recall/>
- Hicks, R. (28. Nóvember 2018). *Malaysia—the new dumping ground for the world’s plastic waste*. Sótt frá Eco-Business: <https://www.eco-business.com/videos/malaysiathe-new-dumping-ground-for-the-worlds-plastic-waste/>
- Howard Darmstadter. (2016). *The Times and General Motors: What went wrong?* Cogent Arts & Humanities, 3(1) . doi:10.1080/23311983.2015.1134030
- IndustrySafe. (23. Apríl 2018). *Risk Matrix Calculations – Severity, Probability, and Risk Assessment*. Sótt frá IndustrySafe:  
<https://www.industrysafe.com/blog/risk-matrix-calculations-severity-probability-and-risk-assessment/>
- Ingibjörg B. Sveinsdóttir. (11. Nóvember 2008). *mbl*. Sótt frá Reiðin bitnar á bankastarfmönnum: <https://www.mbl.is/greinasafn/grein/1254406/>
- Ingólfur Bjarni Sigfússon. (á.á.). *Ólögleg lán boðin frá Danmörku*. Sótt 3. desember 2019 frá RÚV: [https://www.ruv.is/kveikur/ologleg-lan-bodin-fra-danmorku/?fbclid=IwAR049pdxY0Z1bZV4C-6h6GvOfYsjc\\_Aawp6tMk1WlftwVNeHPUzD1dAagU](https://www.ruv.is/kveikur/ologleg-lan-bodin-fra-danmorku/?fbclid=IwAR049pdxY0Z1bZV4C-6h6GvOfYsjc_Aawp6tMk1WlftwVNeHPUzD1dAagU)
- Ingólfur Bjarni Sigfússon, & Ingvar Haukur Guðmundsson. (á.á.). *Smálán, stór skuld*. Sótt 3. Desember 2019 frá Rúv: <https://www.ruv.is/kveikur/smalan-stor-skuld/>
- Investopedia. (á.á.). *Externality*. (Kenton, Ritsstjóri) Sótt 30. nóvember 2019 frá <https://www.investopedia.com/terms/e/externality.asp>
- ISO. (á.á.). *ISO 26000 Social Responsibility*. Sótt 30. nóvember 2019 frá <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- John Rawls. (1971). *A theory of Justice* (1999 útg.). Oxford, New York, Bandaríkin: Oxford University Press.
- John Rawls. (1971). *A theory of Justice* (1999 útg.). Oxford, New York , Bandaríkin: Oxford University Press.
- John Rawls. (1971). *A Theory of Justice* (Revised edition, 1999 útg.). Oxford, New York, Bandaríkin: Oxford University Press.
- John Rawls. (1971). *A Theory of Justice* (1999 útg.). Oxford, New york: Oxford University Press.
- Joseph H. Carens. (1986). Rights and Duties in an Egalitarian Society. *Political Theory*, 14(1), 31-49. Sótt frá Jstor: <http://www.jstor.org/stable/191306>

- Katrín Jakobsdóttir. (2017). *Síðareglur ráðherra*. Stjórnarráð Íslands, Forsætisráðuneytið. Sótt frá <https://www.stjornarradid.is/rikisstjorn/sidareglur-radherra>
- Kristín Sigurðardóttir. (7. Maí 2019). *Lenda á vanskilaskrá bara vegna smálána*. Sótt frá Rúv: <https://www.ruv.is/frett/lenda-a-vanskilaskra-bara-vegna-smalana>
- Lila Karbassi. (á.á.). *Social Sustainability*. Sótt 7. desember 2019 frá United Nations Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social>
- Maciej Wiśniewski. (2015). CSR Risk Management. *Forum Scientiae Oeconomia Volume 3*, No. 4, bls. 17- 24. Sótt frá <http://www.wsb.edu.pl/container/FORUM%20SCIENTIAE/forum%202015%204/forum-4-2015-art2.pdf>
- MAST. (1. desember 2016). *Mál Brúneggja – aðgerðir og upplýsingagjöf*. Sótt 30. nóvember 2019 frá Matvælastofnun: <http://www.mast.is/frettaflokkar/frett/2016/12/01/Mal-Bruneggja-adgerdir-og-upplysingagjof/>
- Matt Egan. (8. September 2016). *5,300 Wells Fargo employees fired over 2 million phony accounts*. Sótt frá CNNMoney: <https://money.cnn.com/2016/09/08/investing/wells-fargo-created-phony-accounts-bank-fees/>
- Michael Huemer. (1. september 2010). Lexical Priority and the Problem of Risk. *Pacific Philosophical Quarterly*, 91/3(3), 332-351. Sótt frá <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-0114.2010.01370.x>
- Michael, B., & Alan, M. (2019). *Corporate Social responsibility*. New York: Oxford University Press.
- Morgunblaðið. (29. nóvember 2016). *Eggjaskortur í desember?* Sótt 30. nóvember 2019 frá Morgunblaðið: [https://www.mbl.is/vidskipti/frettir/2016/11/29/eggjaskortur\\_i\\_desember/](https://www.mbl.is/vidskipti/frettir/2016/11/29/eggjaskortur_i_desember/)
- Nadine Guðrún Yaghi. (2. Mars 2019). *Yfir þúsund á aldrinum 21-24 ára á vanskilaskrá*. Sótt frá Vísir: <https://www.visir.is/g/2019190309761>
- Neytandasamtökin. (13. júní 2019). *Eru smálán stórrán?* Sótt 30. nóvember 2019 frá [https://ns.is/2019/06/13/eru-smalan-storran/?fbclid=IwAR3My7jLOygfryuYz0r2DGL-NWyzLbn9e49Ue3Wmjd\\_wMTg-M9wuG-uvsg](https://ns.is/2019/06/13/eru-smalan-storran/?fbclid=IwAR3My7jLOygfryuYz0r2DGL-NWyzLbn9e49Ue3Wmjd_wMTg-M9wuG-uvsg)
- Neytandasamtökin. (12. September 2019). *Lögbannsbeiðni á hendur Almennri innheimtu og Gísla Kr. Björnssyni*. Sótt 30. nóvember 2019 frá <https://ns.is/2019/09/12/logbannsbeidni-a-hendur-almennri-innheimtu-og-gisla-kr-bjornssyni/>
- Neytandasamtökin. (6. Maí 2019). *Smálánaólánid*. Sótt frá Neytandasamtökin: <https://ns.is/2019/05/06/smalanaolanid/>
- Neytendastofa. (á.á.). *Árleg hlutfallstala kostnaðar - ÁHK*. Sótt 30. Nóvember 2019 frá <https://www.neytendastofa.is/neytendur/neytendalan/arleg-hlutfallstala-kostnadar-ahk/>
- Orðabanki. (19. September 2019). *Orðabanki íslenskrar málstöðvar*. Sótt frá Haghafi: <http://ordabanki.hi.is/wordbank/terminfo?idTerm=534203&mainlanguage=IS>
- Peter Bengtson and Laura Paddison. (28. Júlí 2016). *Beauty companies and the struggle to source child labour-free mica*. Sótt frá The Guardian: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/jul/28/cosmetics-companies-mica-child-labour-beauty-industry-india->



- Peter Valdes-Dapena og Tal Yellin. (á.á.). *GM: Steps to a recall nightmare*. Sótt 8. desember 2019 frá CNN Money:
- Prabhash K. Dutta . (3. Desember 2017). *Bhopal gas tragedy: What had happened this day 33 years ago that killed thousands?* Sótt frá India Today: <https://www.indiatoday.in/india/story/bhopal-gas-tragedy-what-had-happened-this-day-33-years-ago-that-killed-thousands-1099247-2017-12-03>
- PRI Association. (á.á.). *About the PRI: What are the Principles for Responsible Investment?* Sótt 30. nóvember 2019 frá PRI | Principles for Responsible Investment: <https://www.unpri.org/pri/an-introduction-to-responsible-investment/what-are-the-principles-for-responsible-investment>
- Queensland Government. (22. mars 2018). *ICT risk matrix*. Sótt frá Queensland Government Chief Information Office: <https://www.qgcio.qld.gov.au/information-on/ict-risk-management/ict-risk-matrix>
- Reykjavíkur Maraðon Íslandsbanka. (11. Nóvember 2019). *Saga góðgerðarsöfnunar*. Sótt frá Reykjavíkur Maraðon Íslandsbanka: <https://www.rmi.is/saga-godgerdarsofnunar>
- Ritstjórn Eyjunnar. (31. Júlí 2019). *Segja Gísla ljúga og innheimta ólögleg smálán þvert á gefin loford – Krefjast rannsóknar á háttsemi hans*. Sótt frá DV: <https://www.dv.is/eyjan/2019/07/31/segja-gisla-ljuga-og-innheimta-ologleg-smalan-thvert-gefin-loford-krefjast-rannsoknar-hattsemi-hans/>
- Samtök starfsmanna fjármálafyrirtækja. (01. Mars 2014). *SSF*. Sótt frá Nýr kjarasamningur samþykktur: [https://ssf.is/wp-content/uploads/2014/03/SSF\\_Tbl\\_1\\_2014\\_netutgafa.pdf](https://ssf.is/wp-content/uploads/2014/03/SSF_Tbl_1_2014_netutgafa.pdf)
- Sigurður Már Harðarsson. (18. september 2014). *Fréttir*. Sótt frá bbl.is: <http://www.bbl.is/frettir/frettir/brunegg-flytja-hluta-framleidslunnar-i-borgarfjordinn/2511/>
- Sparisjóður Strandamanna. (2018). *Sparisjóður Strandamanna ses. Ársreikningur*. Hólmavík: Sparisjóðurinn. Sótt frá [http://www.spar.is/assets/1161Arsreikningur\\_2018\\_6513152.pdf](http://www.spar.is/assets/1161Arsreikningur_2018_6513152.pdf)
- Sparisjóðurinn . (1. júní 2016). *ALMENNIR VIÐSKIPTASKILMÁLAR*. Sótt frá Spar: [https://www.spar.is/static/files/1161\\_spstr/AnnadPdf/1161\\_almennir\\_vidskiptaskilmalar\\_juni2016.pdf](https://www.spar.is/static/files/1161_spstr/AnnadPdf/1161_almennir_vidskiptaskilmalar_juni2016.pdf)
- Sparisjóðurinn. (11. Nóvember 2019). *Um sparisjóðinn*. Sótt frá Sparisjóðurinn: <http://www.spar.is/sparisjodurinn>
- Staðlaráð Íslands. (10. mars 2015). *ÍST ISO 26000 Leiðbeiningar um samfélagslega ábyrgð*. Sótt 30. nóvember 2019 frá Staðlaráð Íslands: <https://www.stadlar.is/thjonusta/nyjustu-frettir/stadlamal-frettabref-stadlarads/2015/03/ist-iso-26000-leidbeiningar-um-samfelagslega-abyrgd.aspx>
- Stefán Ólafsson. (06. Október 2013). *Orsakir hrunsins - í fræðilegu samhengi*. Sótt frá Pressan: <http://blog.pressan.is/stefano/2013/10/06/orsakir-hrunsins-i-fraedilegu-samhengi/>
- Stofnun Árna Magnússonar í íslenskum fræðum. (2000). *Hagfræði: Úthrif*. (J. M. Brynhildur Benediktsdóttir, Ritstjóri) Sótt 30. nóvember 2019 frá Íðorðabankinn: <https://idordabanki.arnastofnun.is/faersla/336219>
- Stofnun Árna Magnússonar í íslenskum fræðum. (9. Júlí 2018). *Íðorðabankinn ; Stofnun Árna Magnússonar í íslenskum fræðum*. Sótt frá Menntunarfræði: <https://idord.arnastofnun.is/faersla/775005>



- Sustainable Development Goals : Knowledge Platform. (30. Nóvember 2019).  
*Sustainable Development Goals*. Sótt frá Sustainable Development Goals :  
<https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>
- Theo Leggett. (5. Maí 2018). *How VW tried to cover up the emissions scandal*. Sótt frá BBC News : <https://www.bbc.com/news/business-44005844>
- Þorsteinn Gylfason. (1998). *Réttlæti og ranglæti*. Reykjavík: Heimskringla.
- U.S. Energy Information Administration. (án dags.). *Biofuels explained ; Ethanol and biodiesel*. Sótt 30. nóvember 2019 frá EIA:  
<https://www.eia.gov/energyexplained/biofuels/>
- Umboðsmaður Alþingis. (á.á). *Fjármála- og tryggingastarfsemi. Innheimtustarfsemi. Lögmætisreglan. Meinbugir*. Sótt 30. nóvember 2019 frá Umboðsmaður Alþingis: <https://www.umbodsmadur.is/alit-og-bref/mal/nr/5351/skoda/reifun>
- Umboðsmaður skuldara. (22. Mars 2019). *Vandi vegna skyndilána eykst, nauðsynlegt að grípa til aðgerða*. Sótt frá Umboðsmaður skuldara:  
<https://www.ums.is/is/um-ums/frettir/vandi-vegna-skyndilana-eykst-naudsynlegt-ad-gripa-til-adgerda>
- Viðskiptaráð Íslands, Nasdaq Iceland og Samtök atvinnulífsins. (maí 2015). *Stjórnarhættir Fyrirtækja Leiðbeiningar, 5*. Sótt 30. nóvember 2019 frá Leiðbeiningar:  
[https://vi.is/utgafa/skyrslur/leidbeiningar\\_um\\_stjornarhaetti\\_fyrirtaekja.pdf](https://vi.is/utgafa/skyrslur/leidbeiningar_um_stjornarhaetti_fyrirtaekja.pdf)
- Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal, & Kristín Ástgeirsdóttir. (2010). *Aðdragandi og orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir atburðir*. Alþingi, Rannsóknarnefnd Alþingis. Reykjavík: Oddi hf. Sótt frá <https://www.rna.is/media/skjol/RNABindi8.pdf>
- web.archive.org*. (09. 09 2019). Sótt frá Um brúnegg:  
<https://web.archive.org/web/20150116011910/http://www.brunegg.is/um-brunegg/>
- Young, S & Dhanda, K. (2013). (2013). *Sustainability. Essentials for Business*. London: SAGE.

